

## **Gestión del conocimiento en dependencias universitarias: aportes para una experiencia en estudio**

**Rosa Mariana Melo**

rosmam.ucv@gmail.com

**Gilberto Graffe**

graffeg@gmail.com

Escuela de Educación – UCV

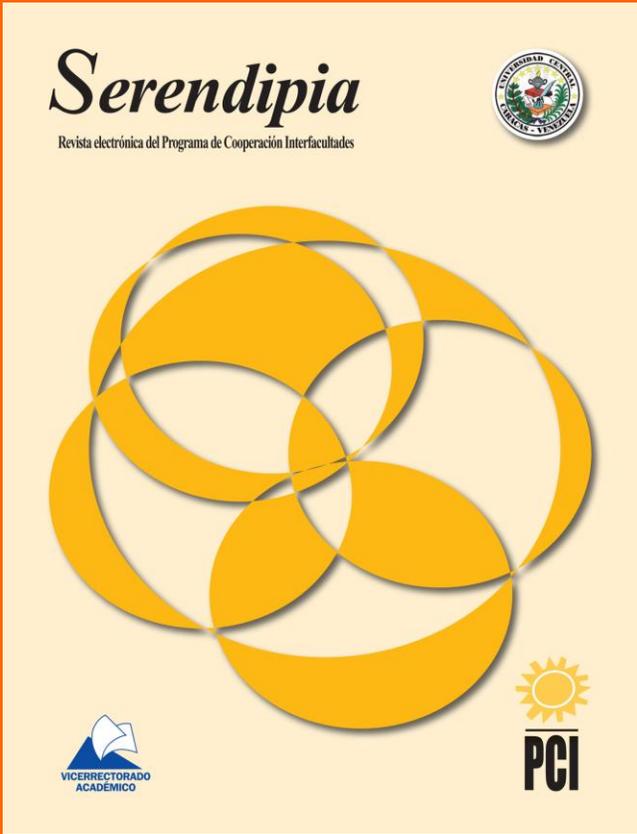
***Serendipia***

**Volumen 2, Año 2 (IV)  
Caracas, Diciembre de  
2013**

### **Resumen**

El escrito expone los resultados parciales de una investigación de mayor alcance cuyo objetivo general fue generar una aproximación a la Base de Conocimientos del Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos de la Escuela de Educación de la UCV, en función de sus comunidades. El presente informe se refiere a profundizar en el capital humano o fuentes de conocimiento organizacional. La base teórica fundamental fueron los aportes del capital intelectual y la gestión del conocimiento. La investigación se desarrolló a partir de un diseño mixto: en primera instancia, un componente de investigación documental y luego una fase en campo. En cuanto a su Nivel, fue de carácter exploratorio descriptivo. La población elegida como informantes clave fueron los Jefes de Cátedra y/o Departamento que han ocupado dichos cargos en el período objeto de investigación y un grupo de los profesores seleccionados sobre una base de criterios, a fin de profundizar en toda la información que se fue generando. Como resultado del análisis y en una aproximación a las conclusiones se puede indicar que la población bajo estudio deja como evidencia una vida comprometida con la cultura de trabajo académico, desarrollado en el ejercicio de las diferentes funciones y cargos que les ha tocado desempeñar, en diferentes ámbitos universitarios y que involucran su generación de conocimiento.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual en universidades, Universidad gestora de conocimientos.



**Gestión del conocimiento en dependencias universitarias: aportes para una experiencia en estudio**

**Rosa Mariana Melo**  
rosmam.ucv@gmail.com

**Gilberto Graffe**  
graffeg@gmail.com  
Escuela de Educación – UCV

**Serendipia**  
Volumen 2, Año 2 (IV)  
Caracas, Diciembre de 2013

### Summary

The letter presents the partial results of a wider investigation whose overall objective was to generate an approximation to the Knowledge Base Department of Social Thought and Educational Projects of the School of Education at the UCV, in relation of their communities. This report refers to deepen human capital and organizational knowledge sources. The fundamental theoretical basis were the contributions of intellectual capital and knowledge management. The research was developed from a mixed design: in the first instance, a component of documentary research and then a phase field. As for its level was descriptive exploratory. The population chosen as key informants were the Heads of Chair / Department who have held such positions during the period under investigation and a group of teachers selected on the basis of criteria in order to deepen the information that was generating. As a result of analysis and an approach to the findings may indicate that the study population allowed as evidence a life committed to the culture of academic work, developed in the performance of the different roles and functions that have had to play in different university environments and involving their knowledge generation.

