

RESUMEN

Los nuevos escenarios de actuación de las Instituciones Académicas, caracterizados por una dimensión global desde proyectos locales y regionales, junto a una nueva dinámica de construcción de conocimiento, conllevan a la reflexión sobre la conveniencia de incluir elementos de competitividad en el ejercicio de sus funciones, apoyados en Procesos de Gestión de Conocimiento y en la incorporación crítica de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

En esta investigación se indaga sobre el proceso de incorporación de Proyectos de Gestión de Conocimiento y Tecnologías de la Información y la Comunicación en las Universidades Privadas de Manizales, como base para la generación de ventajas competitivas, al tiempo que se evalúa su repercusión en la construcción de Comunidad Académica.

Si bien aún no se ha iniciado un proceso planeado y concebido desde la GC con miras a fortalecer el desempeño académico de las Universidades, existe un conjunto de prácticas que dan cuenta del avance en la dirección de indagar y construir propuestas que respondan a las dinámicas de la construcción social y al renovado papel de la educación y fundamentalmente del conocimiento. La incorporación de las TIC por su parte, ha contribuido al establecimiento de una plataforma tecnológica que demanda propuestas académicas, con miras a vincularla más estrechamente con la construcción de conocimiento, promover el trabajo colaborativo y avanzar hacia entornos virtuales de aprendizaje.

Aprovechar la sinergia de la GC y las TIC esta asociado con una inserción exitosa en los procesos de globalización, poniendo un especial énfasis en los procesos culturales de los individuos, profundizando en la alfabetización tecnológica, construyendo conocimiento crítico del entorno y reorientando la formación de profesionales.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones de educación superior están inmersas en un nuevo contexto de sociedad, en permanente evolución, atraídas por las TIC que han promovido un aumento en la captura, almacenamiento y procesamiento de datos, producción de información y de su transmisión, que en sus efectos están dirigidos a desarrollar nuevo conocimiento.

Estas características constituyen la base de una nueva forma social o que las nuevas prácticas informáticas puedan propiciar una cultura diferente y unos nuevos juicios de valor e interpretaciones¹ que den cabida a unas relaciones sociales inéditas. Otros piensan que estas características constituyen la avanzada social de lo que algunos denominan la Sociedad del Conocimiento. Esta disyuntiva de índole sociológica tiene sentido en la medida en que permite ubicar la discusión en términos de una reorganización y reestructuración que trasciende las meras modificaciones formales de lo que han de ser las universidades privadas: si sólo se trata de un asunto meramente técnico o de verdad se asiste a una gran mutación social y tecnológica².

En esta nueva sociedad, la producción de bienes y servicios y las relaciones sociales que de ella se derivan, están centradas en el conocimiento y por ende, las diferentes instituciones sociales que la conforman y con las cuales se propicia el desarrollo económico y social, también han de considerar la información y el conocimiento como elementos esenciales para su desempeño. De allí que posea toda actualidad y urgencia plantear la pregunta en torno a cómo las instituciones pueden aprovechar al máximo el nuevo entorno, o de otro modo plantearse la pregunta sobre cómo y cuáles son las características de este nuevo tipo de institución social en el que parte de su esencia lo constituye el conocimiento. Para Fidel García, junto al conocimiento y al factor económico, la virtualidad juega también un rol de primera línea³.

Esta pregunta general, actual y global para las Instituciones Sociales ha de concretarse en el caso de la Universidad en particular, pues se deriva de su misión, ¿cómo el conocimiento debe adaptarse a las nuevas condiciones de la sociedad en construcción? En el lejano medioevo, ella era depositaria del conocimiento y la única institución con una estructura, conformación y

¹ SERRANO, Susana y ZAPATA, Mónica. Auditar la información para gestionar el conocimiento. www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador:sserramjno&id=329

² GARCÍA, Fidel. La Universidad del siglo XXI como un modelo de industria de la Información y el Conocimiento www.gestiondelconocimiento/fidलगarcia.htm

³ Ibid.

funcionamiento que así lo garantizaban, pero hoy, cuando el conocimiento se volvió rentable económicamente son varias las instituciones que compiten por su monopolio o mejor por su posesión y por derivar de esa condición las utilidades asociadas. Esto ha sido posible entre otras razones por los fabulosos guarismos involucrados en la tarea de hacer un uso intensivo del conocimiento en la producción de bienes y servicios y la debilidad financiera de las Universidades e Instituciones de Educación Superior frente a las colosales corporaciones privadas. Lo que ha sucedido es una transformación en el uso del conocimiento, pues antes tuvo un carácter contemplativo y hoy es ante todo especulativo y sirve no sólo para enriquecer el espíritu, sino ante todo los recursos de capital. En este preciso momento en que se realiza el cambio, las universidades deben comenzar a pensar en cómo derivar de su uso, ventajas competitivas que les permitan mantener su misión y hacerse sostenibles en el tiempo.

No se trata desde luego de convertir las universidades en competencia de las corporaciones privadas, se trata de que la misión tradicional y razón de ser de la universidad se redimensione al considerar la conveniencia de ajustarse al nuevo rol de la información y el conocimiento. Si antes era posible desligarse del uso y aplicación del conocimiento hoy se debe comprender que él permite construir y transformar la sociedad y por ende las universidades no pueden marginarse del proceso, ellas han de participar activamente en la construcción de agendas colectivas como lo sugiere el texto de Repensar a Colombia⁴ y como lo reclaman desde diversas esferas actores distintos. En los antecedentes de la Agenda Prospectiva de Ciencia y Tecnología de Caldas se subraya la “identificación de la visión de desarrollo de Caldas, a partir del reconocimiento de la evolución y prospectiva mundial, pero con el objetivo de aprovechar su fortaleza institucional de universidades, centros de desarrollo tecnológico, centros de estudios e investigación, gremios, entre otros...”⁵

Así que, sólo en parte, el problema que se desea abordar tiene que ver con las tradicionales funciones sustantivas de las universidades privadas en cuanto a la transmisión de conocimiento por medio de la docencia, o de su creación por medio de la investigación o el de su aplicación haciendo uso de la extensión o proyección social. El problema tiene que ver fundamentalmente en hallar la relación entre las TIC y la gestión del conocimiento en la obtención, mejora y sostenibilidad de las ventajas competitivas de las universidades privadas haciendo uso del conocimiento.

La obtención y mejora de ventajas competitivas ha de traducirse en la consolidación de lo que Andreu y Sieber⁶ señalan como “el proceso que

⁴ GARAY, Luis. Repensar a Colombia, 2002.

⁵ Agenda Prospectiva de Ciencia y Tecnología de Caldas

⁶ www.portaldelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm

continuamente asegura el desarrollo y aplicación de toda clase de conocimientos pertinentes en una empresa, a fin de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas". Este señalamiento sobre la sostenibilidad de las ventajas competitivas es supremamente importante en la gestión del conocimiento, con él se pretende darle bases a una gestión sistémica, dinámica y holística, en cuanto considera la evolución conjunta y temporal de los elementos, sus articulaciones e implicaciones.

Esta aproximación se relaciona con una mirada organizacional de la institución en el sentido de hacer necesaria una gestión para cumplir con sus propósitos y cometidos, al tiempo con una mirada misional de la institución en el sentido de plantear opciones para la excelencia académica en la que, lejos de descartar las relaciones entre una y otra, se trata de averiguar cómo se establecen y sobre todo cómo se condicionan y definen mutuamente. Es decir, la gestión de la información y el conocimiento aplicado a la Universidad, desde el punto de vista de su organización, favorece el logro de la construcción académica para avanzar hacia la misión y la visión.

Esta investigación apunta a dar respuesta al interrogante sobre el desempeño y eficiencia de la Universidad como organización en un escenario altamente competitivo como el planteado en la actualidad por la globalización y, en el caso colombiano, a muy poco tiempo de crear una legislación marco para la libre competencia en todos los sectores económicos, sin excluir por supuesto el terciario de servicios al cual pertenecen las universidades privadas.

Si la información y el conocimiento son los elementos clave para el funcionamiento de un sistema universitario,⁷ cualquier reflexión o acción relacionada con ellos, su contenido, cantidad, oportunidad, actualidad, pertinencia, la manera de manejarlo, transmitirlo, adquirirlo, jugará un papel esencial en el mejoramiento de la calidad de la educación superior. De allí que es conveniente incorporar este tipo de elementos en la respuesta que se brinde a la pregunta de cuál ha de ser la misión de la universidad, en particular de las universidades privadas en general.

A propósito de la relevancia social y productiva del conocimiento, sin que ello signifique el abandono de su raigambre académica y menos la renuncia a su impronta histórica. En términos del profesor García, la universidad ha de responder a una concepción que posibilite su desempeño como una organización socialmente activa, abierta e interconectada con su entorno y en la cual se formen individuos portadores de una cultura de aprendizaje continuo, capaces de actuar en ambientes intensivos en información, mediante un uso racional de las nuevas

⁷ GARCÍA, Fidel. La Universidad del siglo XXI como un modelo de industria de la Información y el Conocimiento.

tecnologías de la información y las comunicaciones. A propósito de estas capacidades o competencias, Gómez⁸ señala, al referirse a la calidad de la educación, la necesidad de considerar estas competencias generales creativas y divergentes, expresadas en términos de capacidad de aprendizaje autónomo, de conceptualización, argumentación, solución de problemas, desarrollo de prototipos y aplicaciones y capacidad de investigación creativa.

Fidel García González lo plantea de manera clara en su conferencia sobre la Universidad del siglo XXI como un modelo de industria de la Información y el Conocimiento. Es cierto que existe un creciente reconocimiento acerca del impacto que está teniendo la información en las organizaciones, pero muy pocos autores han logrado definir el nuevo modelo organizacional de las universidades, a partir del impacto que la información y las tecnologías tiene en los procesos universitarios⁹.

Van Ginkel, futurólogo universitario ha intentado visualizarla varios decenios adelante, para lo cual propuso el año 2050 y afirma que “su misión de responder a las demandas de su entorno e interconectarse con este, la función principal de la universidad del futuro, en relación con el sector de I+D, sería sintetizar, gestionar y dirigir el flujo de conocimientos; o sea desarrollaría menos su propia investigación al provecho de la gestión y difusión de la investigación realizada en centros científicos debidamente dotados. Quiere ello decir que el sector de I+D en la Universidad del futuro, se acercaría bastante a los modelos actuales de Gestión e Innovación Tecnológica, mediante la creación de unidades interfaces u oficinas de transferencia de resultados de investigación”¹⁰.

Paradójicamente, las universidades privadas, en alta proporción, se han caracterizado por tener procesos de gestión de baja intensidad en información, como respuesta a una concepción de Universidad que centra su atención en la transmisión de paquetes de datos–ciencia más que en su creación o aplicación y por tanto no ha requerido de procesos de gestión que permitan la construcción de un conocimiento organizacional más allá de uno muy elemental y básico para atender unas competencias muy localizadas y regionales.

La apertura a mercados cada vez más amplios y a una mayor competencia entre las instituciones por la vía de los procesos de acreditación actualmente en marcha en el país, y el sistema de créditos académicos con el propósito de estandarizar y lograr niveles internacionales, son muestras evidentes de la necesidad de atender sus ventajas competitivas por la vía de una gestión y administración que priorice

⁸ GÓMEZ, Víctor Manuel. Un examen de los exámenes de calidad de la educación superior (ECAES). Departamento de Sociología. Instituto de Investigaciones en Educación. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional de Colombia, Noviembre 2002.

⁹ GARCÍA, Fidel. La Universidad del siglo XXI como un modelo de industria de la Información y el Conocimiento.

¹⁰ Ibid.

la formación de comunidad académica y en torno a ella una organización del conocimiento.

En el centro de este propósito aparecen las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC, como la fuente dinamizadora de las sustanciales transformaciones sociales y las de sus instituciones. A juicio de los tratadistas de la cuestión social y sus organizaciones, Luis Joyanes y Peter Drucker¹¹ entre otros, aún no se han logrado las transformaciones de orden cultural propias de una nueva forma social, pero el proceso marcha de manera acelerada y aquellas intentan incorporar tales cambios por una de dos vías: o bien, su propia dinámica las coloca en la ventajosa posición de incorporarlas por medio de transformaciones graduales y concertadas que permiten construir respuestas desde adentro, adecuadas al nuevo modo tecnológico o bien, las implacables leyes del mercado las colocan ante la disyuntiva de transformarse o desaparecer, lo que entre otros efectos deja poco espacio para una respuesta que no sea traumática para el talento humano que la sostiene y le da vida.

Las TIC constituyen por tanto un elemento esencial del problema, tanto por la percepción de su papel en el modo y la manera como se construyen ventajas competitivas a través de la gestión del conocimiento, como por la necesidad de incorporarlas en las respuestas que se construyen desde la Misión de las Instituciones.

De todo lo anterior, se desprende entonces que la pregunta orientadora del trabajo sea: ¿Cuál es la relación entre las Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC- y la Gestión del Conocimiento, en la generación de ventajas competitivas de las Universidades privadas de la ciudad de Manizales?, con el propósito de apoyar la construcción de respuestas deliberadas y razonadas a los desafíos que surgen de una creciente formada sociedad del conocimiento, que hoy plantea, entre otros retos urgentes, una actuación adecuada en escenarios globales.

1.2 ANTECEDENTES

En el contexto local se dispone de proyectos de investigación con alguna identidad sobre las temáticas a manejar en el presente trabajo, como el de Rubén Darío Gil Z. y Jaime Montoya Ferrer, con su proyecto Gestión de tecnología en los departamentos de Risaralda y Caldas. El de Cristian Naranjo H. con su trabajo Capacitación empresarial y la gestión del conocimiento organizacional. Eduardo Martínez Jaudevi y Ricardo Barragán González, con La gestión del diseño en las empresas manufactureras de la red empresarial de conocimiento en Manizales. Se pudo constatar la existencia de esfuerzos empíricos de instituciones como INFIMANIZALES quien promueve el proyecto MEC - MANIZALES EJE DE

¹¹ DRUCKER, Peter. La sociedad postcapitalista. Colombia: Norma, 1994.

CONOCIMIENTO, que busca construir y masificar el uso de tecnologías de la información en el sistema educativo, en la comunidad en general, generando empresas de base tecnológica a través de incubadoras de empresas y parques tecnológicos.

La revisión bibliográfica a nivel nacional, nos permitió identificar algunos ejercicios relacionados con rasgos de la temática: en la Universidad Santiago de Cali, Jaime Velásquez con la Investigación sobre Los Modelos de Valoración del Capital Intelectual desarrollados por Annie Brooking y Gordon Ewan. Modelos de valoración del capital intelectual en el Reino Unido.

En la Escuela de Administración de Negocios Bogotá, Myriam Salcedo con el proyecto Datos, información y conocimiento, la cadena de valor en la empresa. Análisis de los indicadores lingüístico-comunicativos en el proceso de creación del conocimiento en la empresa, a la luz de las teorías de knowledge management, capital intelectual y pensamiento sistémico.

La institución Corporación Misión de Estudios y Gestión Alternativa CORPOMEGA, Florida Blanca Santander, con su proyecto Gestión del conocimiento en procesos de investigación socioeconómica en universidades y en el desarrollo de servicios de protección para niños maltratados y abandonados.

La Corporación CACIDER de Barranquilla, donde concentra su proyecto Programa de mejoramiento continuo y gestión tecnológica en las Pymes basado en el aumento de la productividad, trabajando con base de 5 indicadores, en 150 empresas entre: mínimo 20 y máximo 199 trabajadores.

El de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior de Bogotá, con su proyecto en las áreas de inteligencia empresarial y gestión del conocimiento.

En la Universidad de Antioquia, con su proyecto La gestión del conocimiento y las TIC en la creación de valor en los proyectos de Innovación.

En Bogotá con la institución universitaria de CEIPA, se pretender crear un modelo de gestión del conocimiento gerencial para los programas de pregrado, postgrado y formación empresarial.

La búsqueda a nivel internacional da cuenta de la realización de un importante esfuerzo académico desde las Universidades, dirigido, en la mayoría de los casos, a descubrir formas apropiadas de Gestión del Conocimiento en sectores productivos concretos, o institucionales como la Armada Argentina, orientar la Gestión del Talento Humano en las empresas, hacer viable el desempeño del capital intelectual y, en varios casos, proveer orientaciones para su medición.

En el caso de Alejandro Andrés Pavez Salazar, su preocupación se centra en la creación de un modelo que permita la implantación de la gestión del conocimiento y de las tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas, constituyéndose en uno de los autores que tiene en mente y además explicita la relación entre las TIC, la gestión del conocimiento y las ventajas competitivas en las organizaciones, sin precisar alguna en especial. Algunos otros aportes se enfocan a dilucidar el papel de la innovación tecnológica en la economía del conocimiento.

En la Universidad de Magallanes, Chile, se vienen adaptando los modelos de medición de capital intelectual a las universidades tradicionales chilenas, para ello reunieron la información disponible tanto en la red como en libros referidos al tema y lograron desarrollar una adaptación de dos modelos - Kaplan y Norton, y el modelo de Sveiby- que consideran satisficían las necesidades, logrando crear un cuadro resumen con las características propias de una universidad y permitiendo formar las bases para futuros estudios en esta materia.

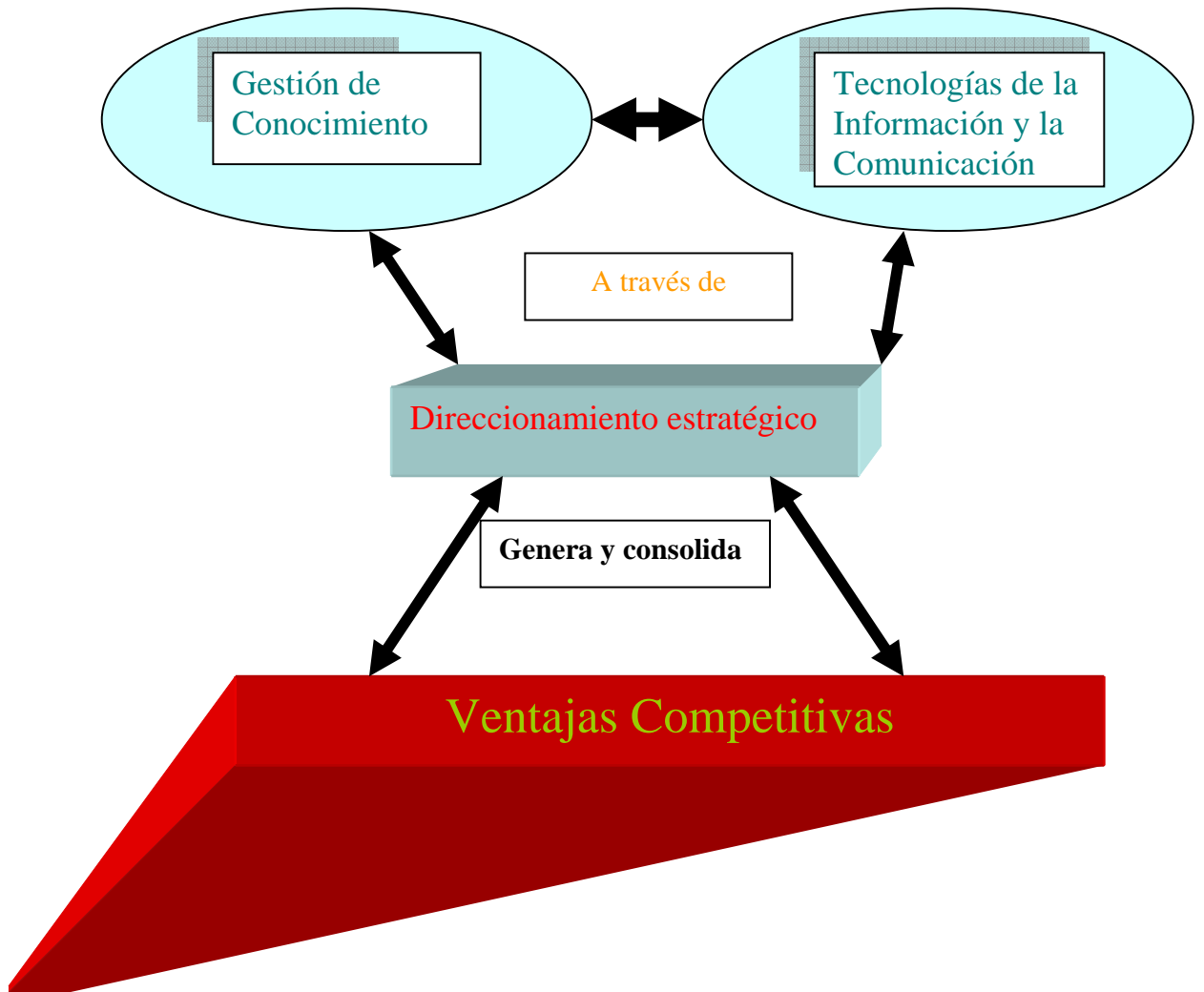
En la Universidad Austral de Chile se pretende un acercamiento a la medición del Capital Intelectual como medida de desempeño en el Control de Gestión Corporativo.