**Keywords:** Knowledge Management and Intellectual Capital in universities, university management knowledge.

## **Introducción**

La sociedad actual también se puede entender como la sociedad de organizaciones, las cuales deben asumir la comprensión de su papel relevante y lo que significa para el logro de sus objetivos, valorar el conocimiento de las personas que la integran. Esto les permitirá responder acertadamente al entorno turbulento y cambiante, propio de una sociedad en tiempos de globalización. El presente estudio concentra su interés en organizaciones universitarias y desde el ámbito de la gestión.

La línea de investigación, de la cual se entrega los resultados de uno de sus objetivos, se orienta a realizar una aproximación a un diagnóstico del Capital Intelectual, con el propósito de generar la Base de Conocimientos del Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela (UCV) correspondiente al período 2000-2007. El centro de interés de la investigación fue la fase diagnóstica, requisito indispensable para la implantación de la Gestión del Conocimiento (GC) en una organización.

El tema fue seleccionado partiendo del interés de incorporar a la Escuela de Educación de la UCV en la disciplina de Gestión del Conocimiento, lo cual permitirá identificar los centros generadores de conocimiento, como en este caso lo es el Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos (DPSPE).

El escrito presenta los siguientes componentes: aportes esenciales sobre el problema de investigación, aportes del marco teórico referencial y metodología y una síntesis de los resultados a manera de conclusión.

### **El problema de investigación**

La actual sociedad tiene como una de sus características el ser un mundo organizaciones. Para Drucker, (1994), las organizaciones ocupan un lugar fundamental en la actual sociedad. Silvio, (2000), citando a Davenport y Prusak, (1998), señala que en una

organización, cualquiera sea su actividad en la sociedad, genera conocimiento, el cual debería ser codificado, conservado y puesto a la disposición tanto de sus miembros como del entorno; todo esto forma parte de lo que se conoce como Gestión del Conocimiento (GC), que implica para la organización, una vigilancia constante sobre sí para propiciar una permanente innovación, intentando seguir el ritmo del entorno cambiante. La GC depende ante todo del número de conexiones que une a las personas y la información. Es muy importante la capacidad de respuesta externa, ante entornos organizacionales cuyo signo actual son, entre otras variables, la turbulencia y complejidad con la subsecuente tarea de acoplar las organizaciones a estas condiciones. Todo esto exige a los líderes incorporar procesos como gestionar información, inteligencia, personas, innovación y cambio, entre otros elementos, dentro de una visión sistémica para rescatar ante todo, el conocimiento tácito y convertirlo en explícito. Las personas se convierten así en las fuentes de ese conocimiento o lo que se constituye en el capital humano organizacional.

De acuerdo a Peluffo y Catalán (2002), algunos argumentos que respaldan la necesidad de incorporarse a la GC serían: a) la necesidad de combinar los tipos de conocimiento con la inteligencia organizacional para producir una respuesta adecuada ante los cambios, con calidad y en cantidad b) la necesidad de aumentar la conectividad de los sistemas, creando lenguajes facilitadores de la circulación del conocimiento, c) con esta disciplina aparecen nuevas formas de producción del conocimiento, en redes y en espacios no tradicionales como son los lugares de trabajo, dando paso a nuevos modelos cognitivos basados en el trabajo colaborativo y el uso de ambientes virtuales. d) se parte de la necesidad de crear una especie de inteligencia colectiva o cerebro organizacional por medio de una identificación, captura, evaluación, síntesis, distribución y aplicación de un capital de conocimientos. En este contexto se gestionan los procesos que involucran principalmente a las personas, la cultura y las tecnologías.

Por lo tanto y como tarea primaria, una organización necesita conocer sus fuentes de conocimiento. Martín Fernández (2002), indica que las Fuentes en materia de gestión del conocimiento están constituidas por el propio capital humano de la organización o los conocimientos que tienen las personas vinculadas a ellas y como esto se convierte en una

forma de crear de crear riqueza en un ambiente proclive a la innovación. Sin embargo, para que pueda ser aprovechado organizacionalmente, esta misma persona necesita del capital estructural, es decir de la información y los sistemas necesarios para compartir el conocimiento y del capital cliente o relacional, constituido por la relación que se establece con los clientes que posibilitan el mejoramiento de los sistemas de la organización.

Para llevar adelante un proceso de GC se debe realizar un diagnóstico inicial, es decir una especie de auditoría que implica una evaluación sobre los conocimientos existentes en la organización con el objeto de identificar las necesidades conocidas o no, de la organización en el marco de su filosofía organizacional.

La Escuela de Educación de la UCV, se encuentra en constante desarrollo de análisis reflexivos sobre sus procesos y la formulación de reformas, a fin de adaptar la institución a las exigencias que le imponen los tiempos actuales.

Como la mayoría de las organizaciones, la Escuela no utiliza todo el potencial basado en el conocimiento existente en su seno para enfrentar su día a día y la principal razón de ello es el desconocimiento que tiene del mismo en toda su extensión. De hecho y en principio, no cuenta con una Unidad de Gestión del Conocimiento o por lo menos, de Gestión de la Información

En la Escuela de Educación, y más específicamente en el Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos (DPSPE), existe un inmenso patrimonio en conocimiento o de Capital Intelectual desconocido por la mayoría de sus actores y el resto de Escuela. En el caso que el mismo fuera identificado y catalogado, se podría ofrecer un excelente aporte al propio Departamento en primer lugar, a la Dirección para la mejora de sus procesos y también, a la comunidad en general.

La interrogante que guió el desarrollo de la presente investigación fue: ¿Cuáles son las principales fuentes de conocimiento del Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos de la Escuela de Educación?. El objetivo de la misma fue analizar las fuentes del conocimiento que conforman el capital humano del Departamento de

Pensamiento Social y Proyectos Educativos como parte de los componentes que integran su capital organizativo estructural.

### **Aproximación al marco referencial de la investigación**

Iniciar la investigación requirió realizar un estado del arte sobre el tema a fin de revisar como el estudio del capital intelectual y la gestión de conocimiento permiten ofrecer aportes para apoyar la innovación en la gestión universitaria. Varios fueron los estudios encontrados, sin embargo al respecto vale mencionar como fundamental estudio presentado por Bueno Campos, (2003), titulado *Gestión del Conocimiento en Universidades y Organizaciones Públicas de Investigación*, ordenado por la Dirección General de Investigación de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid y avalado por la Universidad Autónoma de Madrid. Dicho estudio se desarrolla con el propósito de evaluar la capacidad investigadora del personal docente perteneciente a universidades y organismos públicos, a fin de ofrecer, en primer lugar, una estimación sobre el capital intelectual existente en estos centros y en un segundo proponer un modelo para la gestión de los conocimientos producidos por dichas instituciones.

Los autores partieron del supuesto de que las organizaciones que componen el Sistema de Ciencia y Tecnología de las Universidades y Organismos Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid, debían poseer un capital intelectual que les permitiría justificar el mayor o menor potencial investigador disponible, que podría determinar el camino a seguir para producir científicamente a través de los correspondientes procesos cognitivos y los activos intelectuales existentes. En específico, el trabajo fue identificar, medir y evaluar los componentes del Capital Intelectual, orientados a que estas organizaciones pudieran desplegar políticas científicas. Su resultado final fue la elaboración de El Modelo de Dirección y Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid (Bueno Campos 2003:40).

Este estudio y otros de su misma índole, orientaron la selección de los aportes básicos al estudio, tales como nociones y conceptos, formulación de objetivos, referencias

bibliográficas etc. Con respecto a la base teórica, a continuación se presente una aproximación a los componentes principales..

### **El tránsito a la sociedad de la información y el conocimiento**

Una investigación desde la perspectiva de disciplinas recientes como lo es la gestión del conocimiento, obliga como nociones básicas las que nacen a partir de los estudios dedicados al nuevo contexto social actual. Los principales estudios acerca del conocimiento en la actual era (Drucker, 1994, 2002; Castells, 1998) han conducido a reconocer la presente etapa de desarrollo de la humanidad como la de las sociedades del conocimiento, precedida por la sociedad de la información, con las consecuentes discusiones y polémicas que acompañan este término. En general, se refieren, en sentido estricto, a un nuevo estadio de evolución de las sociedades que se caracteriza porque el conocimiento constituye el recurso básico para el desarrollo de los individuos y para las sociedades en su conjunto.