Por el lado de Cuba los estudios están enfocados en potenciar los conocimientos del capital humano de las organizaciones a través de múltiples vías que incluyen el uso de técnicas avanzadas y con la participación de personas altamente calificadas en las distintas disciplinas que se desempeñan como facilitadores del cambio. También vienen trabajando en desarrollar la Gerencia de Información + Recursos Humanos = Gestión del Conocimiento, para una eficiencia y eficacia en la toma de decisiones de sus Directivos a través del desarrollo de la Inteligencia Empresarial y la Gerencia de Información.

En España algunas universidades profundizan en las interrelaciones existentes entre la Gestión del Conocimiento, el Aprendizaje Organizativo y la Medición del Capital Intelectual; en Salamanca, Gestión del conocimiento y recursos humanos a través de las TIC.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existen ventajas competitivas en las Universidades Privadas de Manizales, como resultado de la incorporación de Proyectos de Gestión del Conocimiento y con el apoyo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación?



1.4 PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿La incorporación de las TIC y la Gestión del Conocimiento, facilitan la obtención y creación de ventajas competitivas en las universidades privadas de la ciudad de Manizales?

¿La orientación del proceso de inclusión de las TIC en las universidades privadas, permiten la adopción de prácticas positivas para la generación de una cultura centrada en el conocimiento y favorece el cambio hacia la adquisición de competencias que permitan su uso eficiente?

¿La adopción de una estrategia de gestión del conocimiento favorece la obtención de los resultados presupuestados por la Institución y genera mecanismos y ambientes propicios para la creación de comunidades académicas con elevados niveles de compromiso?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General. Establecer la existencia de ventajas competitivas, a través de la relación entre TIC y gestión del conocimiento, en las universidades privadas con sede principal en la ciudad de Manizales.

1.5.2 Específicos

- Identificar en las universidades privadas de la ciudad de Manizales, el proceso de incorporación de las TIC.
- Identificar en las universidades privadas de la ciudad de Manizales, la gestión de la información y el conocimiento.
- Analizar en las universidades privadas de la ciudad de Manizales, la existencia de ventajas competitivas soportadas en la relación TIC – gestión del conocimiento.

1.6 IMPACTO ESPERADO

Se espera que a partir de los resultados de esta investigación, se promuevan espacios de discusión y deliberación a nivel directivo sobre las perspectivas de incorporar TIC de avanzada y desarrollar propuestas en torno a la gestión del conocimiento. Ello implicará diseño de modelos de gestión del conocimiento, adecuados a las condiciones particulares de cada institución educativa, derivados de los lineamientos surgidos del presente estudio.

Brindar elementos conceptuales para la interpretación y comprensión de la gestión del conocimiento, relacionándolos con las características y perfiles de nuestros dirigentes universitarios y de las instituciones mismas. Significa hacer una

construcción teórica pertinente, que permita hacer adaptaciones y desarrollos propios.

Explorar nuevos caminos sobre las potencialidades de gestionar el conocimiento, a partir del desarrollo de estudios a nivel de pregrado y posgrado y en la conformación de grupos de investigación, desde los cuales se puedan diseñar propuestas y proyectos dirigidos al emprendimiento innovador.

La contribución del estudio a la promoción de una cultura, hacia el interior de las universidades y sociedad en general, sobre el significado del conocimiento y su gestión, la innovación, la incorporación de nuevas tecnologías como variables estratégicas de desarrollo y de generación de ventajas competitivas.

Establecer condiciones que permitan la incorporación en los planes de desarrollo institucional, para que se establezcan apuestas en la generación de capital intelectual, desarrollo tecnológico y gestión del conocimiento.

1.7 USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS POTENCIALES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los usuarios directos de los resultados de la investigación serán las universidades privadas con sede principal en la ciudad de Manizales: Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales, Universidad Autónoma de Manizales, posteriormente irradiar dichos resultados a los usuarios indirectos que serían las Universidades del Viejo Caldas y el país. Ellas se beneficiarán en cuanto a la identificación de referentes de Gestión del Conocimiento convenientes y adecuados a su tradición y a las expectativas de futuro planteadas por cada comunidad académica.

Otro beneficiario directo, es la creación a partir de este estudio de un grupo de investigación de la Universidad de Manizales. Con lo cual se pretende que la institución logre consolidar propuestas encaminadas a desarrollar esta disciplina emergente y acumular una experiencia valiosa en campos disciplinares de reciente aparición.

La apropiación de los resultados de la investigación se hará, a través de la presentación de lineamientos y referentes conceptuales de gestión del conocimiento para las instituciones universitarias, con la socialización y confrontación de las propuestas, que permitirán identificar el marco de generación, ampliación y sostenibilidad de ventajas competitivas para las universidades privadas de la ciudad de Manizales.

La constitución del equipo de investigación, con el cual se hará entrega de los resultados y de la propuesta de lineamientos, lo que permitirá dar continuidad al proceso de estudio del tema en referencia.

La constitución de una red de conocimiento, especializada en gestión del conocimiento en instituciones universitarias, impulsada por la Universidad de Manizales y apoyada por el equipo de investigación a conformar.

La preparación de un artículo sobre los resultados de la investigación para ser publicado en revista indexada.

La elaboración de una ponencia para ser presentada a encuentros o congresos relacionados con el tema.

Los usuarios indirectos que se van a beneficiar de esta investigación y de los procesos consecuentes serán estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad de Manizales.

2. MARCO TEÓRICO

Hay varios conceptos involucrados en esta propuesta, los cuales es necesario definir y aclarar con el propósito de que sirvan como referente teórico para llevar a cabo las hipótesis planteadas y contribuyan con la construcción de un marco de Gestión de Conocimiento en la Universidad, más allá de los linderos de ser una organización empresarial.

Se trata por tanto de iniciar con los aportes elaborados por la teoría de recursos y capacidades en la sistematización de las experiencias de las organizaciones empresariales de la aún predominante economía capitalista; presentar luego algunas apreciaciones de interés sobre las TIC como un factor determinante y ante todo desencadenante de los diversos procesos que desembocan en lo que varios expertos han dado en denominar como sociedad del conocimiento, al referirse a un cambio cualitativo de las actuales estructuras sociales y de sus instituciones, entre ellas la Universidad.

Uno de dichos procesos corresponde a una disciplina emergente denominada Gestión de Conocimiento, la cual ha recibido especial atención de parte de las organizaciones empresariales que la consideran clave en el establecimiento de ventajas competitivas.

De estos antecedentes surge la inquietud por indagar sobre el uso del enfoque de la Gestión de Conocimiento en el ejercicio de las funciones universitarias, a partir de la consideración sobre la necesidad de que estas organizaciones académicas incluyan elementos de competencia que hasta hace muy poco les eran ajenos; desde luego habrá que mostrar cómo la Gestión de Conocimiento redundará en la creación y mantenimiento de ventajas competitivas en la empresa, para de allí derivar una hipótesis en el sentido de que es factible lograrlas cuando de los fines académicos se trata, siendo visibles en el mejor desempeño y por supuesto en la eficiencia de las Universidades, al tiempo se podrá formular una relacionada con lo que puede esperarse en términos de consolidación de la Comunidad Académica.

Es cierto que las funciones universitarias no pueden agotarse en la Gestión de Conocimiento, pero también lo es el hecho de que sus beneficios pueden explorarse en los contextos de la Comunidad Académica.

Desde la óptica de la construcción de la sociedad del conocimiento o de la creación de empresas inteligentes –entendidas como empresas que hacen uso intensivo del conocimiento- no es suficiente la existencia per se del conocimiento, es necesario que este recurso se convierta en una capacidad real para adelantar el proceso de producción de bienes y servicios y garantizar además que sea sostenible a través del tiempo.

El conocimiento hace parte de los recursos intangibles que algunos autores clasifican bajo el nombre de capital intelectual, de modo que el conjunto de recursos intangibles conformarían lo que sugiere esta escuela, el capital intelectual de la empresa¹².

También se distingue entre el significado en sentido amplio y en sentido estricto de lo que es un recurso. En sentido amplio se asimila a todo medio que sirve para alcanzar un objetivo y ello incluye el concepto de capacidad, por lo que las capacidades de una empresa serían también recursos. En sentido estricto, son definidos como los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa,¹³ entre los cuales no aparece la capacidad, pues ella sería la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por lo tanto, en este contexto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado.

De modo que apoyados en la definición anterior, los recursos en sentido amplio, son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa. Una capacidad es la habilidad para que un equipo de recursos pueda realizar alguna tarea o actividad, mientras los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de sus ventajas competitivas. Pero las capacidades no sólo se limitarán a organizar coordinadamente un conjunto de recursos, sino que las capacidades incorporan interacciones complejas entre personas, y entre personas y otros recursos de que se compone la empresa.

Así que a partir de la teoría de recursos y capacidades es posible configurar unas aproximaciones con las cuales se logre avanzar hacia la identificación del conocimiento como un recurso intangible, pero que debe convertirse en capacidad empresarial para la obtención de los fines propios de su Misión. Ahora bien, el centro de toda estrategia es la obtención de beneficios a partir de los recursos y capacidades que controla la empresa, como son sus activos físicos y financieros, el capital humano, los activos intangibles como marcas, reputación, know-how, experiencia y tecnología. Las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo. En esta propuesta debe resaltarse algo que tiende a olvidarse con mucha frecuencia y es la dinámica de construcción de capacidades, la cual se deriva necesariamente de un esfuerzo de la dirección para la orientación de los recursos en algún sentido y segundo, ellas son el producto de un

¹² CAMISÓN, Cesar; PALACIOS, Daniel y DEVECE, Carlos. Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo nova.

¹³ Ibid.

aprendizaje colectivo. Este enfoque cuestiona los resultados de la incorporación mecánica de recursos financieros, tecnológicos y del talento humano, sin la definición de un norte y un propósito colectivo.

Tal es el caso de las tecnologías de la información y la comunicación, en buena medida responsables de la emergencia y consolidación de la sociedad del conocimiento. Bueno y Morcillo¹⁴, señalan que “esta se ha ido desarrollando gracias al impulso incondicional que ha recibido del sector de la información y de las telecomunicaciones (TIC) el cual ha conocido una transformación brutal y radical con la constante incorporación de nuevas tecnologías. De esta forma, hemos podido ir observando como las tecnologías de la información ya no sólo repercutían de manera positiva en la productividad y economías de escala sino en la eficiencia empresarial considerada en toda su dimensión y en la selección de estrategias competitivas”¹⁵.

Es este importante impacto que han tenido las TIC sobre las empresas a través de la automatización de las tareas rutinarias, el que hace que necesariamente ellas entren a hacer parte de los diversos aspectos que deben ser considerados, a propósito de estas reflexiones sobre la Gestión de Conocimiento y la forma en que el uso de ambas propicien y sostengan ventajas competitivas; se trata no sólo de lograr ganancias en la productividad sino también en la administración y en la eficiencia empresarial.

A diferencia de la intensa discusión sobre una definición en torno a la Gestión de Conocimiento, alrededor de las TIC y su papel en la construcción social, existen muchos puntos de acuerdo entre los autores, y los elementos de controversia están más por el lado de determinar la profundidad de los cambios derivados de su influjo y el ámbito en el que ellos se suceden. La reflexión propuesta por Bueno y Morcillo recoge una posición según la cual, por cuenta de la evolución de las TIC, se han logrado transformaciones cuyo alcance desborda el ámbito empresarial, pues ya no sólo se trata de una mejora en los niveles de productividad sino en proporcionar las bases para un cambio cultural que promueva “la eficiencia empresarial” y ante todo la “selección de estrategias competitivas”.

Por cuenta de las TIC, se infiere de Bueno, debe también examinarse la dimensión social, esto es, los cambios en las instituciones que conforman el entramado social y en el caso por ejemplo de la Universidad, indagar por el tipo de Misión que se corresponde con estos recientes desarrollos.

¹⁴ BUENO, Eduardo y MORCILLO, Patricio. Cultura e Innovación: la conexión perfecta. Camisón3_Tribuna4.asp

¹⁵ www.clusterdelconocimiento.com/porter.htm

Lion llama la atención, cuando se les usa en el ámbito académico, sobre la conveniencia de “interpretar el sentido de las tecnologías en la enseñanza y su potencial para favorecer procesos críticos de construcción del conocimiento y contribuir al mejoramiento de las prácticas con tecnologías en el marco de una comunidad académica preocupada por los cambios culturales y sociales en la contemporaneidad”¹⁶.

A juicio de Pavez, las Tecnologías de Información (TI) están relacionadas con “todos los aspectos del manejo, procesamiento y comunicación de información. Dentro de esta categoría se encuentran las nuevas tecnologías asociadas a Internet, el almacenamiento de datos, los sistemas de información, las comunicaciones, entre muchas otras”¹⁷.

A diferencia de Bueno y Morcillo, Pavez da un paso adelante, sugiriendo que aquellas han provocado además un cambio en “la forma de pensar y ver el mundo”, por lo que podría concluirse entonces que la Gestión de Conocimiento es la respuesta que el hombre contemporáneo brinda a estas nuevas realidades derivadas del ‘cambio brutal’ en la organización empresarial. En esa búsqueda incesante por lograr instituciones sociales que favorezcan y dinamicen el cambio social, la Gestión de Conocimiento, apoyada en las TIC, ofrece respuestas a las demandas de instituciones globalizadas compitiendo en economías que usan de manera intensiva el conocimiento.

Se crea así un círculo virtuoso en el que el empuje de las TIC se traduce en elevados niveles de competencia entre las empresas; estas a su vez requieren de estrategias como las de Gestión de Conocimiento para mantenerse en niveles competitivos, el cual es posible implementar con éxito si se apoya en las TIC. Es un proceso dinámico que se acentúa en cada periodo, posibilitando la creación de valor y haciendo las ventajas sostenibles en el tiempo.

Otra consecuencia importante de la apreciación de Pavez es el hecho de que en la medida en que se reconozca la existencia de nuevas formas de pensar y ver el mundo, como lo hace este autor, unido al desarrollo y evolución de las TIC, está proporcionando las bases de una nueva sociedad, de una nueva forma de producir la riqueza y el valor y de unos contenidos sociales originales que crean un nuevo escenario.

La dinámica propia de las TIC, al igual que el capital, conduce a su reproducción ampliada, beneficiada según Vio y Fritzsche, por:

¹⁶ LION, Carina. Imaginar con tecnologías. Relaciones entre tecnologías y conocimiento. Buenos Aires: Editorial Stella, La Crujía ediciones, 2006.

¹⁷ PAVEZ SALAZAR, Alejandro Andrés. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María, Diciembre 2000.

- Las TIC han producido un aumento en la velocidad de transmisión de la información, lo que a su vez involucró un aumento en los flujos de información. De este modo ha beneficiado la integración mundial de los mercados, contribuyendo directamente con el proceso de globalización de la economía mundial y con la consecuente expansión del capital en todo el mundo a un ritmo más acelerado que en la etapa anterior de desarrollo industrial.

- Las TIC exaltan el carácter hegemónico del modelo capitalista, contribuyendo a sus objetivos de gobernabilidad a través, por ejemplo, de la difusión de ciertas pautas de consumo y de imágenes del mundo global, procurando internalizar en los individuos cierta relación de pertenencia que contrarreste los efectos de exclusión que el mismo sistema genera.

- El incremento de flujos de bienes, servicios e información propiciado por las TIC ha permitido la introducción de cambios en la organización de la producción que ha tendido a flexibilizarla. Por otra parte estos cambios organizativos de la producción condujeron a la dispersión geográfica de las actividades productivas con localizaciones diferenciadas para cada etapa de la producción siguiendo las mayores economías de localización¹⁸.

Otra importante caracterización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, proporcionada por Zorkoczy, indica que son aquellas tecnologías que se aplican a la creación, almacenamiento, selección, transformación y distribución de diversas clases de información. Se caracterizan por:

- Gran velocidad de penetración y también de obsolescencia,
- Poder de cambio sobre la situación científica y tecnológica,
- Capacidad de aplicación en la mayor parte del segmento productivo,
- Capacidad de cambio como variable endógena de la economía y
- Capacidad de economías de escala, dependiendo del potencial productivo, a la vez de poseer un valor añadido¹⁹.

En el ámbito empresarial conviene señalar que es “necesario descubrir, revalorizar y utilizar las TIC como un sistema de comunicación institucional, de intercambio de ideas y experiencias, en tareas colaborativas y grupales. Las TIC nos pueden brindar la posibilidad de instrumentar comunidades de trabajo (listas de interés) y no solamente comunicación burocrática”²⁰. Ese ha sido su mayor atributo en la construcción de la nueva sociedad a través del cambio de paradigma de la relación entre los hombres, quienes en esfuerzos colaborativos y cooperativos

¹⁸ VIO, Marcela y FRITZSCHE, Federico. Las TIC´s en el territorio: en el umbral de una ciudad sin fin.

¹⁹ Documento de marco teórico tics.htm. En www.portaldelconocimiento.com/zorkoczy.htm

²⁰ RODRÍGUEZ, Gustavo. La formación docente en la Sociedad de la Información.

solucionan problemas haciendo uso del conocimiento y a veces creándolo. Sobre esta base se debe avanzar hacia un sistema de mayor envergadura que permita incluso la creación de nuevas formas de relación y de creación de cultura, razón última sobre la que se erige la idea más avanzada de humanidad. La organización se constituye entonces en el medio para alcanzar los elevados fines que justifican la gestión del conocimiento.

Se desprende de la anterior discusión que la exaltación de las TIC, en torno a la creación de ventajas competitivas sostenibles, no se da al margen de las organizaciones y las empresas y menos de una estrategia que permita su potenciación al servicio de los elevados propósitos institucionales. Esta inclusión de las TIC en una propuesta empresarial de carácter estratégico ayuda a superar el síndrome tecnológico, tan común en las etapas tempranas del desarrollo institucional, caracterizado fundamentalmente por la ausencia de planificación y un elevado componente de espontaneidad en los procesos de toma de decisiones.

En la actualidad, la Gestión de Conocimiento ofrece un conjunto de propuestas que actúan como alternativas para superar la espontaneidad en la inclusión y uso de las TIC, a pesar de que la reciente emergencia de esta disciplina hace que no exista aún una amplia y difundida tradición en términos de una definición que recoja las diversas percepciones y concepciones, por el contrario, al abordar el tema, los investigadores inician con una propuesta de definición que recoja, a su modo, y bajo su óptica, los principales elementos que permitan aportar algún grado de claridad.

Para Pavez, "Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar, y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor"²¹.

De allí que dentro del objeto de estudio de la Gestión de Conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer una empresa competitiva. Esta base de conocimiento, constituida en lo fundamental por información, es el resultado de la tradición empresarial que permite la acumulación y transformación del conocimiento y a su vez de la interacción de la organización con el contexto en el que se desenvuelve, de modo que el grado de apertura de las empresas tiene una relación directa con una más eficiente inserción en el mercado por la vía de la innovación, el diseño y desarrollo de productos y servicios altamente competitivos.

²¹ PAVEZ SALAZAR, Alejandro Andrés. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María, Diciembre 2000.

La gestión del conocimiento es un conjunto de formas administrativas que descansa sobre la reestructuración de los procesos internos, pero no es suficiente para lograr instalar y mantener ventajas competitivas; es indispensable profundizar en los procesos de apertura y ventilar las propuestas consignadas en la Misión y en la Visión, desde una lectura dinámica del contexto, pero no visto como un conjunto de circunstancias ajenos a nuestra influencia sino como una realidad de múltiples dimensiones que se construye permanentemente y en la que las empresas también son actores. Este proceso desemboca directamente en la idea de la innovación, de modo que el hecho de relacionar la Gestión de Conocimiento con el proceso de innovación de la empresa pone de manifiesto que estamos en presencia de un círculo virtuoso del cual se obtendrán nuevos productos que reforzarán el posicionamiento competitivo de la compañía²².

Al señalar la etapa de la detección en el proceso de la Gestión de Conocimiento, se indica la labor de localización de modelos cognitivos y activos de valor para la organización, el cual radica en las personas. A continuación, se debe evaluar y elegir el modelo en torno a un criterio de interés, los cuales pueden ser de orden organizacional, comunal o individual, para luego almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo, siguiendo las etapas de generación, codificación y transferencia.

Luego de detectar, seleccionar y organizar el modelo, se definen las etapas posteriores de filtrar, presentar y usar, de modo que la fuente pueda ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsqueda, los resultados deben ser presentados a personas o máquinas y en últimas, el uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver²³.

En este enfoque está muy clara la finalidad de la generación de valor, asunto clave para la definición de proyectos en las empresas; sin embargo, algunos autores se quedan a mitad de camino entre el problema y su solución, toda vez que el interés se centra fundamentalmente en obtener avances en la comprensión. Desde luego que en términos empresariales existe una vocación natural a unir la comprensión con la acción, y en ello ha residido buena parte del éxito de esta economía capitalista, pero es indispensable hacer la explicitación, si existe algún interés en trasladar a otro tipo de empresas las experiencias de la Gestión de Conocimiento, como por ejemplo a las instituciones de educación superior.

²² BUENO, Eduardo y MORCILLO, Patricio. Cultura e Innovación: la conexión perfecta. Camisón3_Tribuna4.asp

²³ PAVEZ SALAZAR, Alejandro Andrés. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María, Diciembre 2000.

Davenport, por ejemplo propone: “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”²⁴.

Esta propuesta de definición está gravemente recortada por cuenta de la ausencia de señalar las articulaciones de dicha información, con las habilidades y competencias que las empresas han de desarrollar con miras a una actuación relevante y exitosa en el concierto económico; además, si bien es cierto se preocupa por el desarrollo de las comprensiones - que podía asimilarse con el conocimiento-, no las presenta en relación con los procesos que han de llevar a cabo las instituciones y empresas, dando la impresión de quedarse a mitad de camino y produciendo una ruptura que no siempre las instituciones logran comprender en términos de las consecuencias para su desempeño.

Al relacionar el enfoque de competencias con los distintos tipos de conocimientos, Markides y Williamson, señalan que "las competencias esenciales pueden verse como un conjunto de experiencia, conocimiento y sistemas, etc... que existen en muchas partes de la corporación y que pueden ser desplegadas para reducir el tiempo y el coste requerido para, o bien crear un nuevo activo estratégico, o bien para aumentar la acumulación de los ya existentes"²⁵.

En el mismo sentido, Sveiby, sugiere que la Gestión del Conocimiento “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”²⁶. En ella existe una amplia gama de supuestos sobre la comprensión de los activos intangibles y su posible asimilación con el capital intelectual, la creación de valor a partir de las ventajas competitivas sostenibles y el papel de la apertura de las organizaciones en un escenario globalizado. Tiene eso sí, la positiva cualidad de señalar uno de los resultados esperados, en la economía de hoy, de los activos intangibles, la creación de valor.

Por su parte, Malhotra, hace énfasis en el manejo de la información, al sugerir que esta disciplina “Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”²⁷.

Por ultimo, “Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual”²⁸.

²⁴ DAVENPORT, Thomas H. www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm. Knowledge Management Glossary.

²⁵ www.clusterdelconocimiento.com

²⁶ www.co-i-l.com/coi/knowledge-garden/kd/whatiskm.html What is Knowledge Management?

²⁷ www.brint.com/interview/maeil.html Administración del Conocimiento

²⁸ www.tlainc.com/article1.htm How knowledge management adds critical value to distribution channel management.

Entre los objetivos de la Gestión del Conocimiento caben destacarse la formulación de estrategias de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento; la implantación de estrategias orientadas al conocimiento; la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando en la generación y utilización del conocimiento; monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento; reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas; reducir los costos asociados a la repetición de errores²⁹.

La creación de conocimiento organizacional se inicia sobre la base epistemológica que proporciona la identificación de dos tipos de conocimiento: el tácito y explícito, los cuales se articulan en la conversión de conocimiento, produciendo diversas formas denominadas socialización, exteriorización, combinación e interiorización³⁰. Continúa en un proceso en espiral que comienza en los individuos, sigue en los grupos y termina su primera fase interna, en la organización, pues ella debe realizar confrontaciones posteriores que permitan alcanzar mayores grados de generalidad, en el sentido de verificar la pertinencia del conocimiento, lo cual en términos pragmáticos se refiere a la capacidad gnoseológica de identificar, interpretar y diseñar propuestas de solución.

Sobre estas bases epistemológicas y ontológicas, los miembros de las organizaciones comparten sus experiencias y modelos mentales haciendo uso de diversas figuras como las analogías y las metáforas, mediante las cuales se manifiesta el conocimiento tácito. Los nuevos conceptos así generados se combinan con la información existente y con el conocimiento que vienen creando otros grupos, para crear alternativas viables y sostenibles de solución a la problemática planteada. Seguidamente la interiorización se induce cuando los miembros empiezan a interiorizar el nuevo conocimiento explícito que se divulga en la organización; es decir, lo usan para ampliar, extender y redefinir su propio conocimiento tácito.

La creación de conocimiento organizacional³¹ requiere de un conjunto de condiciones o claves, propiciadas por la administración, de modo que las realizaciones individuales y de grupo, cuenten con un completo respaldo en términos de la estrategia y de un ambiente que favorezca la innovación y la creatividad. De parte de la organización es indispensable que exista una clara intención, formulada en la estrategia, como la aspiración para adquirir, crear,

²⁹ PAVEZ SALAZAR, Alejandro Andrés. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María, Diciembre 2000.

³⁰ NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press, 1999.

³¹ Ibid.

acumular y explotar el conocimiento, definiendo qué tipo debe desarrollarse y hacerlo operativo en forma de un sistema de administración.

Se requiere asimismo un grado elevado de autonomía para los individuos, tanto como los señalamientos estratégicos lo permitan, es decir, el límite de lo que cada individuo puede realizar lo determina lo que colectivamente han estipulado los individuos. La autonomía redundante en las posibilidades de una auto motivación para crear nuevo conocimiento, dado que las ideas originales provienen de individuos autónomos, los cuales cumplen con sus funciones haciendo parte de una estructura en la que todo y cada una de las partes comparten la misma información.

La fluctuación y el caos creativo, que estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo, constituyen otra de las claves para la construcción de conocimiento organizacional. A juicio de los autores japoneses, cuyo libro seguimos en estas líneas, la fluctuación es distinta del desorden total y se caracteriza por el "orden sin recurrencia", en el sentido de un tipo de orden cuyo patrón es difícil de predecir al principio. De otro modo, un patrón que no es tradicional y está más asociado con la respuesta creativa y dinámica, según se introducen nuevos elementos. La incorporación de la fluctuación origina en los miembros de la organización rupturas en las rutinas, hábitos o marcos cognoscitivos, las cuales permiten instaurar procesos de cuestionamientos y reconsideración de premisas, base de la creación de conocimiento organizacional.

El caos deviene como fenómeno natural cuando la organización se enfrenta a una crisis o puede ser inducido de manera artificial por la alta dirección. En ambos casos, la creación de conocimiento a partir del ruido o el orden a partir del caos, requiere de una cultura de la reflexión acerca de las acciones que han de llevarse a cabo, pues lo contrario se traduce en un caos destructivo.

La redundancia de información, en el sentido de proporcionar información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización, ha mostrado sus bondades en cuanto acelera el proceso de creación de conocimiento y por eso se constituye en otra de las claves de este proceso. Es conveniente, para evitar la sobrecarga y el aumento de costos de la información, debido a la redundancia, que se encuentre un balance entre la creación y el procesamiento de información.

La última de las claves, a juicio de los autores que han introducido estas reflexiones, se refiere a la variedad de requisitos, la cual puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida, y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. Para maximizar la variedad, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posible.

El modelo por medio del cual se da la creación de conocimiento organizacional es interactivo y no lineal, el cual comprende cinco fases, las cuales consisten en intercambio de conocimiento tácito, creación de un concepto, justificación del concepto, construcción de arquetipos y distribución de conocimiento. Las experiencias recolectadas indican además un proceso infinito y reiterativo, el cual no se limita solamente a la organización, pues también se lleva a cabo entre organizaciones.

En cuanto a los modelos de administración, ninguno de los que podrían describirse como una cultura de orientación de arriba-abajo o en la categoría contraria, de abajo-arriba, es adecuado para fomentar la interacción dinámica del conocimiento tácito y el explícito. Para que la espiral de conocimiento pase por las todas fases y los niveles ontológicos, el modelo administrativo debe no sólo considerar la interacción de los niveles jerárquicos que se ubican en el espectro organizativo, del modo como se dan en la administración tradicional, sino que ha de considerar e involucrar el nivel intermedio donde se ubican los grupos, es decir, la innovación se favorece en la medida en que se propende por un justo intermedio entre aquellas formas administrativas concentradas en muy pocos individuos y las que pugnan por la participación individualizada de muchas personas.

La estructura organizacional por su parte, debe superar la jerarquía formal y la fuerza estratégica flexible, pues ambas favorecen algunas de las fases de la construcción de conocimiento, pero no todas. En el primer caso, la jerarquía formal, conviene y es efectiva para lograr la combinación y la interiorización; mientras que la fuerza estratégica lo es para la socialización y la exteriorización. Una estructura de tipo hipertexto parece ser la más apropiada, en cuanto que su característica esencial es su habilidad para entrar y salir de múltiples textos o capas. Tales capas han de interpretarse como los contextos disponibles interconectados: el sistema de negocios, el equipo de proyecto y la base de conocimiento. Desde luego que no contar con una estructura de tipo hipertexto no implica la no creación de conocimiento, pero disponer de ella facilita el proceso.

Las anteriores constituyen una muestra representativa de los más frecuentes e importantes elementos que hacen parte de lo que hasta hoy se viene presentado como Gestión de Conocimiento y por tanto conforman el sistema con el cual es posible abordar la actual discusión sobre el tema. Vale la pena señalar la conveniencia de incluir un elemento nuevo, sin el cual la Gestión de Conocimiento queda amputada para producir los beneficios que se le reconocen y reclaman cuando las empresas inician procesos de este tipo: la apertura de las empresas o la asimilación a organismos vivos en el sentido propuesto por Bertalanffy en la Teoría General de Sistemas³².

³² BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes, 1976.

Una característica sobresaliente de la evolución de los “individuos, grupos y organizaciones es el reconocimiento de que tienen necesidades que deben satisfacerse” y por tanto “la atención se dirige invariablemente al hecho de que dependen de un amplio entorno para sus variados tipos de sustento”³³.

Esta asimilación de las organizaciones a los organismos vivientes constituye una propuesta que viene siendo desarrollada desde Bertalanffy³⁴ en su Teoría General de Sistemas y la cual permite postular una descripción y evolución de las organizaciones como sistemas abiertos, por medio de la cual se reconoce la importancia del entorno. En particular, ella constituye una de las claves con la cual es posible conocer la naturaleza dinámica de las organizaciones, en su tránsito de sistemas en alto grado cerradas a sistemas con crecientes características de abiertas.

Estas últimas “hacen hincapié en el entorno en el cual la organización existe,...sugiriendo que se debe organizar teniendo presente el entorno”³⁵; en particular el entorno activo, definido por las inmediatas interrelaciones de la organización, que en el caso de la Universidad lo constituye las relaciones con los estudiantes, con los docentes, con las empresas e instituciones, con el sistema universitario, con las formas de creación, aplicación y difusión de conocimiento – elementos esenciales de su Misión- y el entorno contextual o general, “acentuando en la capacidad de detección de los cambios en los entornos general y activo...y de ser capaces de desarrollar apropiadas respuestas estratégicas”³⁶.

El abordaje del problema universitario desde la óptica de la Gestión del Conocimiento requiere, necesariamente, indagar esta otra dimensión: el problema de la apertura institucional.

Si bien este no es lugar para señalar las características administrativas de la Universidad y su connotación académica, si conviene realizar esta precisión: las Universidades se han caracterizado por constituir organizaciones cerradas, en las que la evolución y transformaciones sociales vienen a incidir de modo tardío. De hecho, la dinámica del mercado, la construcción de lo público, la vinculación a los planes de desarrollo, el estudio de los problemas de su entorno, son todas variables de muy reciente inclusión en las discusiones universitarias y en el pensamiento académico; para ellas, durante largo periodo, ha existido un libreto definido que solo ahora comienza a ser actualizado y pensado en términos menos ordenados y más caóticos, es decir más complejos³⁷, manifestando así su

³³ MORGAN, Garreth. Imágenes de la organización. Madrid: Edi. Rama, 1980. Cap. 2.

³⁴ BERTALANFFY, op cit.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ SAMETBAND, Moisés J. Entre el orden y el caos. La complejidad. La ciencia para todos 167. Fondo de cultura económica, 1994.

preocupación por profundizar y ampliar los canales de intercambio de información y conocimiento con el entorno.

Es esta caracterización universitaria la que no está presente en las aproximaciones teóricas presentadas arriba y por tanto, surge la conveniencia de incluirla como condición para el avance exitoso de procesos relacionados con la Gestión de Conocimiento, si de lo que se trata es de pensar la institución en términos de hacerla competitiva y sostenible. Esta condición lleva necesariamente a la idea de la apertura y de la ampliación de los vínculos con el entorno.

El enfoque basado en los recursos identifica el conocimiento como fuente de ventajas competitivas. Pero no basta con tener una ventaja competitiva, además esta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera. La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos, que le confieren una serie de competencias distintivas.

El concepto de competencia distintiva de una organización está relacionada no con lo que puede hacer sino con lo que hace bien³⁸, de modo que los recursos de las empresas se convertirán en competencias distintivas cuando la organización no comparta su propiedad con la competencia y además permitan producir bienes y servicios adaptados a las necesidades de los clientes con mejor desempeño que los competidores.

Los activos estratégicos de la empresa lo constituyen el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa su ventaja competitiva. Esto conduce a considerar la perennidad de las ventajas competitivas en relación con la adecuación a las reglas del juego competitivo. Aun cuando los recursos disponibles cumplan los requisitos mencionados, su valor competitivo es escaso si no se corresponden con factores claves de éxito en la actividad.

Los activos tangibles se caracterizan por ser fácilmente identificables y catalogables y por ende será su propia naturaleza la que les impide contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva. Por el contrario, los recursos intangibles si pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por tanto, al éxito empresarial.

Los activos intangibles por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos, es decir, un subconjunto de los recursos de

³⁸ CAMISÓN, Cesar; PALACIOS, Daniel y DEVECE, Carlos. Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo nova.

la empresa, pero especialmente de capacidades, su denominador común o materia prima es la información.

A diferencia de los activos físicos, cuyo uso a través de los servicios produce una depreciación de su valor, los activos intangibles se identifican con los servicios productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa, al tiempo que pueden incrementar su valor a medida que se les emplean. La clave está en la receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación.

Los activos intangibles están constituidos por lo que se denomina conocimiento tácito, caracterizado por no ser plenamente explicitable. Mientras el conocimiento explícito este es completamente descifrable y se encuentra codificado en paquetes ordenados y móviles como libros, fórmulas, máquinas, planos y en la mente de los individuos, el conocimiento tácito está embebido fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellos³⁹.

El énfasis en los activos intangibles tampoco pretende sostener que los activos físicos carecen de importancia o de efectos sobre la competitividad empresarial. Es cierto que la inversión en intangibles no se transformará en productiva a no ser que vaya acompañada por una inversión en recursos materiales. Por tanto, pese a la superioridad que adquieren los activos intangibles como fuente de ventajas competitivas sostenibles, los activos tangibles se configuran como condiciones necesarias, aunque no suficientes, para conseguir el éxito competitivo, y por consiguiente la empresa no debe abandonar en ningún momento su atención.

Para Sedeño, “la tecnología no es lo primordial si antes no se cuenta con la cultura adecuada para sacarle el mejor provecho, por lo que los responsables de las organizaciones deben preocuparse por la capacitación de los trabajadores, antes de introducir los mismos, debido a que nos ha tocado vivir en una época en la que la capacitación constante del personal se ha convertido en una ventaja competitiva”⁴⁰.

La ventaja competitiva fundada en las economías de escala asociada a recursos y capacidades, es sostenible en periodos de tiempo prolongados. Esta es la principal contribución de los activos intangibles, del capital intelectual, a la competitividad empresarial. En la economía de hoy, la ventaja competitiva y

³⁹ NONAKA, op cit.

⁴⁰ SEDEÑO, Jordan. Gestión del Conocimiento ¿Tecnología o cambio cultural? Universidad de Camagüey.

sostenible se funda en los activos intangibles asociados a los recursos físicos; no es suficiente el aumento en los recursos, ellos deben traducirse en reales capacidades institucionales.

De allí que, entre las claves para el desarrollo exitoso de un programa de Gestión de Conocimiento, aparecen: las acciones que se realicen deben corresponderse con la estrategia de la compañía; concentrar las acciones del programa en aquellas que generan ventajas competitivas; transformar el conocimiento implícito en explícito; asegurar que los procedimientos de recolección, almacenamiento y recuperación se realicen por medio de operaciones que conduzcan a incrementos de valor y la disposición gerencial de apoyar las iniciativas que se desarrollen como resultado del proceso⁴¹.

Ahora bien, el conocimiento es un rasgo esencial de la sociedad moderna, afirma Barnett⁴² y por tanto no podemos aspirar a comprenderla sin encontrar algún lugar para el conocimiento.

La educación superior también está enlazada con el conocimiento, tanto en cuanto al esclarecimiento y ampliación de nuestra comprensión a través de la investigación como de su adquisición a través de la enseñanza y de su verificación y aplicación a través de la proyección.

Más aún, las formas del conocimiento que se pueden encontrar típicamente en la educación superior son los de los valores avanzados de la sociedad. No es desde luego una relación simple, pero ella existe. El conocimiento formalizado es valorado tanto por la educación superior como por la sociedad moderna y de ahí que la educación superior se ha convertido en una situación pivote de la sociedad.

Esta es una breve lista de las razones por las cuales es conveniente señalar sus relaciones. Ahora bien, estas de modo alguno son dominadas por la forma lineal, en el sentido que una de ellas pueda determinar por completo la acción de cualquiera de las otras dos o que necesariamente una ellas se debe corresponder en una única secuencia temporal. La sociedad, es cierto, emite señales de mucha importancia a la educación superior acerca del tipo de conocimiento por ella requerido para adelantar con éxito su misión, pero este interés no puede determinar por completo la razón de ser de la educación superior hasta el punto de convertirla en su apéndice y menos limitar la creación de conocimiento y su expansión a lo que sólo la sociedad le demande de manera inmediata. La dirección contraria tampoco es admisible, en el sentido que sólo el conocimiento producido en la Educación Superior tenga validez y se deje por fuera todo aquel

⁴¹ NIEVES, Yadira y LEÓN, Magda. La Gestión del Conocimiento: una nueva perspectiva de las organizaciones.

⁴² BARNETT, Ronald. Los límites de la competencia. Biblioteca de Educación. Educación Superior.

que provenga de esferas sociales diferentes, en este sentido las instituciones de educación superior no son los únicos árbitros de esta contienda.

Una primera conclusión previsible de esta presentación de acciones unidireccionales entre la tríada que se comenta, es la relacionada con la conveniencia de establecer entonces un diálogo que permita convertir lo lineal en alguna otra forma en la que sea posible, al tiempo conservar las esferas propias de las instituciones, lograr los apoyos mutuos que se traduzcan en una sinergia de sus misiones.

Una segunda conclusión está relacionada entonces con el examen de los cambios que cada una de ellas comporta en la sociedad moderna y debido a los cuales existen modificaciones en sus roles, a partir de los cuales se demandan nuevas formas de interacción en consonancia con el mayor papel del conocimiento en esta nueva sociedad.

Una tercera conclusión pertinente tiene que ver con el aumento de la intensidad de las relaciones entre los tres componentes de la tríada, en el sentido no solo de unos mayores condicionamientos sino en el alcance de las definiciones que cada una de ellas realiza en el contexto propio de sus misiones.