Para Moreno León (2001), la sociedad del conocimiento representa la fase más avanzada del acelerado proceso de cambios impulsados por la globalización en las últimas décadas del siglo XX, conjuntamente con la mundialización de la economía y la globalización de los negocios, de la cultura y de la política, configurándose así el nuevo orden del siglo XXI.

Según Silvio, (2000), en la sociedad industrial los objetivos se alcanzaban utilizando materias primas, personal, capital, tierra y trabajo. En la sociedad del conocimiento esos factores no desaparecen, pero su contribución es distinta; aparece el conocimiento como nuevo factor que se sitúa en primer lugar con respecto a los demás. Así surge una nueva gestión adaptada a ese nuevo factor, que se denomina gestión del conocimiento.

La UNESCO (2005), hace referencia a la transición que ocurre de las sociedades de la información a las sociedades del conocimiento. El informe de la UNESCO (2005), destaca que las sociedades del conocimiento abren el camino para la humanización de la mundialización, ya que se intenta disminuir las desigualdades en el acceso a la información que se produce, en primer lugar entre los países menos desarrollados y, a lo interno de esos

países, entre sus ciudadanos. Se propone crear nuevos vínculos entre conocimientos y el desarrollo económico, político y social. Todo este pensamiento fundamentado en la Carta de los Derechos Humanos (1948, citada en UNESCO, 2005).

En dicho informe se plantean asuntos fundamentales como la Libertad de Expresión y de Información, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y todo el impacto que ellas generan y además, se estableció que la brecha digital, que ha devenido en otros tipos, como la cognitiva, la cultural, etc., no es sólo un problema tecnológico. Señala que la situación parece un problema económico pero esta falta de acceso redundante en algo mucho más complejo, una brecha cognitiva, que guarda relación con los obstáculos educativos, culturales lingüísticos, ya que el uso de la Internet, por ejemplo, puede ser inaccesible a ciertas poblaciones, aún en los países desarrollados. Además, este informe de la UNESCO destaca la importancia de los profesionales de la información para garantizar la difusión de contenidos de calidad y de reconocida autenticidad.

Por otra parte, también es fundamental entender a la sociedad del conocimiento como la sociedad del aprendizaje; ya que en un futuro muy cercano, la sociedad que aprende constituirá una realidad cotidiana porque el proceso de aprendizaje ya no se limita al período de escolarización obligatoria al desarrollo de una educación continua, que sólo finaliza con el proceso vital. Se refiere a un nuevo tipo de sociedad en que la adquisición de los conocimientos no está determinada por razones de espacio (instituciones educativas) o el tiempo (lo formal en las instituciones). (UNESCO, 2005). Cabe destacar otro aspecto y es que una característica central de estas sociedades debe ser capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con miras a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano.

### **El conocimiento organizacional**

Para ahondar en los aspectos más importantes del proceso de GC, son necesarias algunas precisiones sobre el conocimiento y la información ya que ellos representan un

conjunto o binomio de una misma relación: la información es considerada como la materia prima organizada para que, por procesos cognitivos, sean convertidos en conocimiento.

La pregunta acerca de qué es el conocimiento “resulta casi tan difícil de responder como la pregunta más famosa acerca de qué es la verdad” (Burke (2002:47). Le ha correspondido a la Filosofía las grandes discusiones acerca de este proceso humano, a lo largo de los diversos periodos del desarrollo de la humanidad. No es objetivo de esta investigación un análisis a ese histórico del conocimiento. En este trabajo se orientaran los esfuerzos a entender lo que este concepto ha significado para las organizaciones como elemento fundamental de la sociedad de la información, del conocimiento y del aprendizaje.

Desde una visión específicamente organizacional, el conocimiento se refiere a información que posee valor para una organización, institución o empresa, que permite generar acciones asociadas a satisfacer sus demandas, detectar las amenazas de su entorno y apoyar las nuevas oportunidades a través de la utilización de las competencias centrales de la misma. Hay que partir de los datos, los cuales una vez organizados en torno a necesidades, funciones o procesos de la empresa, empiezan a adquirir significado y es el momento en que se convierten en información, la cual, generalmente, está presente en documentos, informes y cualquier otro tipo de escrito; ya son datos estructurados que tienen relevancia, propósito y un valor específico para su creador o un tercero. El concepto de conocimiento engloba el de información, la cual está ya organizada y contextualizada y en la que, al intervenir creencias, competencias, experiencias, valores, influyen en una toma de decisiones para la acción. Mientras el conocimiento reside en las personas, la información está disponible en algo generalmente tangible.