Antes de la sociedad basada en el conocimiento, la producción y difusión de este era un asunto en pequeña escala y la sociedad podía dejarlo bajo la responsabilidad de un pequeño número de instituciones, las universidades, que contaban con privilegios y autonomías. Las universidades estaban en los confines de la sociedad y, si bien sus funciones eran importantes, no constituían un interés continuo y fundamental para la mayoría de las personas. En este contexto las universidades controlaban lo que era importante y lo que sucedía de puertas para adentro⁴³, constituyéndose en un componente de la sociedad pero con pocas articulaciones que permitiesen establecer integraciones reales y menos, que ellas cumplieren un papel fundamental en el direccionamiento social, era por lo tanto menos sustancial y sustantivo y más adjetivo y formal.

Actualmente, todo esto se encuentra en proceso de cambio. La sociedad, el conocimiento y la educación superior han conformado un nexo, una configuración entremezclada de fuerzas institucionales la cual debe considerar el papel de la educación superior. Si ella desea desempeñar un papel en la expansión de la racionalidad en la sociedad moderna, no puede limitarse a cumplir sin más los programas que la sociedad le presenta; sin embargo, tampoco lo logrará sosteniendo a ultranza sus propias formas de racionalidad. Dicho de otro modo, se enfrenta a una circunstancia histórica en la que debe elegir entre la opción de convertirse en un apéndice del sistema productivo, capacitando el recurso humano

⁴³ Ibid.

solicitado por las empresas y de paso renunciando a su tradición histórica y a su esencia; o la opción de apegarse a las funciones sustantivas que le han sido tradicionales aunadas a las recientes urgencias política y crítica de orientar la construcción social en sociedades como la colombiana donde ella constituye aún, reserva ética; o escoger una opción moderna en la cual, sin renunciar a su esencia histórica, pueda contribuir a la tarea de desarrollar en el talento humano las habilidades que les permitan operar de manera eficaz en la sociedad. Esta opción contiene elementos que coinciden con las propuestas recientes de la Gestión de Conocimiento. Desde luego no se trata de un traslado mecánico del sector productivo al de servicios y en particular a las instituciones de educación superior, pero si es posible pensar que a partir de las múltiples experiencias puedan derivarse enseñanzas de mucho valor para ellas, además, como lo sugieren los prospectivistas universitarios, un posible escenario lo constituye el liderazgo en la Gestión del Conocimiento.

Esta nueva tarea deviene del cambio esencial en el conocimiento, pues su primer momento medieval fue, en lo fundamental, de carácter contemplativo, en oposición al carácter operativo⁴⁴ que lo distingue hoy. Este uso del conocimiento no puede pasar desapercibido en la labor de las entidades de educación superior y gradualmente ha permitido que su misión la incorpore, respondiendo de algún modo a la necesidad de regeneración del capital, el cual no requiere del conocimiento per se, sino de las habilidades necesarias para sacarle provecho y si es necesario para dejarlo de lado. De allí que, como resultado de la dominancia de esta ideología hoy la educación superior se vea rodeada de términos como competencias, habilidades, resultados, información, técnica, flexibilidad, acreditación.

Esta fuerte tendencia en parte se explica por el auge e inminencia de los mercados en busca de su ampliación y globalización, hasta el punto de lograr cambios estructurales en las instituciones que constituyen el edificio social, en un intento por acondicionarlas al aparato productivo y convertirlas en eficientes servidores de la lógica de mercado.

Las limitaciones e imperfecciones del mercado de países en los que la economía depende fundamentalmente de productos con bajo nivel de valor agregado, con poca incorporación de conocimiento y por ende muy poco competitivas, obligan a un uso eficiente de los recursos de todo tipo, incluyendo el humano, que empujan hacia una peligrosa alianza de instituciones que unifican esfuerzos en procura de lograr, cooperativamente, mayores niveles de bienestar para el conjunto de la población, así sea en perjuicio y en detrimento de las misiones institucionales. Esta postura proviene más de una urgencia de supervivencia que de una genuina innovación racional.

⁴⁴ Ibid.

Lo inquietante es que la Universidad corre tanto riesgo de proyectar sobre sí misma la comprensión y las acciones de la sociedad y seguir los dictados de la sociedad, que el espacio crítico que antiguamente existía entre la lectura que la Universidad hacía de los conceptos y la lectura que hacía la sociedad tienda a desaparecer.

Este riesgo es posible minimizarlo en la medida en que se propicie el diseño de un proyecto cultural que de respuesta a las nuevas demandas sociales sin renunciar a su misión histórica. En este sentido viene trabajando el grupo Catalán, el cual se ha trazado, entre otros objetivos, establecer el marco teórico que permita definir la cultura o culturas universitaria(s), caracterizarla e identificar y definir los factores que han originado el cambio de cultura universitaria⁴⁵.

En otros términos, podría sintetizarse esta aspiración como la de abogar por una Gestión de Conocimiento articulada a las funciones sustantivas de la Universidad.

Siguiendo a Brunner, una primera aproximación a los cambios más relevantes que enfrenta la educación y de los cuales la Universidad debe dar cuenta, pueden visualizarse en los siguientes aspectos:

“El conocimiento deja de ser lento, escaso y estable; la nueva dinámica indica que se halla en permanente expansión y renovación”.

“La existencia de múltiples canales mediante los cuales las nuevas generaciones entran en contacto con el conocimiento y la información”.

“La palabra del profesor y el texto escrito dejan de ser los soportes exclusivos de la comunicación educacional”.

“El cambio tecnológico y la apertura hacia la economía global basada en el conocimiento llevan necesariamente a replantearse las competencias y destrezas que las sociedades deben enseñar y aprender basados en los siguientes principios: mayor flexibilidad y atención a las características personales del alumno, desarrollar las múltiples inteligencias de cada uno para resolver problemas ambiguos y cambiantes del mundo real, habilidad para trabajar junto a otros y comunicarse en ambientes laborales crecientemente tecnificados, destrezas bien desarrolladas de lectura y computación, iniciativa personal y disposición a asumir responsabilidades”.

⁴⁵ TOMAS, Marina; FEIXAS, Mónica y MARQUÉS, Pere. La universidad ante los retos que plantea la sociedad de la información. El papel de las tic.

“Las tecnologías tradicionales del proceso educativo están dejando de ser las únicas disponibles para enseñar y aprender, produciendo nuevas experiencias de aprendizaje, según se utilicen como una herramienta de apoyo o bien que originen nuevas prácticas dentro de nuevos entornos de aprendizaje”. La disyuntiva planteada en esta característica señala una discusión entre dos concepciones que actualmente dinamizan la visión de la tecnología y que en términos de Carina Lion se refieren al tecnoconocimiento y al infoconocimiento⁴⁶.

“La educación deja de identificarse exclusivamente con el ámbito del estado nación e ingresa, ella también, en la esfera de la globalización. Surge entonces la inquietud sobre una pérdida adicional de soberanía por cuenta de la transnacionalización de los procesos educativos además de considerar una subordinación de los objetivos de la educación a la productividad del trabajo y a la competitividad de las empresas. La búsqueda de efectividad y eficiencia en los servicios educativos puede acrecentar las desigualdades entre instituciones y con ello acrecentar la inequidad en la distribución del ingreso”⁴⁷.

La inclusión de la variable tecnológica en la educación universitaria crea diversos escenarios derivados de la forma en que ella se incluya y el tipo de educación propuesta, la cual se halla en estrecha relación con la concepción sobre el papel de la tecnología: como mediadora de información o como constructora de conocimiento.

La carencia de procesos de reflexión sobre la información, el conocimiento y la tecnología conlleva, en una primera instancia, a una adaptación y adopción de la tecnología por parte de la tradición sin sufrir ninguna modificación, es decir, lo nuevo se instala sin producir modificaciones sustanciales.

Una segunda opción parte de las posibilidades intra-universidad de las nuevas tecnologías digitales, combinadas con una noción interactiva y constructivista del aprendizaje; es un aprendizaje entre personas, mediada por máquinas inteligentes y vehiculizada a través de redes. Se pasa de la secuencialidad a los hipermedios, de la instrucción a la construcción, de la enseñanza centrada en el profesor a la enseñanza centrada en el alumno, de la absorción de materiales al aprender a aprender, de las salas de clase a los espacios de red, de la educación etaria al aprendizaje a lo largo de la vida, de la estandarización a la personalización, del profesor transmisor al profesor facilitador. Aún no se ha llegado a la obtención de las máximas posibilidades por cuenta de la tecnología, pero se está en el camino

⁴⁶ LION, op cit.

⁴⁷ BRUNNER, José Joaquín. Educación: Escenarios de Futuro. Nuevas Tecnologías y Sociedad de la Información. Chile: Preal, 2000.

de obtenerlas y sobre todo, este escenario muestra una adopción tecnológica que evitó su atosigamiento y la ha rodeado de reflexiones críticas desde su Misión y Visión.

Una tercera posibilidad proviene de la interacción entre las motivaciones externas de la inclusión de la variable tecnológica y una forma tradicional de emprender la labor universitaria. En este caso existe una yuxtaposición de las necesidades del entorno manifiestas en las competencias solicitadas por el sistema productivo y en las demandas de destrezas que estarían generalizándose en la industria y en diversos sectores de servicios y las formas conservadoras con las que se ofrece el ejercicio de las funciones universitarias, es decir, sino fuera por las exigencias del medio de una capacitación en el manejo de las TIC la Universidad conservaría intactos sus modelos y establecería unas relaciones mínimas con el medio. Es evidente que las razones para la adopción de la tecnología no proviene del desarrollo al interior de la Universidad, ni es el producto de la discusión entre pares sobre la inclusión tecnológica, más bien se trata de un añadido a la tarea universitaria que se considera indispensable de satisfacer en aras de proporcionar habilidades para el ingreso al mundo laboral.

El más elevado de los escenarios es aquel que podría denominarse como el de los entornos virtuales de aprendizaje, el cual supone la conformación de una conciencia intersubjetiva mediada por las nuevas tecnologías, ya no sólo en la Universidad sino en la sociedad en su conjunto. Esta es claramente la utopía de carácter tecnológico en relación con el aprendizaje, la cual jalonará los diversos desarrollos que van desde la pedagogía hasta la construcción social y la que efectivamente configurará esa nueva sociedad basada en el conocimiento, que como lo señala el Banco Mundial, “hoy una revolución está en pleno desarrollo, impulsada por nuevas tecnologías que pueden transportar vastas cargas de información a cualquier parte del mundo en un pocos segundos. Tales avances en la comunicación harán posible la construcción de sociedades íntegramente nuevas en el ciberespacio, poniendo en contacto a gente con intereses comunes para compartir visiones e información”⁴⁸.

El recurso tecnológico y la nueva educación se encuentran en lo que se ha dado en denominar Realidad Virtual. Para Gallaire, los entornos virtuales describen “sistemas interactivos, tridimensionales, basados en computadoras, que emplean dispositivos para proporcionar al usuario un sentido de presencia en el espacio, sea visual, auditivo y a veces táctil u olfativo”⁴⁹. Por primera vez desde la

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

fundación de las primeras universidades en el medioevo, la educación podrá salirse de las aulas para hallar su lugar en el ciberespacio.

Por cuenta de las TIC, se han creado nuevos escenarios educativos universitarios en los cuales se vislumbra el potencial para acceder a toda la información y el conocimiento disponible, sin embargo, su apropiación y uso competitivo, está condicionado por la capacidad de las personas e instituciones de transformarlo en ventaja competitiva, dándole valor agregado a sus activos intangibles.

3. ESTRATEGIA METODOLOGICA

La investigación es de corte empírico, analítico y exploratorio, con un importante componente hipotético deductivo y hermenéutico.

En el primer momento se recogerán las comprensiones y los significados de los procesos adelantados por las Universidades Privadas con sede principal en Manizales, en relación con la incorporación de las TIC y las propuestas que se han venido elaborando sobre la Gestión del Conocimiento. Estas interpretaciones provienen de la profundización en la comprensión de la naturaleza específica de las Universidades en su labor académica y organizativa, y de su incidencia en la dinámica social, de allí que sea necesaria la tipificación de la experiencia y develar las concepciones y creencias que las sustentan.

En este sentido, se quiere realizar una investigación de corte empírico del fenómeno en cuestión, en las Universidades Privadas de Manizales y dentro de su propio contexto, debido a la relevancia social de su Misión y al destacado rol en la construcción social.⁵⁰

Se tiene previsto abordar las universidades privadas de la ciudad de Manizales por medio de técnicas de recolección de información primaria y secundaria, a través de una ficha de contenido, encuesta y entrevista.

La ficha de contenido permitirá observar el recorrido histórico de las decisiones sobre Gestión del Conocimiento y TIC, así como realizar una contextualización de ellas alrededor de las reflexiones y discusiones que las precedieron, consignadas principalmente en los Planes de Desarrollo, los Proyectos Institucionales, de desarrollo humano y curricular. Las claves históricas contribuirán, sin ser definitivas, en la comprensión de las orientaciones actuales y las perspectivas inmediatas de desarrollo de la Gestión del Conocimiento y de las TIC.

Con la encuesta se recogerá información técnica que de cuenta del perfil tecnológico de la universidad, su grado de actualización, la inversión presupuestal, las perspectivas inmediatas en torno a la incorporación de infraestructura tecnológica, y su disposición y disponibilidad a emprender el camino de la aplicación intensiva de las TIC.

Con la entrevista semi estructurada, a los directivos universitarios y líderes estamentales, se obtendrá una semblanza de las comprensiones y significados de

⁵⁰ BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicada a la educación y a las ciencias sociales. Módulo Tipos de Investigaciones y diseños metodológicos. Bogotá: Ed. ICFES. Bogotá, 1988.

la Gestión del Conocimiento y las TIC, en el avance hacia los propósitos misionales de la universidad; el pensamiento en torno a la obtención de ventajas competitivas derivadas de su implementación y la aceptación de propuestas organizacionales y curriculares que favorezcan su sostenibilidad.

El análisis de la información recolectada, así como su comprensión e interpretación, permitirá arribar al segundo momento, caracterizado por la realización de un diálogo con las fuentes primarias iniciales que participaron en el primero. En él se pretende avanzar, desde la tipificación por institución a una caracterización colectiva y con la cual sea posible dar cuenta de la existencia de unos procesos comunes y de otros con los cuales establecer diferencias. En ambos casos se trata de identificar elementos con los cuales avanzar hacia el planteamiento de referentes conceptuales e integrados de gestión.

Si bien es cierto que se busca identificar un conjunto de elementos tanto de carácter general como específico con los cuales se construyan respuestas individuales de orden metodológico y técnico para las Universidades, también lo es que se quiere proporcionar unos referentes teóricos que garanticen la viabilidad de las propuestas⁵¹.

Las hipótesis cumplen el papel de preguntas orientadoras del análisis de la información, toda vez que a través de las relaciones establecidas es posible identificar la existencia o no de ventajas competitivas, como resultado de los procesos de adquisición de recursos tecnológicos y su conversión en capacidades a través de estrategias que consideren el conocimiento como factor clave del desarrollo académico.

Desde luego que se trata de identificar estrategias de desarrollo que superen la visión restringida del cumplimiento normativo de las funciones universitarias y alcancen visiones más holísticas y dinámicas de construcción de conocimiento, pertinente y contextualizado en la línea de las propuestas hechas por la Gestión del Conocimiento.

Los lineamientos, habrán de soportar las bases teóricas que le den sentido a la experiencia acumulada por las Universidades, y en caso de no existir un cuerpo teórico consolidado, proceder a realizar propuestas teóricas que apunten a llenar el vacío de ese modo descubierto. De tal manera que la Universidad accederá a un nuevo escenario, el escenario caracterizado por una nueva comprensión del papel que desempeña el conocimiento en “la profundización en la formación de los colombianos”⁵² y con una perspectiva estratégica de su función social.

⁵¹ MORENO, G. A., y GALLARDO, Y. Recolección de la Información. Bogotá: Icfes, 1999.

⁵² Ley 30 de diciembre 28 de 1992.

4. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 LAS UNIVERSIDADES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

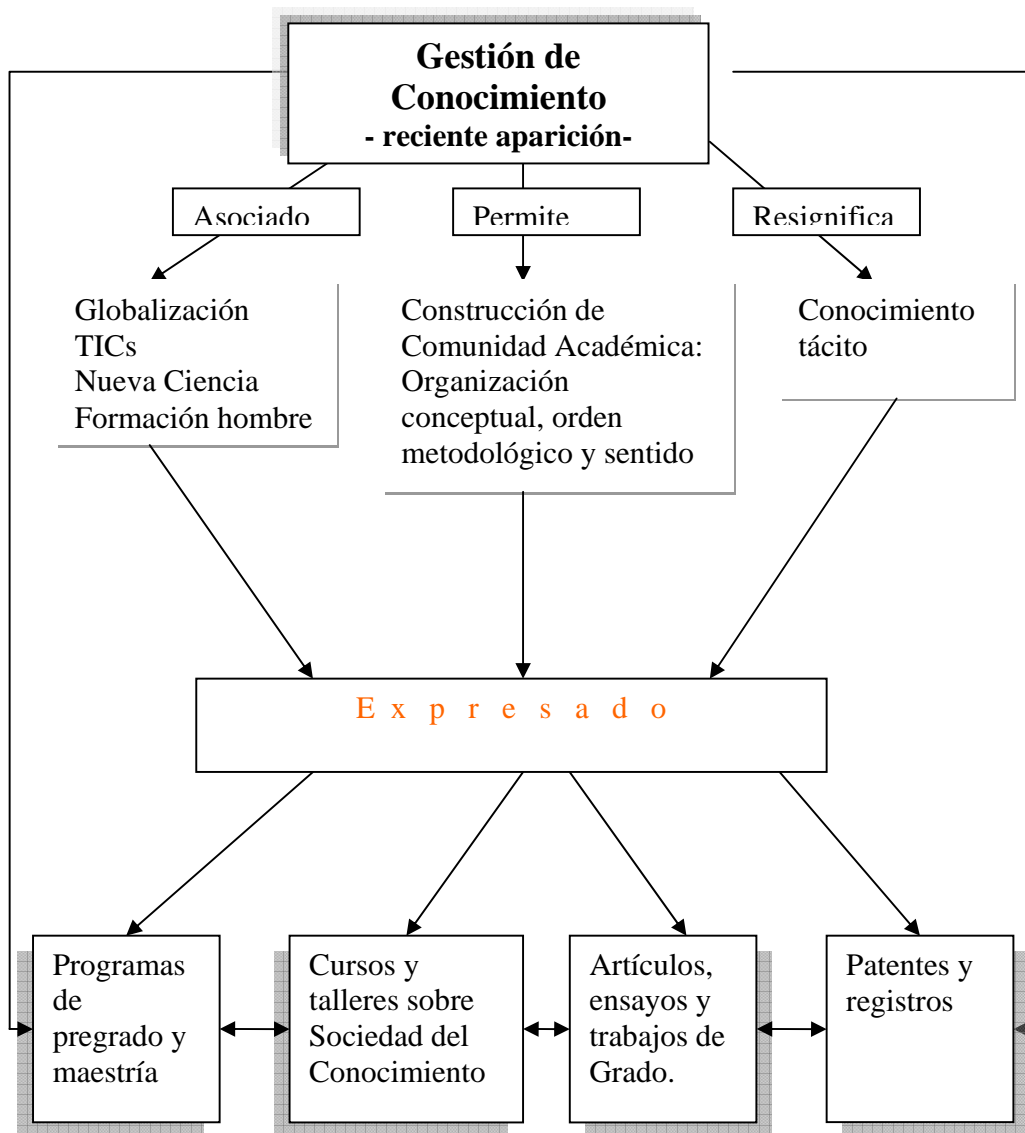
Las entrevistas realizadas a los líderes de las Universidades privadas de Manizales, así como el examen de los documentos que configuran el direccionamiento estratégico en cada una de ellas, permiten identificar Procesos incipientes de Gestión del Conocimiento a través de programas, prácticas, discusiones y fundamentalmente, en las nuevas dinámicas de sus comunidades académicas que expresan su preocupación por diseñar y ejecutar respuestas a los nuevos desafíos de la sociedad del conocimiento. Estas respuestas se han elaborado, además, con un importante componente de tecnologías de la información y la comunicación, toda vez que en todos los casos y todos los dirigentes reconocieron la contribución de las TIC en estos nuevos procesos a los que se ve abocada la Universidad por cuenta de las transformaciones que se derivan del uso de la tecnología.

La construcción de esta nueva sociedad se comprende desde diversas ópticas, las cuales se convierten en diferentes propuestas para hacer uso del conocimiento, dependiendo de los propósitos misionales y de los objetivos de desarrollo institucional. De modo que se logró identificar la existencia de una estrecha relación entre la concepción de Universidad y las prácticas asociadas con el conocimiento, en particular con aquellas que lo vinculan directamente con el desarrollo económico de la región y con su conversión en un bien social a través de la apropiación individual, empresarial y colectiva.

El examen de la Misión, la Visión y los Planes de Desarrollo de las Universidades Privadas de Manizales, contribuye a proporcionar pistas en torno a la orientación estratégica de las Instituciones y su inclinación a favorecer políticas y prácticas de Gestión de Conocimiento y de desarrollo tecnológico, en términos de las TIC, como mediadoras del crecimiento institucional y de forma de alcanzar los logros consignados en sus declaraciones misionales y sus objetivos estratégicos.

En todos los casos las Instituciones se han declarado Instituciones de carácter educativo, lo cual supone en principio una comunidad de intereses en torno al conocimiento en la medida en que comparten también la preocupación por su construcción, difusión y proyección hacia la sociedad en términos de beneficiarla en su desarrollo en todos los órdenes, más allá de la importantísima labor de formación de profesionales.

La declaración misional de la U. Autónoma comienza señalando que “Somos una comunidad educadora, dinamizadora del conocimiento”, mientras que en el caso de la Católica “...tiene como misión fundamental contribuir a la formación integral



de la persona humana... a través de procesos de docencia, investigación y extensión.” y en la de Manizales “...despliega su acción educativa y cultural articulando los procesos...”.

Estas declaraciones sin embargo, no se traducen en concepciones similares en cuanto a las estrategias curriculares con las cuales puedan realizarse las propuestas y menos en cuanto a las metodologías para llevarlas a cabo. Allí

aparecen diferencias que han sido construidas en la historia, en los motivos fundacionales, en la amplitud y profundidad de la discusión racional interna y fundamentalmente en el tipo de relación que se haya establecido con la sociedad, entendida como una participación proactiva en su construcción y no como una institución apéndice que sólo genera respuestas.

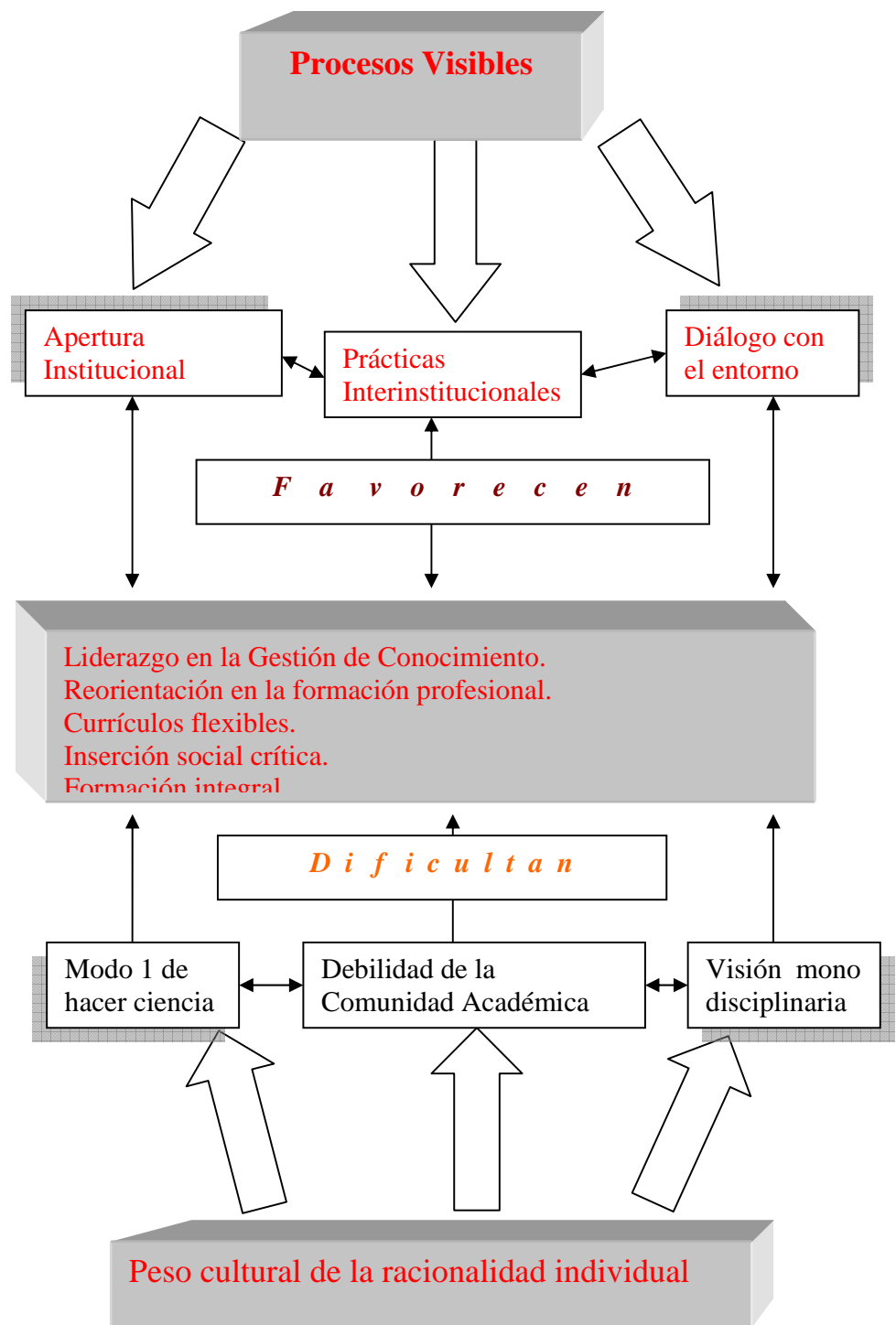
Como era de esperarse, no existe una única concepción universitaria ni una única práctica universitaria, a pesar de que todas reconocen poseer aún un fuerte énfasis profesionalizante, asociado con un origen común en la segunda mitad del siglo anterior, de contribuir en la formación de profesionales, antes que investigadores o el desarrollo de una capacidad o un conocimiento social que la habilite para la realización de aportes a través de la solución de problemas. Estas nuevas demandas son recientes y en la medida que se les reconoce y se diseñan estrategias para su operacionalización, se avanza en la implementación de procesos de G.C.

De allí que haya una especie de gradación entre un tipo de institución meramente formadora de profesionales y aquella en la cual se reconocen profundos procesos de G.C., en las cuales se lleva a cabo todo el proceso de transformación del conocimiento tácito en explícito y se avanza en la construcción de una organización inteligente. En la medida en que se transforma la cultura académica, modificando los procesos de reproducción mecánica del conocimiento, se amplía el espacio para incubar procesos de G.C., como puede observarse en los que vienen desarrollando alrededor de propuestas como la Universidad de los empresarios, paz y competitividad, educación a distancia, formación integral y aprendizaje basado en problemas.

Estos planteamientos evidencian una genuina preocupación por encontrar alternativas que realicen la Misión, en busca de una mayor incidencia en la construcción social y de realizar aportes en la solución de problemáticas sentidas; de otra parte se aprecia una voluntad institucional por realizar una apertura hacia el entorno, realizando lecturas del contexto y actuando en consecuencia; sin embargo, este vector externo de desarrollo es aún incipiente.

Esta apreciación reviste mucha importancia en la perspectiva de identificar las potencialidades para el establecimiento de ventajas competitivas por la vía del uso del conocimiento, toda vez que su consideración gira alrededor de la capacidad de transformación que posee el conocimiento y no sólo como una dotación que reciben sus alumnos y la comunidad académica asociada. El reconocimiento de su dinámica proporciona las bases epistemológicas de lo que los autores denominan como G.C. y su implementación operativa, apoyados en las TIC, genera los programas que permiten una real transformación de las organizaciones.

Por la vía de fortalecer los lazos con el contexto, fue posible también apreciar un avance en el diseño y fortalecimiento de sistemas que permiten la realización de



un currículo con énfasis en la interdisciplinariedad, el cual expresa una concepción dinámica del conocimiento, tanto en su naturaleza como en su construcción y proporciona elementos para la realización de prácticas institucionales alrededor de la G.C. Desde luego que estas apreciaciones reflejan una voluntad y una propuesta que sin embargo deben ser examinadas en el cotidiano académico, en el que el arraigo y la tradición juegan un papel de gran ponderación a la hora de implementaciones que rompan el esquema preponderante.

Estos elementos relacionados con los programas novedosos que las Universidades vienen implementando, (Paz y Competitividad, Red de Aprendizaje, Universidad a Distancia, Objetos virtuales de Aprendizaje y Campus Virtual, entre otros) en respuesta a su lectura del contexto junto con las modificaciones curriculares, hacen parte de una misma realidad que no puede ser fraccionada y revelan unos altos niveles de articulación de las dinámicas tanto externa como interna. Es esta la plataforma sobre la cual esta investigación encontró que se vienen dando las discusiones al interior de las Universidades privadas de Manizales para construir respuestas, no sólo en términos coyunturales como una fuente alterna de ingresos y mantenimiento de la matrícula, que es el caso de algunos programas, sino en términos estratégicos de sostenibilidad y supervivencia de esta institución social, que es la situación a la que se aproximan algunas Universidades.

Desde luego, que a pesar de que todas las instituciones mencionaron el asunto y registraron de alguna forma progresos en tal sentido, no en todas se obtuvo evidencias de haberse constituido en un elemento esencial de la comunidad académica, o que este sea un asunto de discusión en todos los estamentos, o que a él se haya integrado el sector productivo, o que las actuaciones en materia de proyección social por ejemplo se hayan guiado por este criterio. Lo que se registró fue la presencia de personas que vienen proponiendo estos nuevos elementos en la discusión y en actuaciones con vínculos aún débiles al Plan de Desarrollo.

En la medida en que el conocimiento juegue un papel esencial en estas propuestas, en esa misma medida es posible hablar de proyectos de G.C., a través de la recuperación del conocimiento individual en la confrontación con situaciones problemas, su validación en la discusión racional y la apropiación por parte de la organización de este nuevo conocimiento.

Se encontró que, a juicio de los entrevistados, aún son muy débiles, coyunturales y esporádicas las sinergias interinstitucionales, las cuales se producen como resultado de alianzas para acciones puntuales, proyectos de corto plazo y que si bien es cierto se relacionan con la academia, no están dirigidas a emprender proyectos conjuntos en los procesos fundamentales orientados a la construcción de conocimiento.

La universidad en general, incluyendo estas instituciones locales, han vivido un proceso de crecimiento y consolidación caracterizado en muchos aspectos, por ser el de organizaciones cerradas, en las que la responsabilidad social viene dada en buena medida por el impacto de los egresados y muy poco por el de los programas que acerquen la investigación y la proyección a los intereses sociales. Existe un largo puente entre la actividad académica y la sociedad que apenas comienza a acortarse como resultado de las recientes reflexiones sobre la inminencia social y la conveniencia de contar con la participación de todos.

Se trata de reconocer el papel del conocimiento en la identificación social del hombre y su comunidad, más allá de ser un camino eficiente para la formación de profesionales, se trata de un papel más trascendental y por lo mismo histórico, se trata de un proyecto social: este es el verdadero sentido de la G.C. por la vía de la construcción de organizaciones inteligentes.

Las TIC por su parte proporcionarán la infraestructura tecnológica para la conversión en organizaciones inteligentes en la medida en que exista un plan deliberado para su utilización y no una simple suma de máquinas sin concierto alguno. En tal sentido, se pudo registrar la existencia de avances significativos por la vía de las propuestas de Campus Virtual, Universidad a Distancia y Red de Aprendizaje, indicativos de un positivo inicio en la dirección señalada.

Las expresiones consignadas en el direccionamiento estratégico señalan los campos de la ciencia, la tecnología y la técnica como espacios para dirigir la acción educativa, al tiempo que se promueven como factores de desarrollo para la región.

En este tránsito hacia un reconocimiento del papel activo de la Universidad en la construcción social, han de ubicarse las comprensiones y sobre todo las prácticas universitarias de hoy y por ende, es de allí que se derivan las explicaciones posibles para ese aún débil proceso de reunir y convocar las sinergias de las instituciones universitarias; sin embargo, el desarrollo de estrategias universitarias con un alto contenido sinérgico no es sinónimo de procesos con elevados niveles de G.C., pero si es un indicador de la estrategia institucional orientada a hacer de él un factor clave y diferenciador y por esa vía la constitución de ventajas competitivas a su favor.

Recuperar el sentido histórico de la universidad como actor social, es decir, volver sobre las razones que la hicieron posible, requiere de un esfuerzo deliberado por volver la mirada crítica sobre la sociedad, realizar un proceso que permita racionalizar la realidad, comprenderla y transformarla. Este proceso por su creciente complejidad demanda no sólo el concurso de varias disciplinas sino el concurso de varias instituciones, o mejor, las sinergias de las disciplinas y de las instituciones para llevar a cabo con éxito el conocimiento que la tarea demanda, de modo que una inserción exitosa en la sociedad del conocimiento pasa por una

postura que beneficie y privilegie la reflexión sobre ella. Es posible entonces identificar algunos factores claves de éxito: apertura institucional, trabajo orientado hacia el aprovechamiento de las sinergias, conocimiento crítico del entorno y reorientación en la formación de profesionales.

Estos factores claves coinciden con las propuestas de G.C. en las cuales se sugiere una comunión con el medio, pero no una pasiva sino una integración crítica, provocar el caos creativo, promover un pensamiento holístico que aproveche las sinergias y formar un talento humano con capacidad para integrarlos.

En relación con la configuración de las funciones básicas en términos de la contribución a la producción de conocimiento, se puede concluir que en esta materia la universidad tiene unos retos muy importantes hacia el futuro y es el de fortalecer las comunidades acreditadas de investigación; aún más, la información recolectada muestra que también existe una correlación directa entre la propuesta de conocimiento y la organización universitaria para tal fin.

Las anteriores consideraciones conducen a una reflexión sobre la tarea universitaria: la construcción de conocimiento y su gestión. Aquí es interesante aportar algunas propuestas para animar la discusión en torno a este que se viene convirtiendo en un tópico esencial al momento de la reflexión sobre lo que constituye hoy por hoy la esencia universitaria y muy particularmente su perspectiva de futuro, de modo que de ella se desprendan los que han de ser sus procesos fundamentales.

Para iniciar la búsqueda de la tensión que caracteriza la evolución universitaria podríamos valernos en un principio de su perspectiva histórica que conduce a reconocer una tendencia atada a sus principios fundantes, de manera que en ella se identifica fundamentalmente la más clásica concepción humanista, según la cual la Misión Universitaria es la profundización en la formación de las personas; en términos curriculares, esto se traduce en un componente orientado a la formación humana y en la definición de un área específica que cumpla con tal cometido. De otra parte, las tendencias neoliberales, cada vez con mayor preponderancia en la construcción del país, le señalan a la Universidad un camino principalmente de índole tecnológico, centrados en la formación de tecnólogos de alto nivel en correspondencia con un escenario propicio a los desarrollos próximos del TLC.

La discusión actual de las políticas universitarias en el país, y por ende las prácticas universitarias, se desarrollan en el marco de la tensión hombre tecnología, típica de nuestras sociedades contemporáneas y en ella cabe entonces la reflexión y la definición de un modelo que permita responder al proyecto de sociedad y hombre, que a grandes rasgos señala la conveniencia de convertir la Universidad en un protagonista de primer orden en la empresa de

incidir significativamente sobre el desarrollo social y por ende en la posibilidad de hacer del conocimiento una herramienta para lograrlo.

La redefinición de sus funciones, pensadas además desde el desarrollo social hará que necesariamente se impulse la apertura de la Universidad, se profundice el diálogo interinstitucional, se comprometan agendas colectivas de trabajo y desde luego, la Universidad recupere su liderazgo por la vía de la Gestión del Conocimiento, una concepción mucho más amplia que la exclusivista tarea de construcción de conocimiento.

En tal sentido, es indispensable avanzar en el grado de apertura dinámica hacia el contexto, estableciendo escenarios críticos de diálogo, flexibilizando el currículo, adoptando como propios los problemas sociales de orden tecnológico y de desarrollo cuya solución permitirían avanzar significativamente en la profundización de la formación y en la elaboración de un tejido social que honre la misión.

En relación con la evaluación de la adquisición de conocimientos, las universidades cuentan con diversos procedimientos: Una de ellas cuenta con una red empresarial por medio de la cual se articulan las iniciativas desde el saber hacia la productividad y competitividad empresarial; red del conocimiento, orientada a articular actividades con los departamentos como generadores de oferta académica y red de investigación, que tiene como propósito principal establecer una comunidad científica. Las tres redes se articulan y generan sinergias mutuas para poder cumplir con la proyección de la universidad y la capacidad de generación de pensamiento productivo, en términos de investigaciones que puedan ser útiles.

Para otra Universidad es una cultura que apenas está comenzando y para la cual existe un sistema de valoración del desempeño, con la cual se crean unas fuentes permanentes de realimentación del desempeño de administrativos y docentes. En la otra Universidad no existe un sistema organizado que permita realizar una evaluación permanente y sistemática de la adquisición de conocimientos, sin embargo, el proceso de auto evaluación aporta algunos elementos en tal sentido.

De nuevo se confirma la existencia de diferencias entre las tres instituciones, todas derivadas del mayor papel que se le quiere brindar al conocimiento en la ejecución de las diversas estrategias de desarrollo.

De igual manera se revelan las diferencias al indagar sobre las percepciones de las universidades en torno a su papel como organizaciones que son al mismo tiempo sujeto y objeto de aprendizaje. Las apreciaciones van desde el reconocimiento de que la esencia dinámica de la comunidad académica se halla en la consolidación de una cultura de la discusión racional que permita la realización de un examen permanente y por ende la creación de posibilidades

reales de avanzar en una cultura de la calidad; siguiendo con una apreciación en el sentido de considerar unos desarrollos iniciales como el inicio hacia una organización que aprende y por último, considerar el debate y la reflexión académica, como una expresión de los avances hacia una organización que hace del conocimiento algo más allá de un objeto de comercialización para convertirlo en objeto de reflexión.

Y en relación con la creatividad, de nuevo una universidad insiste en tener políticas que le permiten crear condiciones estructurales y no meramente coyunturales para un clima propicio a la creatividad, la cual incluye la conformación de una comunidad de profesores quienes poseen las calidades correspondientes al proyecto educativo, cuentan con incentivos para quienes agreguen valor al desarrollo de sus funciones, para quienes adelanten un proceso de calidad en la transmisión de conocimientos y para quienes tengan una excelente relación con los egresados.

En otra institución se comienza con el fortalecimiento de la autonomía de los individuos, pues en la medida en que se permita el ejercicio de su singularidad, se estarán proporcionando las bases para estimular su ingenio e inventiva. Una segunda condición se relaciona con el uso de la palabra. Por último, se menciona en la otra institución, que en ella la creatividad tiene su expresión a través de las propuestas de investigación y los artículos que elaboran los profesores.

4.2 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES

La apreciación obtenida en las entrevistas realizadas al conjunto de directivos de las Universidades privadas de Manizales, indica que no existe un plan deliberado para adelantar proyectos de Gestión del Conocimiento, en el sentido de programas que tengan por objetivo apoyar el desarrollo, adquisición y aplicación de conocimiento, a través del uso explícito y sistemático de la complejidad con que la gente usa su mente. Aún más, no existe una clara conciencia sobre la conveniencia y los beneficios que reporta el examen y cuantificación de los intangibles en términos de la competitividad de las Universidades, de cara a la inserción exitosa de la Institución Universitaria en el circuito de la economía del conocimiento.

Incluso, con el apoyo de Pavez, no existe un proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la Institución, con el objeto de explotar colaborativamente los recursos de conocimientos basados en su capital intelectual, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de un valor agregado del ejercicio académico.

Existen si manifestaciones preliminares y aún en desarrollo de experiencias y prácticas sobre G.C., en el sentido de compartir el conocimiento entre las

personas que conforman la organización y entre las diversas áreas, iniciando de esta forma lo que podría denominarse la cultura del compartir los bienes intangibles, entre sectores de los estamentos que caracterizan la Universidad, incluyendo desde luego docentes, estudiantes y aún directivos.

Sin embargo, estos esfuerzos iniciales tropiezan con barreras y dificultades de carácter principalmente cultural, entre las que se destaca el enorme peso de nuestra racionalidad individual que restringe las posibilidades del trabajo colectivo y colaborativo y por ende merma las sinergias que se logran con el desarrollo y consolidación de una comunidad académica. Además la comunidad aún no logra vincularse a estos nuevos retos como consecuencia del bajo grado de asimilación al que ha llegado en torno a las TIC, en el sentido de lograr con ellas un uso que supere la mecánica de su operación y se convierta en el eje de la producción de conocimiento; por tanto se vislumbra una dificultad en términos de la comunicación, entendida en su más amplia acepción como el proceso mediante el cual se construye comunidad y se incide de manera significativa sobre la realidad, transformándola.

Este resultado plantea que existe una relación directa en los avances de estructuración y dinámica de la comunidad académica y la posibilidad de plantear programas significativos de Gestión del Conocimiento, toda vez que estos se sustentan en una concepción dinámica del conocimiento que sólo puede brindar la consolidación de una cultura centrada en la discusión racional, la decantación escrita y la vocación de transformación. De paso, la racionalidad individual cederá ante una en la que lo colectivo e institucional nucleará la evolución de la misión.

Así mismo habría que señalar que los avances en la estructuración y dinámica de la comunidad académica posee una alta correlación con el direccionamiento estratégico y con la existencia de un plan de desarrollo que logre materializar el proyecto educativo, con lo cual se pretende remarcar la idea de que los proyectos de G.C. son más probables de llevar a cabo en instituciones con un alto contenido de planificación.

La inercia de una misión que no se vivencia o que sólo cumple un limitado papel de orientación general, desligada de la cotidianidad, se traduce en un obstáculo serio para reflexionar en torno a las posibilidades de nuclear el trabajo académico en torno a la construcción de conocimiento y la de su gestión, toda vez que estaría señalando una dinámica de bajo nivel y por tanto con poca tradición racional en beneficio de la transformación institucional por cuenta de una sociología de la educación que desconocería entonces los cambios sociales.

Si bien existen mecanismos y procedimientos mediante los cuales se realizan el almacenamiento y la integración de la información, incorporando criterios de clasificación, selectividad y de diseminación a la comunidad universitaria dentro y fuera de la institución, estos no están atados a ninguna política o estrategia que

revele el propósito de ser el resultado de algún Programa de Gestión del Conocimiento, del modo que se ha expresado, o que sin llevarse a cabo aún, constituya las bases para su posterior implementación.

Han existido experiencias relacionadas con la promoción de una cultura que promueva la decantación escrita de las experiencias académicas, como uno de los mecanismos por los cuales se logra visibilizar el trabajo de construcción de conocimiento y por supuesto, de construir escenarios en los cuales sea posible la explicitación de los saberes tácitos de su comunidad.

Así mismo, se han realizado jornadas de trabajo con la Comunidad Académica, dirigidas a plantear y resolver problemas propios de la Institución, relacionándolos con los procesos fundamentales de docencia, investigación y proyección; ejercicios interdisciplinarios de lluvia de ideas y técnicas similares que han conducido al planteamiento de alternativas de solución para problemas que son objeto de estudio de la comunidad.

Esta base de conocimiento es el resultado de la tradición académica que permite la acumulación y transformación del conocimiento y a su vez de la interacción de la institución con el contexto, de modo que como se señaló arriba, el grado de apertura tienen una relación directa con una más eficiente inserción en la sociedad por la vía de la innovación, el diseño y desarrollo de servicios altamente competitivos.

La conjugación del conocimiento externo con los conocimientos previos que poseen los diversos agentes universitarios, incluyendo los académicos y los administrativos y la construcción de escenarios en los cuales la experiencia de los agentes se transforme en conocimiento de toda la organización, constituyen experiencias aún no sistemáticas que se presentan con diversa intensidad en las agendas universitarias, obedeciendo en la mayoría de los casos a iniciativas personales y con limitados alcances que aún tienen una baja repercusión e incidencia sobre la estructura organizacional y la estrategia de desarrollo. Desde luego que dichas prácticas podrían potenciarse en la medida en que hagan parte de una estrategia general que involucre la construcción y gestión del conocimiento y se realice desde la perspectiva de grupos interdisciplinarios.

Existe una opinión favorable a la implantación de un programa de G.C. toda vez que constituye un elemento esencial de las ventajas competitivas en el mercado de la prestación de servicios de educación superior, entendidas estas como la adopción de una o varias de las siguientes estrategias: lograr crear un servicio educativo que sea percibido como único en la comunidad académica y en la sociedad; concentrarse en la atención de algún grupo específico de la población y la de constituirse en líderes en costos. Se espera además, que la implantación de un programa de G.C. conduzca al posicionamiento social de la institución, entendido como una corriente de opinión especializada y pública que beneficia con

sus comentarios y promueve el uso de los servicios de la institución: los educativos, asesoría, consultoría y demás.

La gestión del conocimiento es además un conjunto de formas administrativas que descansa sobre la reestructuración de procesos internos, pero no es suficiente para lograr instalar y mantener ventajas competitivas; es indispensable profundizar en los procesos de apertura y ventilar las propuestas consignadas en la Misión y en la Visión, desde una lectura dinámica del contexto, pero no visto como un conjunto de circunstancias ajenas a nuestra influencia sino como una realidad de múltiples dimensiones que se construye permanentemente y en la que la institución también es actriz. Este proceso desemboca directamente en la idea de la innovación, de modo que el hecho de relacionar la gestión del conocimiento con el proceso de innovación pone de manifiesto que se lleva a cabo un círculo virtuoso del cual se obtendrán nuevas soluciones para el medio que reforzarán su competitividad.

Se identificaron vínculos de la Universidad y de su comunidad académica a redes del conocimiento, se tienen vínculos e intercambios con expertos y entornos colaborativos, en algunos casos existen políticas, estrategias para el intercambio interno y externo de conocimiento. En todos ellos, como lo hemos venido señalando, corresponden a situaciones muy puntuales y particulares que inciden aún de manera marginal en la Misión.

Una medida del grado de desarrollo de la G.C. en las Universidades, lo indica la carencia de un inventario de capital intelectual y de su medición en términos de su contribución a la construcción de conocimiento, y no sólo debido a la carencia de alguna medida concreta que señale su realización, sino porque conceptualmente aún no se ha abierto paso entre la comunidad académica y aún no supera la etapa de discusión y problematización que un proyecto de esta envergadura requiere.

De la mano de Sveiby quien señala que la Gestión del Conocimiento es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización, se desprende que existe una amplia gama de supuestos sobre su comprensión y su posible asimilación con el capital intelectual, la creación de valor agregado a partir de las ventajas competitivas sostenibles y el papel de la apertura de las organizaciones en un escenario globalizado.

De nuevo se señala como esencial la definición de unos roles que permitan a la institución competir con ventaja en un escenario que desborda los límites del contexto inmediato y la ubica en una economía global. Dicha dinámica requiere además, una nueva concepción sobre el papel de la institución, de manera que su esencia académica pueda adecuarse a las demandas de los nuevos tiempos y de cabida entonces a la necesidad de agregar valor a su labor, con lo que se fortalece su conjunto de ventajas competitivas.

La discusión sobre competencias y macro competencias es aún reciente como para producir impactos sobre los principales procesos institucionales, a pesar de los logros que hasta el momento se han alcanzado; sin embargo, aún se encuentra en etapa embrionaria la influencia sobre el proceso de selección de personal y del desarrollo del talento humano. Con lo anterior no es posible realizar afirmaciones en el sentido de propender por una conjunción entre el direccionamiento estratégico y la propuesta de G.C.

Puede concluirse entonces que las Universidades Privadas de Manizales aún no han implementado programas de G.C. y que lo que hasta el momento se ha hecho está más en la esfera de lo espontáneo y aislado, sin una sólida conexión con la Misión y la estructura Universitaria.

Sobre esta base y mediada por una amplia discusión, es posible prever en el mediano plazo esfuerzos que se concreten en programas de G.C., como quiera que ya existen elementos de pronóstico en el sentido de una modificación de los roles desempeñados, tanto por la institución como colectivo, como el de los miembros de la comunidad académica.

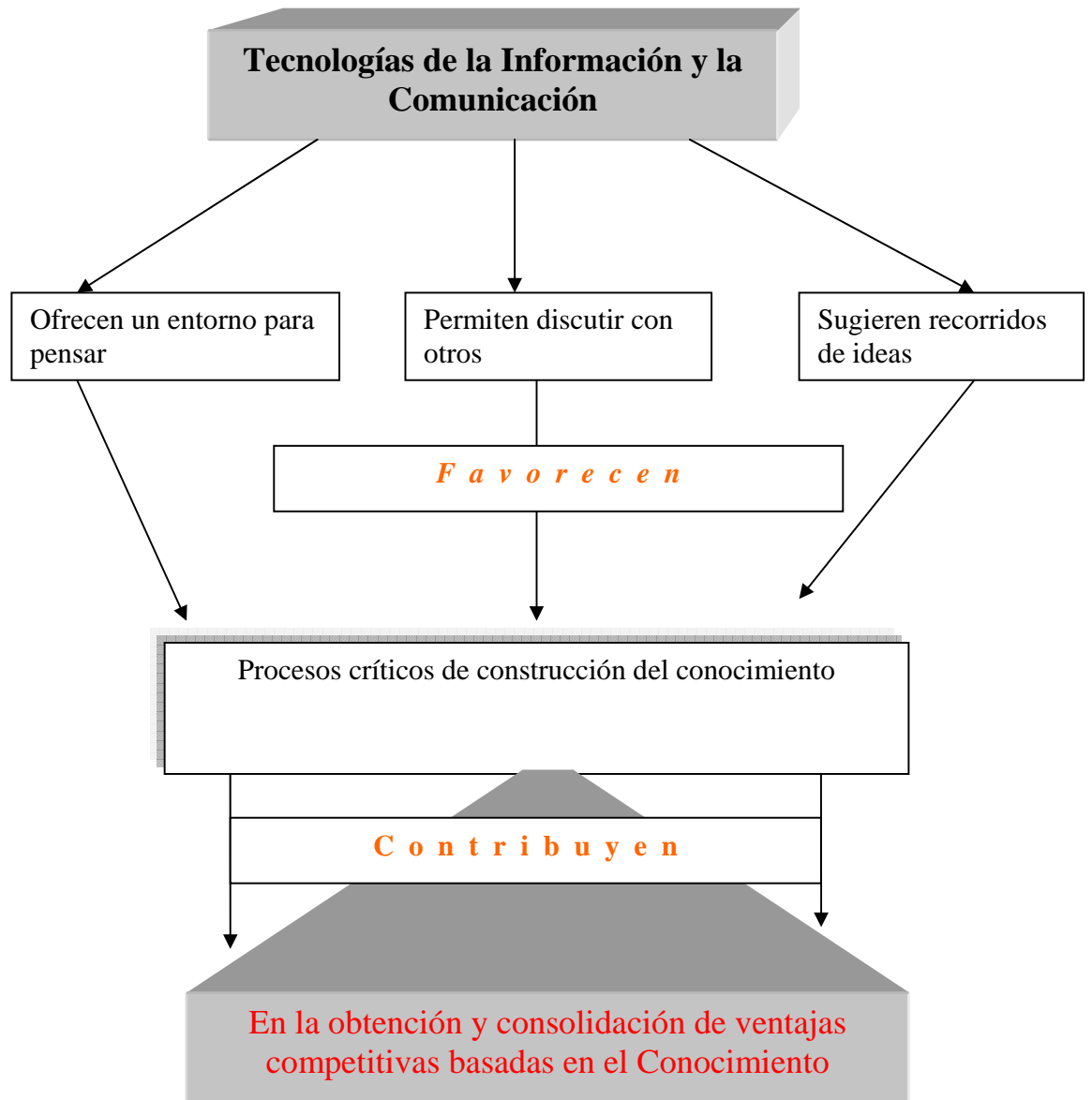
4.3 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Este instrumento contiene un total de 83 preguntas con las cuales se buscaba construir un perfil tecnológico diferenciado por institución, con el objeto de llegar a determinar la existencia o no de ventajas competitivas en este ámbito, para las Universidades privadas de Manizales.

La pregunta sobre la cual se construyó este objetivo indicaba que, en el empeño de automatizar las tareas rutinarias, se ha sucedido una transformación radical con la constante incorporación de nuevas tecnologías y estas repercuten de manera positiva en la eficiencia de los procesos académicos y en la definición y puesta en marcha de la selección de estrategias que contengan ventajas competitivas para el logro de la Misión.

En particular, el interés rondaba fundamentalmente la indagación sobre todos los aspectos relacionados con el manejo, procesamiento y comunicación de información, las tecnologías asociadas a Internet, el almacenamiento de datos, los sistemas de información y las comunicaciones.

De allí que la entrevista se realizara con personas de algún nivel de dirección que estuviese, preferiblemente, involucrado en la toma de decisiones sobre inversión en Tecnología Informática. Si bien existe una constante en las Universidades Privadas sobre la centralización del presupuesto y el manejo del gasto, es corriente la existencia y funcionamiento de colectivos de tecnología en los cuales



se discuten los proyectos de inversión tecnológica, se establecen prioridades en la conformación de la plataforma tecnológica y de algún modo se discute la agenda en el inmediato futuro.

Estas consideraciones señalan bajos niveles de autonomía presupuestal para la infraestructura tecnológica acompañada de variables progresos en cuanto al avance de lo que señala con tanto énfasis Gustavo Rodríguez en la Formación docente en la sociedad de la información: la necesidad de descubrir, revalorizar y utilizar las TIC como un sistema de comunicación institucional, de intercambio de ideas y experiencias, en tareas colaborativas y grupales.

Esta revalorización y uso de las TIC se traduce en proyectos de desarrollo tecnológicos con un importante componente académico, orientados por tanto no sólo a la incorporación de equipos y su actualización, sino a proporcionar un soporte a la agenda académica y a la estrategia institucional que supere el aumento de la velocidad de transmisión de la información. Allí se identifican algunos progresos que aún distan de considerarse de suficiente envergadura como para sugerir una contribución real y sustantiva en la construcción de la sociedad de información, dado su bajo grado de planeación y los tropiezos de orden cultural que ya se han mencionado. En todo caso constituyen la avanzada de una estrategia llamada a convertir la información y la comunicación en los procesos sustantivos de una nueva sociedad.

La centralización del manejo del presupuesto impidió que fuese posible conocer y por tanto realizar comparaciones, de los presupuestos y productos y servicios de informática para los años 2003, 2004 y 2005, el cual incluía el gasto en hardware, software, servicios y mantenimiento, excluyendo gastos en sueldos del personal del área de TIC.

En todos los casos se tiene planeado implementar proyectos sobre TIC en periodos no superiores a un año, los cuales incluyen la compra de diversos elementos tecnológicos dependiendo de las necesidades particulares de cada institución.

De igual modo se encuentran parcialmente integradas las aplicaciones institucionales que permiten compartir información entre los decanatos, departamentos, oficinas y diversos estamentos de la Universidad.

La conclusión a la que se llega después de observar las capacidades tecnológicas de cada institución es la carencia de diferencias significativas en torno a los recursos con los que actualmente cuenta y por ende difícilmente pudiera afirmarse la existencia de capacidades diferenciadoras de las Universidades privadas de la ciudad de Manizales por este concepto. Es decir, el recurso tecnológico en términos de cantidad y calidad de computadoras y máquinas de tratamiento de

información no proporciona ninguna discriminación como antaño y por ende, por si mismo no crea ventajas competitivas.

Ahora bien, la investigación registra un esfuerzo diferenciado por institución en cuanto a convertir a las TIC en un medio para el conocimiento y no una herramienta para la recolección de información, lo cual implica una acción deliberada de aprendizaje con base en las TIC, en las que aparecen proyectos como el de Universidad a Distancia, Campus Virtual y Red de Aprendizaje, con lo cual se proporcionan las bases para la ejecución de Proyectos de G.C.

4.4 LO QUE DEJAN LAS PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿La incorporación de las TIC y la Gestión del Conocimiento, facilitan la obtención y creación de ventajas competitivas en las universidades privadas de la ciudad de Manizales?

No existe en las Universidades privadas de Manizales un proyecto diseñado y puesto en marcha bajo las orientaciones de lo que se ha venido denominando Gestión del Conocimiento, lo cual en modo alguno significa que no se realicen acciones y tareas cuyos objetivos coincidan con los sugeridos por este nuevo modelo. Esta coincidencia refleja los avances de la discusión académica en términos de indagar y construir propuestas que respondan a las dinámicas de la construcción social y al renovado papel de la educación y fundamentalmente del conocimiento.

Las TIC por su parte han creado una infraestructura tecnológica que no presenta diferencias significativas entre las instituciones y por lo tanto no constituyen la base para la creación de ventajas competitivas por medio de proyectos de G.C. Aunada con la anterior, esta conclusión refleja el peso de la inercia académica proveniente de los modelos con los cuales se fundaron estas instituciones y los cuales han prevalecido a pesar de las urgencias manifiestas de la forma en que hoy se construye el conocimiento, incluyendo su aplicación, difusión y conservación.

¿La adopción de una estrategia de GC favorece la obtención de los resultados presupuestados por la Institución y genera mecanismos y ambientes propicios para la creación de comunidades académicas con elevados niveles de compromiso?

A juicio de los líderes de estas instituciones, se espera que un programa de Gestión del Conocimiento genere ventajas competitivas en las instituciones en la medida en que se pueda trascender el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y se avance hacia formas comunicativas que generen la base de la comunidad y promueva la transformación social que desde antaño se le demanda. Esta postura crítica refleja una demanda urgente: la de la creación de espacios

para promover la discusión sobre los rumbos universitarios de la mano de guías como las propuestas por la G.C. No sólo favorece la obtención de resultados, ella resulta necesaria para alcanzarlos.

A la par con la evolución universitaria hacia una academia centrada en la generación de conocimiento, se espera la consolidación de Proyectos de G.C. que incorpore criterios con los cuales sea posible explotar colaborativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las instituciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor, superando la limitada práctica de la administración de la información.

Los líderes subrayan la existencia de un conjunto de condiciones favorables para la implementación y desarrollo de Proyectos de G.C., como son todos aquellos que se derivan de los procesos de Acreditación Institucional en los que se encuentran inmersas las Universidades privadas de Manizales y los cuales reflejan una histórica preocupación por la calidad. Además de las condiciones internas, existe un reconocimiento social creciente sobre el papel del conocimiento en la construcción de sociedad y como factor de desarrollo que desemboca en las actuales propuestas, muchos de cuyos elementos coinciden con los señalados en los Proyectos de G.C.

De modo que, a partir de las experiencias aisladas, se vislumbra una consolidación de la comunidad académica por la vía de aunar esfuerzos en torno a la Misión, con lo cual es posible predecir altos índices de eficacia en la obtención de los resultados presupuestados.

¿La orientación del proceso de inclusión de las TIC en las universidades privadas, permite la adopción de prácticas positivas para la generación de una cultura centrada en el conocimiento y favorece el cambio hacia la adquisición de competencias que permitan su uso eficiente?

La inclusión de las TIC no ha correspondido a un plan deliberado de diseño e implementación de una plataforma tecnológica, en correspondencia con un proyecto de índole académico que lo soporte y le dé significado desde la construcción de conocimiento. Por el contrario, en un esfuerzo aún no tardío por hacerle frente al atosigamiento tecnológico, se viene adelantando la discusión sobre los entornos virtuales de aprendizaje y el papel del ciberespacio en la generación de una cultura centrada en el conocimiento, en la cual quepan las diversas experiencias.

4.5 HACIA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD

4.5.1 Lineamientos generales para realizar una propuesta. La indagación sobre la existencia de ventajas competitivas en las Universidades privadas de

Manizales, como resultado del uso planificado de las TIC y de la realización de proyectos de Gestión del Conocimiento, suscitó, entre otros temas de reflexión, uno sobre la validez y actualidad de promover la discusión en torno al significado de la competitividad en el Sistema de Educación Superior y sobre la naturaleza de las transformaciones de índole cultural y en el ámbito institucional que son necesarias para adecuarlo a las nuevas dinámicas sociales y de construcción de conocimiento, de manera que sea posible la identificación y definición de los elementos que determinan su evolución y proceder a la elaboración de propuestas que dinamicen este proceso.

Diversas razones dan cuenta de estas transformaciones, entre las cuales cabe destacar los cambios en el conocimiento y sus dinámicas, de modo que la cultura académica y el currículo permitan incorporar estas nuevas características junto con la provisión de una infraestructura tecnológica que permita la ampliación de los canales facilitadores del acercamiento del conocimiento a las personas, produciendo nuevas experiencias de aprendizaje y nuevas maneras de relacionarse con la tecnología. La incidencia de estos cambios sobre la economía conduce a una nueva relación con la educación, pues necesariamente el cambio tecnológico y la apertura hacia la economía global basada en el conocimiento, replantea las competencias y destrezas que la sociedad debe enseñar y aprender. Además, la educación ingresa también a la esfera de lo global y por esa vía se incluyen nuevas preocupaciones sobre la productividad del trabajo y la competitividad de las empresas.

Atendiendo a estas demandas, las Universidades tienen la posibilidad de emprender el camino de la formulación de Proyectos de Gestión del Conocimiento como una opción para la construcción de respuestas, con las cuales, más allá de ponerse a tono con el cambio de época, se logra la creación de espacios colaborativos de reflexión, se dinamizan las comunidades académicas, se fortalecen los vínculos con los actores sociales, suscitando la reflexión y logrando una creciente y cualificada participación para resolver los interrogantes que la práctica universitaria de hoy plantea, incluso aquellos provenientes de la construcción social. Lo que logra obtenerse entonces son unas formas dinámicas que fortalecen una cultura del conocimiento y un creciente actuar guiado por criterios de índole racional.

Estas formas se inician con la socialización de las experiencias de la comunidad académica en el ejercicio de las diversas funciones, las cuales van desde la docencia hasta la extensión pasando por la investigación. En todos estos campos se cuenta con un capital intangible que apenas comienza a ser revelado y que puede constituirse en una ventaja competitiva en la medida en que inicie un proceso sistemático de conversión en conocimiento de la organización, para lo cual ha de surtir una confrontación con la teoría e incorporar el elemento crítico, de manera que pueda ser validado según los criterios y argumentaciones del campo de conocimiento correspondiente y convertirse en útil dentro del escenario

problemático del ejercicio institucional y misional. Una tercera forma que se vislumbra conduce a la creación de las plataformas de Programas y Proyectos de G.C. y de la cual las Universidades Privadas de Manizales han acumulado alguna experiencia, lo constituye una acción deliberada, expresada en términos de política, en procura de exteriorizar todo ese conocimiento que produce la práctica individual o la de los grupos que, como los departamentos, están llamados a ejercer el liderazgo y animar la discusión.

Los resultados esperados del ejercicio universitario hoy, desbordan los marcos de la institución tradicional que, en la mayoría de los casos, se circunscribe a una labor principalmente interna en la que la preocupación por las actuaciones en el contexto no figura en los primeros renglones de la agenda. Hoy existe un creciente interés por la creación y fortalecimiento de escenarios de actuación en los que diversas instituciones puedan participar de modo colaborativo y con agendas muy precisas y planeadas en procura de alcanzar objetivos de desarrollo social que no hacen otra cosa, en la mayoría de los casos, que concretar en acciones de mucha fuerza e impacto los postulados expresados en la Misión.

Esta dimensión social no es una añadidura a la agenda universitaria, es el desarrollo natural de una concepción del mundo centrada en el conocimiento y para la cual la confrontación pragmática de sus postulados es absolutamente esencial, además del establecimiento de modos interinstitucionales e interdisciplinarios de abordar la problemática científica y social, como resultado de la adopción de un punto de vista sistémico.

Desde luego que no es fácil abordar la reflexión que suscita la inclusión de una dimensión competitiva en el ámbito académico, por razones éticas y pragmáticas. En el primer caso, existe la creencia histórica según la cual los asuntos de la educación y la academia deben sustraerse a valoraciones que incluyan criterios por fuera de los universales y esenciales académicos, cerrando el sistema a connotaciones de índole económica, de rendimientos financieros, eficiencias o eficacias y en el segundo caso obedece a una lógica que las globalizaciones han venido demoliendo, al reducir de modo considerable las distancias entre la producción de conocimiento con un alto valor de uso social y su aplicación en la producción de bienes y servicios que se traduzca en una alta rentabilidad económica.

Estas apreciaciones sobre la tensión entre competitividad y comunidad académica alientan una que hasta hoy es todavía una muy tímida discusión, toda vez que se tiene la percepción, aún para muchos, de que un fantasma recorre hoy en día las Universidades, amén de que estos tópicos de muy reciente inclusión en la agenda universitaria, carecen de argumentaciones que se hayan podido construir en las confrontaciones de orden ideológico y político, como quiera que está en juego la existencia de una centenaria organización. Una combinación de factores ha desplazado de la agenda estas discusiones, lo cual repercute directamente a favor

de la presión ejercida por el mercado de servicios, obligando a atender las urgencias planteadas al ritmo de los acontecimientos, sin mediar previsión o anticipación alguna.

Existe una alta relación entre los procesos de globalización y el creciente influjo de los criterios de competitividad en la sostenibilidad de las instituciones educativas, con lo cual se indica la urgencia de adecuar el sistema por medio de las transformaciones que la comunidad académica considere permiten un avance en términos de la construcción social, a partir de su especialización en el conocimiento. La discusión y evaluación de las diversas opciones evita que la racionalidad económica imponga su criterio, arrasando con experiencias exitosas de construcción de conocimiento organizacional y con el inventario de potencialidades en términos de los diversos recursos intangibles.

El Tratado de Libre Comercio constituye uno de los indicadores de avance y profundización del proceso de globalización y posiblemente uno de los más visibles y de mayor cercanía con la ciudadanía, sin embargo, muchas otras dimensiones y caras contemplan este proceso de globalización, que para algunos constituye la más evolucionada etapa del capitalismo. En este marco se generan toda clase de oportunidades y desafíos para los cuales aún no se cuenta con preparación y no sería deseable improvisar sobre la marcha, dadas las implicaciones involucradas en las decisiones. Para empezar, es deseable que la educación universitaria se piense como sistema educativo de orden superior y no como la suma de esfuerzos individuales cuyo único propósito es la profesionalización de sus alumnos.

Retomando el hilo de los planteamientos iniciales, podría señalarse que la pregunta sobre la competitividad de las instituciones de educación superior proviene de la preocupación por encontrar caminos que anticipen los escenarios en los cuales habrá una amplia oferta de servicios de educación y en los cuales sea posible establecer algún tipo de equilibrio entre los mandatos capitalistas derivados del juego mercantil y los elevados propósitos de formación que desde antaño le han sido asignados a la educación; pero además se trata de diseñar propuestas que incorporen el alto ritmo de progreso de la Ciencia y la Tecnología, en particular el surgimiento de las Nuevas Tecnologías, sin dejar de lado los compromisos de contribuir en la formación de los colombianos y en la construcción de nacionalidad. El conocimiento se ha convertido en un factor de producción y para competir, en una Economía Global del Conocimiento, se requiere de la capacidad de innovar en un contexto de globalización con fuerte arraigo en lo local; se establece un nuevo escenario que articula lo global y lo local y en el que cada uno de estos elementos se da por la existencia del otro, no siendo ya posible optar por uno sin considerar el influjo del otro.

Derivado de este planteamiento surge una consideración adicional, relacionada con las escasas posibilidades de supervivencia y consolidación de las instituciones

sociales cuando su actuación se lleva a cabo de manera aislada e independiente. Esta premisa corresponde a la experiencia de las instituciones sociales transitando caminos diferentes y aislados, contrario a lo que se espera hoy frente a los complejos retos sociales: una labor articulada, conjunta y colaborativa de construcción social en la cual los diversos sectores y actores aporten a una propuesta interinstitucional. Aquí el espacio de actuación universitario se amplía en cuanto poseedora de una potencialidad de contribución al desarrollo social y especialmente por contar con una vasta experiencia en el manejo del conocimiento que la candidatiza a liderar los procesos educativos de la sociedad.

Ahora bien, el título de esta investigación refleja el interés por indagar si el uso de las TIC y la formulación y ejecución de proyectos de Gestión del Conocimiento en el contexto universitario de las instituciones privadas, ha generado algún tipo de ventaja competitiva, la cual permita realizar diferenciaciones entre instituciones y por ende pueda establecer niveles competitivos.

Las evidencias recolectadas, en el marco de la investigación institucional, no permiten ser concluyentes en términos definitivos, pues la poca variabilidad de la infraestructura tecnológica no es suficiente para establecer diferencias permanentes y si acaso las hubiese, no parece que fuesen difíciles de superar en el corto plazo, además, no se encontraron proyectos deliberados de G.C., aun cuando si muchas prácticas y actividades que asoman la capacidad institucional para generar y establecer una cultura del uso de los recursos intangibles.

Esta homogenización de carácter tecnológico pudiera deberse a las precariedades presupuestales propias de este tipo de instituciones de educación superior privadas que tienen atado y limitado su presupuesto al comportamiento semestral de sus matrículas, en lo que sería una causa contingente que tendría algunas probabilidades de ser superado a través de algún tipo de movimiento financiero encaminado a darle piso a una estrategia de competitividad, si en efecto la tecnología fuese su elemento esencial.

Una apreciación interesante sobre este debate señala la tecnología como una condición necesaria pero insuficiente para el logro de la competitividad, en el sentido de que aquella provee una infraestructura mínima más allá de la cual no crea diferencias entre los competidores y por ende se deben proveer otros elementos para el logro de tales identidades, por la vía de usar las tecnologías como vehículos de pensamiento: el tecnoconocimiento, el cual estaría dando cuenta de una imbricación profunda entre tecnologías y conocimiento. No se trata simplemente de una relación soporte-contenido sino de la apertura a canales enriquecidos para la apropiación, reelaboración y reconstrucción del conocimiento a través de la valoración de la imagen, de los procesos perceptivos y de las problemáticas de la modelización, de la interactividad y de las narrativas hipertextuales.

Se es más competitivo, señalaron los directivos entrevistados, en la medida en que se establezca con toda claridad alguna ventaja en la forma en que se lleva a cabo la realización de la Misión, en comparación con otras instituciones de similar nivel. Las TIC por sí mismas no proveen tal diferencia pero son esenciales como plataforma para los Proyectos de G.C. en los cuales existe una posibilidad real de establecer tal diferencia.

Por la vía de gestionar el conocimiento y no sólo la información, con el apoyo y uso de la tecnología en la creación de conocimiento, actuando en un escenario de globalización que incorpore el criterio de competitividad, para contribuir en la formación de las personas, la Universidad avivará su Misión y promoverá una cultura crítica y comunicativa que le asegure la inserción exitosa y sostenible en los actuales procesos globales de la construcción de conocimiento, y por esa vía, extender su misión hasta la participación en la construcción de lo social.

4.5.2 La innovación en el conocimiento, la clave. Una vez definida la esencia de las ventajas competitivas, esto es, reconocido que la innovación constituye un elemento que puede proveer diferencias sostenibles en cualquier espacio de coexistencia de instituciones de educación superior, se sigue la indagación por la construcción de una propuesta que permita crear ambientes favorables a la innovación y brinde alguna metodología para acercar la Universidad a estos escenarios. Se prevé entonces una propuesta pensada para innovar, cuyo elemento esencial lo constituya el conocimiento, que cuente con la participación de los diversos actores sociales y con un creciente componente tecnológico, como que en buena medida es el dinamizador de este conjunto de reformas y en un futuro de las nuevas estructuras de la Universidad.

Para iniciar no se trata de una modificación de la esencia universitaria, por lo pronto el propósito es el de promover diferentes énfasis y combinaciones de sus funciones y del modo como ellas se llevan a cabo, para que a través de las especificidades así generadas, puedan obtenerse y mantenerse ventajas competitivas, al tiempo que se diseñan estrategias para avanzar en la conversión de la Universidad en una Organización del Conocimiento.

Los desarrollos alcanzados por las Universidades privadas de Manizales en términos de la construcción de cultura académica, la consolidación y diversificación de la plataforma tecnológica y el alcance de las prácticas en cuanto a la valoración y uso de sus recursos intangibles, sugieren la ampliación y profundización de las prácticas de G.C. hasta convertirlos en Proyectos de G.C. alrededor de las funciones sustantivas, con las cuales se ha definido su esencia institucional y a partir de las cuales deben diseñarse las iniciativas de innovación.

No sólo se trata del tránsito hacia una organización que gestione el conocimiento, sino del proceso que ha de llevarla del manejo de información al manejo del conocimiento y por ende de una comunidad de información a una comunidad de

conocimiento. De ahí que las reformas iniciales orientadas a adecuar las formas de la gestión universitaria deban convertirse gradualmente en cambios estructurales con los cuales sea posible alcanzar la creación de una conciencia intersubjetiva ya no sólo en la Universidad sino en la Sociedad. Esta se constituye en un estadio superior de la sociedad, por cuenta del conocimiento y de la tecnología, en el que las instituciones sociales conforman una organización del conocimiento que logra el beneficio social por la vía del aprendizaje y de la solución de problemas.

En este estadio inicial se busca contribuir al inicio de la construcción de una respuesta, acorde con las solicitudes y demandas de las actuales estructuras sociales, científicas y del conocimiento, ofreciendo un conjunto de alternativas y posibilidades para dinamizarlo alrededor de la reflexión que suscita la práctica docente, la vinculación con el medio, el abordaje de la innovación por la vía del estudio del desarrollo científico y tecnológico, preocupándose por convertir la información en conocimiento útil e incorporando en un sistema la discusión argumentativa junto con la escritura y la vocación de transformación social.

Se trata de recuperar el papel del sujeto en la construcción de conocimiento por cuenta de su participación, la vinculación de sus experiencias y la forma particular como ha logrado articular los universales de la ciencia a la práctica cotidiana de su proceso de enseñanza aprendizaje. El reconocimiento de la intersubjetividad aporta un elemento diferenciador en el desempeño de las instituciones y particularmente las de carácter educativo como el caso de la Universidad, en la medida que le da fuerza a la impronta de su ejercicio y le introduce procesos únicos y genuinos que se obtienen en un largo decantamiento de experiencias que son guiadas por los propósitos generales de desarrollo consignadas en la Misión y en la Visión, es decir, la intersubjetividad en el ámbito de la organización.

Aunada a la innovación, el empeño por alcanzar los objetivos institucionales permiten crear diferencias competitivas sostenibles, en la medida en que tienen posibilidades de sustraerse a la homogenización del ejercicio de las tareas generales y generar un proceso dinámico y particular de generación de diferencias que se traducen en competencias, al tiempo que se brinda, desde la connotación individual una dimensión de escala global.

Esta nueva dialéctica surge de la interacción viva y dinámica de la Institución, sus académicos y el contexto, de la cual obtendrán fundamentalmente experiencia, modelos mentales y habilidades técnicas. Es decir, superando la visión de trasmisor mecánico de paquetes de información, se hace tránsito hacia formas de construcción y elaboración en contextos locales que le habrán de proporcionar bases para su globalización y por esa vía estará en capacidad de compartirlas y socializarlas.

Estos Proyectos de G.C. se implementan al tiempo en diversos niveles, pues cobija tanto al estudiante como al docente, al directivo, al administrativo y por supuesto los actores sociales que decidan comprometerse. De allí que junto con la iniciativa de los individuos y los pequeños grupos, nucleados alrededor de los departamentos, se requiere de una serie de decisiones de carácter organizacional, relacionada con la voluntad de volcar la cultura académica tradicional hacia nuevas formas más cercanas al espíritu académico, por la vía del diseño de una política que defina procesos mediante los cuales se dinamice el conocimiento, esto es, vinculando estrechamente la docencia con la investigación y la extensión o proyección social; igualmente, instaurar procesos de motivación a la comunidad académica para que se estimule en la generación de estrategias de cambio hacia aquellas formas en las cuales la discusión racional este en el centro de la acción universitaria y pueda asumirse con plenitud los compromisos tácitos incluidos en las formulaciones de los propósitos generales. De parte de los actores sociales, es necesario la vinculación a través de programas y objetivos precisos que permitan darle sentido a las nuevas formas de construcción del conocimiento por medio de la identificación, análisis y resolución de los diversos problemas que se acometen en este tipo de grupos inter disciplinarios e inter institucionales. La tecnología proveerá la infraestructura a través de la conformación de redes, grupos de discusión, interconexión de los usuarios, accesos a la información y el conocimiento, simulación, modelos de análisis y proyección.

Los proyectos de G.C. sugieren la integración en forma dinámica de la docencia, la investigación y la extensión, generando procesos de aprendizaje; desarrollando una investigación de calidad; convirtiendo la institución en una organización del conocimiento con capacidad para hacer adecuada gestión del mismo, formando los recursos humanos que su entorno requiere y contribuyendo al desarrollo socio económico de su región. Esta integración debe propiciarse y alentarse a través del fortalecimiento de los grupos de investigación, en los cuales existe un mayor vínculo con la dinámica del conocimiento y con el medio, no sólo con el propósito de llevar a cabo la conjugación de las funciones sino de crear y consolidar espacios de formación de ese nuevo docente que ha de asumir el nuevo rol: contribuir en la formación de sus estudiantes por medio de una enseñanza basada en problemas que vinculen la institución con el medio, con un alto contenido de investigación y enriqueciendo con su práctica y sus reflexiones, el ciberespacio educativo diseñado por la Universidad.

En esta instancia se aprecian las bondades de la implementación de una estrategia que conlleva la conversión del conocimiento: se aprovecha el conocimiento tácito de los individuos y los grupos para enfrentar alguna problemática, compartiendo experiencias y puntos de vista que han de traducirse en conceptos explícitos a través del lenguaje, el diálogo y la discusión. Este proceso es alimentado con el acervo teórico existente que asegura una inserción exitosa en el cuerpo de conocimientos y que redundará en una consolidación de los

activos intangibles y del capital intelectual, base esencial de las organizaciones de conocimiento.

El nuevo rol sugiere el fortalecimiento institucional del docente, en el sentido de que su labor corresponde a un explícito plan de la Universidad y no a una iniciativa personal en muchos casos desligada de lo que la organización pretende, apuntalando el ejercicio de su autonomía desde una perspectiva crítica y dando base al desarrollo de genuinas diferencias competitivas. Los colectivos docentes, agrupados naturalmente en los departamentos, son los encargados de iniciar y mantener las iniciativas de conocimiento, entendidas como el conjunto de estrategias con las cuales los estudiantes se forman a través de la vinculación de la institución con la problemática de su entorno, se confronta y se crea el conocimiento y se avanza en la consolidación de la Universidad como líder social en Proyectos de G.C.

Desde luego que el papel del estudiante debe también transformarse y no sólo haciéndose cargo de su formación sino ante todo, desarrollando unas competencias y destrezas relacionados con la capacidad de desarrollar múltiples inteligencias para resolver problemas ambiguos y cambiantes del mundo real, habilidad para trabajar junto a otros y comunicarse en ambientes altamente tecnificados, destrezas en lectura y computación, iniciativa personal y disposición a asumir responsabilidades.

No sólo a nivel individual y grupal se deben dar las transformaciones, también en lo administrativo, en la medida en que la institución se reorganiza para atender estas nuevas demandas. Un primer elemento viene dado por un gradual giro hacia formas que promuevan una mayor participación externa, por la vía de la inclusión de los gremios de la producción, los sectores que construyen opinión, los diversos actores sociales y desde luego de los centros de decisión y de poder, de modo que el conocimiento se vea potenciado cuando se usa para solucionar problemas por la vía del aprendizaje de todos. Esta participación constituye un foro de prospectiva abierto a los diversos sectores e instituciones sociales, en el cual se concretan las diversas formas colaborativas y se proyectan diversos componentes de la estrategia de desarrollo regional.

Un segundo elemento administrativo que haga viable la propuesta está relacionado con el aumento de la capacidad de gestión de las unidades académicas encargadas de liderar los diversos procesos de conjugación de lo académico y de iniciativas de conocimiento, junto con la ampliación de los espacios en los cuales se despliegue la acción ejecutiva. Ello obedece principalmente a la conveniencia de estimular la iniciativa de los diversos grupos al interior de la institución y aprovechar las sinergias resultantes de los procesos de innovación en marcha; sin embargo, la mayor libertad en la gestión y ejecución estará enmarcada por una amplia política que oriente e indique los rumbos.

El caos y la incertidumbre que genera la interacción de la organización y el ambiente externo, deben convertirse en escenarios de creación e innovación, de modo que las rupturas con las rutinas y los hábitos, permita instaurar procesos de cuestionamientos y constituir la base del conocimiento organizacional. Es ahí donde se requiere de unas nuevas formas de administración pensadas en términos no del orden sino del desorden creativo.

Siguiendo el pensamiento del Consejo Nacional de Acreditación⁵³, de lo que se trata es de instaurar procesos que promuevan y alcancen la calidad, en términos de “los referentes correspondientes a lo que en el momento histórico presente y en la sociedad concreta se reconoce como propio del género al cual la institución pertenece y por los elementos propios correspondientes a lo que la institución singularmente considera define su especificidad o su vocación primera y al modo como dicha misión se expresa en los programas académicos”.

El momento histórico presente postula una clara necesidad en términos de fortalecer la capacidad del país para integrar las Nuevas Tecnologías en las Políticas de Desarrollo Nacional y en Proyectos Estratégicos de Desarrollo Regional y Sectorial. Esta capacidad es la que pretende fortalecer programas como el de Formación de Alto Nivel en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, por medio del incremento de la competitividad y de la capacidad de inserción en la Economía Global del Conocimiento; del fomento de las Organizaciones del Conocimiento y de la Gestión de la Innovación.

La Universidad posee una interesante y rica experiencia en el manejo del conocimiento y la innovación que puede ser aprovechada para participar en el liderazgo de los Proyectos relacionados con estas organizaciones del conocimiento y se constituye al mismo tiempo en una oportunidad para inyectarle vida a su Misión, pues en muchas ocasiones la inercia de la rutina obnubila el pensamiento estratégico, tan caro hoy a los intereses sociales en general, pero muy particularmente en el empeño de construcción de conocimiento.

4.5.3 Los Proyectos de G.C. La lógica en la formulación de los siguientes proyectos obedece a la necesidad de profundizar y ampliar las diferentes acciones que se vienen llevando a cabo en relación con la Gestión del Conocimiento, brindarles la coherencia de la que hasta el momento han carecido, incorporarlos en la estrategia de desarrollo de la Institución, aprovechar las sinergias potenciales en la construcción, distribución, aplicación y diseminación del conocimiento y promover una cultura en la que una sana tensión entre conocimiento y acción se constituyan en la clave del éxito.

⁵³ CNA. Lineamientos para la acreditación de programas. Consejo Nacional de Acreditación. Bogotá, 2003.

- Mapa de Conocimiento, orientado a definir los tipos y niveles de competencia requeridos para atender los postulados de la Misión; identificación y clasificación del conocimiento del Talento Humano vinculado a la Universidad e implementación de capacidades de conocimiento en un sistema en línea. Este constituye un primer paso hacia la valoración del capital intelectual.
- Estrategia Tecnológica. La estrategia tecnológica comprende el diseño de una plataforma con la cual se facilite la incorporación de conocimiento, su transferencia, comunicación y diseminación, el cual se puede desarrollar a través de la construcción de un portal y el establecimiento de net group, bases de conocimiento, redes humanas e informáticas. Además de contar con un administrador para su mantenimiento, se debe estimular la creación de un mercado de conocimiento en el que puedan encontrarse los demandantes y los poseedores.
- Conformación de la mesa de trabajo de desarrollo regional, con asiento para empresarios, académicos, actores y expertos. Su objetivo está dirigido a proveer información del entorno, definir, aplicar y negociar estrategias de desarrollo con los diversos agentes.
- Gestión del aprendizaje por competencias, desarrollando en una primera etapa tres competencias docentes claves: administrar actividades de aprendizaje activo, diseñar recursos de aprendizaje con base en competencias y evaluar siguiendo criterios o logros de desempeño.

La realización de estos cuatro proyectos constituye la fase inicial en la implementación de la G.C. y está llamada a construir de manera colaborativa un escenario de mayor amplitud, que pretende en primer lugar crear relaciones de confianza, a través de la puesta en marcha de proyectos vinculados con el desarrollo y avanzar en la creación de unas ventajas competitivas sobre la base del uso práctico del conocimiento que permitan una Institución sostenible.

5. CONCLUSIONES

El proyecto provee una lectura crítica de lo que viene sucediendo en las Universidades Privadas de Manizales en relación con la Gestión de Conocimiento, tanto en términos de su conceptualización como de su práctica, en procura de establecer la existencia y naturaleza de ventajas competitivas, las cuales, además de caracterizarse por el uso del conocimiento han de apoyarse de manera intensiva en las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

La primera conclusión indica que la Gestión de Conocimiento constituye una propuesta teórica y metodológica de reciente aparición en el ámbito académico y por tanto con una corta historia de reflexión en los currículos; sin embargo, ha sido objeto de inclusión en varios programas, de pregrado y postgrado; se ha presentado para la reflexión en cursos y talleres sobre Sociedad del Conocimiento, Talento Humano, Globalización e incluso en las agendas de CT+I; además, han circulado artículos en revistas universitarias y presentaciones formales en seminarios sobre el Talento Humano. Más recientemente ha concitado el interés de ingenieros de sistemas y otros profesionales diferentes a los psicólogos, militantes naturales de estas disciplinas relacionadas con el hombre y su productividad, hasta el punto de que varios ingenieros han emprendido el camino del doctorado.

Estos hallazgos señalan varios intereses disciplinares en torno a la GC, pues se conjuntan los motivos relacionados con el Talento Humano, desde la perspectiva de la psicología en cuyo centro aparece el hombre como sujeto de conocimiento y sin el cual cualquier esfuerzo carecería de posibilidad, toda vez que en su lógica se halla la recuperación del conocimiento tácito por la vía de la socialización de experiencias y construcción de soluciones; la propuesta desde la ingeniería, la cual realiza el énfasis sobre la construcción de una infraestructura que, apoyándose en las TIC, proporcione bases eficientes para compartir, difundir, socializar, aplicar e incluso construir conocimiento. Una tercera vía estaría dada por el ejercicio interdisciplinario de reunir ambos intereses predominantes en busca de realizaciones integrales, de la cual el presente trabajo constituye una primera aproximación.

Estos esquemas deductivos y deliberados en la asimilación y puesta en marcha de Proyectos de G.C. no van en contravía y por el contrario complementan el esquema inductivo y espontáneo que en muchos casos ha predominado en las prácticas institucionales de las Universidades Privadas de Manizales. Se ha observado que diversos programas adelantados con éxito como Paz y Competitividad, Campus Virtual y Educación a Distancia para citar sólo algunos de los más emblemáticos pero no los únicos que se vienen adelantando, no obedecieron a la racionalidad propuesta por esta disciplina emergente; sin

embargo, sus prácticas y experiencias conducen, igual que aquella, a crear y sostener ventajas competitivas con base en el conocimiento, haciendo uso de las TIC y estableciendo escenarios de actuación en los cuales lo social posee una ponderación importante. De allí que las evaluaciones con las cuales se sustentan estas conclusiones, son el resultado de la aplicación de un criterio en el cual se conjugan ambas apreciaciones.

La reciente emergencia en el ámbito de la discusión académica posee la ventaja de construirse en el debate con los grandes factores dinamizadores de este inicio del siglo XXI: la globalización, los nuevos modos de la ciencia, las TIC y la estrecha vinculación de lo académico con lo social por la vía de sus necesidades y expectativas, de modo que en esta efervescencia intelectual, ella ha contribuido a plantear los interrogantes sobre la naturaleza del conocimiento y su rol en la construcción social, al tiempo que evoluciona hasta el punto de constituirse en parte de las propuestas de construcción de este capital intelectual.

Si bien es cierto la G.C. no resuelve ni mucho menos el interrogante sobre el papel del Talento Humano en la globalización, si suministra pistas e indicios acerca de una nueva dinámica en su desempeño exitoso, alrededor de la construcción de conocimiento, por ahora aun muy circunscrito al ámbito individual de las organizaciones, pero ampliando y profundizando aceleradamente las experiencias en la construcción de valores sociales alrededor del conocimiento.

En esta investigación se identificaron varias contribuciones de la GC en la construcción de comunidad académica en las instituciones de educación superior. De un lado se aprecia un aporte en relación con la organización conceptual, el orden metodológico y el sentido a las discusiones sobre las respuestas institucionales al creciente caos originado por el avasallador avance de un mundo fuertemente competitivo y con una elevada demanda de conocimiento nuevo, construido en condiciones nuevas y con parámetros también nuevos, es decir, se hace referencia a una nueva ciencia.

De otra parte ha despertado el interés por indagar sobre el conocimiento tácito, su naturaleza y función en el proceso de conversión de la institución en una organización inteligente, en la conformación y consolidación del capital humano y su aprovechamiento para crear y fortalecer unas ventajas competitivas que la hagan diferenciable en la prestación del servicio de formación y fundamentalmente, que la sustraigan de la cultura textual a una en la cual el conocimiento se llene de vida por la vía de la reflexión sobre problemas del entorno, a partir de las experiencias de la comunidad académica.

Otro aspecto visible en los procesos recientes de las Universidades de Manizales es la preocupación por la apertura institucional, proceso que se ha visto reforzado y acelerado por las consideraciones sobre el papel de liderazgo de la Universidad en un escenario en el cual se aproveche su experiencia para la gestión de

conocimiento. Más no es sólo la idea de liderarlo en la gestión, sino también participar de una manera muy comprometida en su construcción, toda vez que se requiere de compromisos interinstitucionales y un esfuerzo conjunto para abordar los problemas. Existe una fuerte corriente de demandas que refuerzan la necesidad de contar con el aval social, no sólo como un criterio de validación sino como condición clave del desarrollo y de la sostenibilidad de la sociedad. Expresado de otra manera, existe una creciente necesidad de contar con información y conocimiento que, en principio, la Universidad puede aportar dada su trayectoria y experiencia.

El enriquecimiento de la práctica universitaria por la vía de las experiencias de carácter institucional que han animado los últimos años, constituye en buena medida el resultado de un proceso de reflexión sobre la orientación en la formación profesional y de diversificación de los intereses académicos hacia la investigación y la proyección. Estas experiencias poseen un denominador común en el conocimiento y su gestión; en las posibilidades de diseñar currículos flexibles que le apuesten a la solución de problemas y en lograr una inserción crítica en la sociedad.

Es claro que estas reflexiones y propuestas no son el producto de discusiones orientadas por los postulados de la G.C., sino de reflexiones críticas del entorno y de las posibilidades institucionales; sin embargo, presentan coincidencias que benefician el proceso general de incorporar el conocimiento.

A pesar de las dificultades de los ejercicios interinstitucionales entre Universidades y con otras organizaciones sociales, las Universidades han identificado en ellos un elemento esencial para la construcción de conocimiento y el potencial para realizar alianzas productivas y rentables, en términos del diseño y puesta en marcha de proyectos conjuntos en los cuales el conocimiento se constituya en factor clave. Sobre esta base pragmática se espera superar algunas barreras que han impedido el crecimiento de la agenda colectiva y que constituyen tropiezos para ensanchar la cooperación, como lo son las concepciones sobre el tipo de trabajo que se pueda adelantar en conjunto, sus alcances, la sostenibilidad de los proyectos, los ritmos y tiempos de trabajo.

La introducción del caos creativo por medio de la vinculación con el entorno redundará en el fortalecimiento de la capacidad innovadora y proyectiva, con la cual se fortalece la capacidad de anticipación de la institución y desde luego del uso intensivo del conocimiento para atender cualificadamente las demandas sociales. En este sentido se señala la conveniencia de avanzar hacia formas comunicativas que generen la base de la comunidad y sobre estos procesos se promuevan las transformaciones sociales.

Se avizora además la necesidad de una reconfiguración o resignificación de las funciones básicas de las instituciones de educación superior, debido al influjo no

sólo de las nuevas concepciones sobre ciencia y conocimiento, sino sobre todo porque se espera un viraje sustancial en las metodologías de trabajo y en la forma de acceder a la realidad. En el tránsito del énfasis teórico a uno con un mayor ingrediente práctico, los escenarios habituales del ejercicio universitario están siendo objeto de reflexiones y cambios y vienen produciendo propuestas genuinas con las cuales las instituciones consideran pueden propiciar un acercamiento al conocimiento y una evolución hacia instituciones inteligentes.

Es notoria la relación directa entre los avances en la estructuración y consolidación de la comunidad académica y la posibilidad de plantear programas significativos de Gestión de Conocimiento, debido a la naturaleza dinámica y sistémica del conocimiento con la cual se promueve la discusión racional, la decantación escrita y la vocación de transformación.

Ha sido considerable el esfuerzo realizado por las Universidades Privadas para dotarse de una infraestructura tecnológica, con la cual sea posible atender con decoro las demandas planteadas por un ejercicio académico con crecientes componentes de tecnologías de la información y la comunicación. En principio la respuesta fue espontánea y siguiendo el ritmo de una competencia para ofrecer lo básico, más allá de responder a un proyecto de virtualización de la educación o de creación de ambientes virtuales de aprendizaje o de estrategias críticas de la inclusión de las TIC en el ejercicio académico. Esta situación sin embargo tiende a cambiar en la medida de la evolución de una concepción en la cual se reconoce la profunda influencia de la tecnología en la construcción social en general y de la académica en particular, es decir, los cambios vienen en consonancia con el reconocimiento de la tecnología como un puente efectivo de comunicación y dinamizador social, no un mero aditamento instrumental.

Esta apreciación refleja además una evolución más profunda en la concepción de las instituciones de educación superior sobre el papel de la tecnología en relación con la construcción de hombre y humanidad. En tanto la discusión académica supere la falsa dicotomía hombre máquina, y a ambos elementos se les instale en la misma unidad dialéctica de humanidad, en la cual el producto del esfuerzo humano ha de volver sobre el hombre para transformarlo y a su vez el hombre transformado podrá ampliar su tecnología, se podrán esperar importantes transformaciones culturales: la tecnología se habrá convertido en factor de desarrollo humano.

Si bien es cierta la existencia de algunas condiciones institucionales que favorecen la puesta en marcha de proyectos de Gestión de Conocimiento, tales como el creciente grado de apertura de las Universidades hacia el medio y la realización de proyectos conjuntos con otros actores sociales; el diseño de nuevas propuestas en la formación de profesionales y por ende el examen crítico de las funciones tradicionales de la Universidad; y la consolidación de una plataforma tecnológica con la cual se crean las bases para la realización eficiente de procesos de gestión

de la información y el conocimiento, existen serias barreras sobre las cuales apenas ahora comienzan a identificarse y a recibir atención por parte de los líderes académicos. Se trata de lo que algún secretario académico señaló como el predominio de la racionalidad individual sobre la colectiva, en un esfuerzo por caracterizar las prácticas aún dominantes del modo 1 de hacer ciencia, en la cual predominaban los esfuerzos individuales sobre los colectivos, los rezagos sobrevivientes de la ausencia de comunidades académicas y fundamentalmente la concepción anquilosada y compartimentalizada de las disciplinas científicas.

Estas dificultades se traducen en los obstáculos que se crean para la formación de grupos de investigación entre los miembros de la comunidad académica y de esta con la comunidad de empresarios y agentes sociales; en las dificultades para compartir el conocimiento y en particular el tácito, en la resistencia a descubrir y reconocer las ventajas del trabajo interdisciplinario y en la poca relevancia para la discusión académica y el debate racional.

Estos obstáculos no opacan la opinión favorable de los líderes acerca de la implementación de programas de Gestión de Conocimiento, toda vez que constituyen un elemento esencial de las ventajas competitivas en el mercado de la prestación de servicios de educación superior.

El recorrido apenas está en sus inicios y el reto es creciente, toda vez que la creación y consolidación de capacidades humanas es un factor esencial para construir una sociedad y una economía del conocimiento. Se trata de romper con el pesado lastre del pasado y abrir las velas del conocimiento en ruta hacia la sociedad del conocimiento.

6. RECOMENDACIONES

Con el objeto de lograr que los proyectos de GC planteados atrás sean exitosos, se proponen las siguientes recomendaciones, las cuales constituyen los factores claves de éxito:

- Ampliar y profundizar las condiciones de índole académicas y administrativas que propicien una inserción exitosa en un mundo globalizado, entre las cuales figuran en primer orden, la capacitación avanzada de su talento humano y la creación de escenarios de actuación conjunta con las empresas y organizaciones sociales. Se trata de promover lo que los teóricos señalan como el caos creativo pero con capacidad de respuesta.
- Privilegiar los procesos culturales de los individuos y la organización que permita transformar el énfasis de la racionalidad individual en una de carácter colectivo, por la vía de privilegiar la gestión del conocimiento.
- Profundizar la alfabetización tecnológica, dotándola de un sentido crítico y de un objetivo hacia la creación de entornos virtuales de aprendizaje, que permitan beneficiar al mayor conjunto posible de la sociedad por medio de Proyectos de G.C.
- Consolidar y profundizar una infraestructura técnica e institucional en las TIC.
- Promover el respaldo del personal directivo como elemento esencial de la estrategia de gestión de conocimiento.
- Elaborar un conocimiento crítico del entorno y profundizar en la voluntad de transformación, asumiendo un rol protagónico y de liderazgo, por medio de la investigación y la participación en la agenda social.
- Reorientar la formación de profesionales en términos de una nueva sociedad que privilegia la capacidad de creación e innovación, el uso productivo del conocimiento y la adopción racional de posiciones éticas.

BIBLIOGRAFÍA

BARNETT, Ronald. Los límites de la competencia. Biblioteca de Educación. Educación Superior.

BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría General de Sistemas. Petrópolis; Vozes, 1976.

BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicada a la educación y a las ciencias sociales. Módulo Tipos de Investigaciones y diseños metodológicos. Bogotá: Ed. ICFES. 1988.

BROOKIN, A. El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Paidós, 1997. 250 p.

BRUNNER, José Joaquín. Educación: Escenarios de Futuro. Nuevas Tecnologías y Sociedad de la Información. Chile: Preal, 2000.

BUENO, Eduardo y MORCILLO Patricio. Cultura e Innovación: la conexión perfecta.

CAMISÓN, Cesar; PALACIOS, Daniel y DEVECE, Carlos. Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo nova.

CORNELLA, A. Los recursos de información: ventaja competitiva para las empresas. [s.l.]: McGraw-Hill, 1994.

DAVENPORT, Thomas. Management. Administración de la Información, No. 6. Chile: El Diario, 2000. p. 3.

DAVENPORT, Thomas. www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm. Knowledge Management Glossary.

DRUCKER, Peter. La sociedad post capitalista. Colombia: Norma, 1994.

El Universal (octubre, 30 de 1999). Gerencia del conocimiento mejora la curva del aprendizaje.

EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Ed. Norma, 1998.

GARAY, Luis. Repensar a Colombia, 2002.

GARCÍA, Fidel. La Universidad del siglo XXI como un modelo de industria de la Información y el Conocimiento. www.gestiondelconocimiento.com

GÓMEZ, Víctor Manuel. Un examen de los exámenes de calidad de la educación superior (ECAES). Departamento de Sociología. Instituto de Investigaciones en Educación. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional de Colombia, Noviembre 2002.

LION, Carina. Imaginar con tecnologías: relaciones entre Tecnologías y Conocimiento. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2006.

MORENO, G. A., y GALLARDO, Y. Recolección de la Información. Bogotá: Icfes, 1999.

MORGAN, Garreth. Imágenes de la organización. Madrid: Edi. Rama, 1980. Cap. 2.

NIEVES, Yadira y LEÓN, Magda. La Gestión del Conocimiento: una nueva perspectiva de las organizaciones.

NONAKA, I y TAKEUCHI, H. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press.

PAVEZ SALAZAR, Alejandro Andrés. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María, Diciembre 2000.

RODRIGUEZ, Gustavo. La formación docente en la Sociedad de la Información.

SAMETBAND, Moisés J. Entre el orden y el caos. La complejidad. La ciencia para todos 167. Fondo de cultura económica, 1994.

SEDEÑO, Jordan. Gestión del Conocimiento ¿Tecnología o cambio cultural? Universidad de Camagüey.

SERRANO, Susana y ZAPATA, Mónica. Auditar la información para gestionar el conocimiento. www.gestiondelconocimiento.com

VIO, Marcela y FRITZSCHE, Federico. Las TIC's en el territorio: en el umbral de una ciudad sin fin.

<http://www.brint.com/interview/maeil.html> Administración del Conocimiento
<http://www.co-i-l.com/coi/knowledge-garden/kd/whatiskm.html> What is Knowledge Management?

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

<http://www.clusterdelconocimiento.com>

<http://www.gestiondeltalento.com>

<http://www.portaldelconocimiento.com>

<http://www.tlinc.com/article1.htm> How knowledge management adds critical value to distribution channel management