Como se ha indicado anteriormente, el primer camino a la GC es saber lo que se tiene en materia de información, dónde está y quién la tiene: esto permitirá ir descubriendo y sistematizando el conocimiento organizacional. Este planteamiento da origen a las categorías de conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Según Koulopoulos y Frappaolo (2000), Middleton (1999), los estudios sobre estas categorías se deben

originalmente a Michael Polanyi, quien en 1966 ya había desarrollado escritos filosóficos al respecto. Sin embargo, es con el estudio del conocimiento en la visión organizacional a partir de la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) que estas dimensiones se convierten en referencia obligada para el análisis de las organizaciones.

Estos autores expresan que la clave para crear el conocimiento está en transformar el conocimiento tácito en explícito, lo cual corresponde a un análisis de la dimensión epistemológica. Para ellos, el modo de convertir el conocimiento tácito a explícito, se produce en una interacción de cuatro momentos, a saber: socialización, externalización, combinación e internalización. Esto se refiere a:

- Socialización: Se aprende de experiencia directa, al relacionarse y observar, es decir de tácito a tácito.
- Externalización. Un proceso de articular un conocimiento tácito y hacerlo explícito por ejemplo representando metáforas o modelos. El conocimiento que va de tácito a explícito.
- Combinación: Cuando se intercambian procesos o conceptos ya sistematizados, como al compartir un informe, es decir algo explícito a explícito
- Internalización. El momento en que un conocimiento explícito se transforma en tácito en un momento de aprendizaje. Es decir de explícito a tácito.

Los autores explican que:

Compartir el conocimiento tácito entre individuos a través de la comunicación es un proceso que requiere un procesamiento simultáneo de las complejidades de los temas compartidos. Por otro lado el conocimiento explícito consiste en eventos pasados u objetos, allá y entonces y está orientado hacia una teoría libre de contexto. (Nonaka y Takeuchi (1999:67).

Tanto la comunidad de mundo académico como la del mundo organizacional reconocen hoy día el papel estratégico del conocimiento para su éxito. Las diferentes aproximaciones al estudio del conocimiento se pueden clasificar en dos grandes grupos: los que se orientan hacia los procesos de creación, asimilación, difusión y explotación de los intangibles y los que procuran medir las distintas manifestaciones en las que se puede presentar el conocimiento en sus organizaciones.

### **La Gestión del Conocimiento (GC)**

En el escenario anteriormente descrito, de la sociedad de la información, del conocimiento y en consecuencia, del aprendizaje, en lo referente al plano organizacional y su gestión, surgen nuevos procesos. Para el caso de esta investigación, es necesario profundizar algunos conceptos relacionados con la Gestión del Conocimiento.

En primer lugar, el término Gestión se refiere al proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Para López Rupérez (2001), en un elevado status conceptual, la gestión se caracteriza hoy en día por un carácter global que concierne al manejo y orientación de los recursos, las personas, los procesos, los resultados y las relaciones recíprocas, hacia los cuales la organización se debe orientar.

Para Rojas Quiñones (2006), compartir los conocimientos es una característica de aquellas organizaciones con filosofías de gestión participativa. En ellas “es importante

elaborar y divulgar políticas concernientes a la producción, utilización y renovación de los conocimientos que conforman la memoria corporativa. Una política para la gestión del conocimiento debe incluir priorización de los mismos para su identificación....” (2006:68).

Para Rodríguez Gómez, (2006), tras un detenido análisis de diferentes definiciones y características, la GC es un conjunto de procesos sistemáticos tales como la identificación y captación del capital intelectual; así como el tratamiento, desarrollo y la cultura de compartir los conocimientos, todo ello con el propósito del desarrollo de la organización y de su personal con miras “ ... a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (p.29).

Por otra parte Silvio (2002), indica que se puede llamar Gestión del Conocimiento a un proceso

... caracterizado por una transformación continua de datos en informaciones y de informaciones en conocimientos y de conocimientos en conocimientos, en la cual se planifica una serie de acciones para conducir un proceso de búsqueda de soluciones, mediante el cual se genera conocimiento que es conservado durante el proceso, tomar decisiones para aplicar soluciones al problema a través de la recuperación de los conocimientos conservados en reservorios y transferirlo a la realidad para modificarla y luego controlar los resultados objetivos con los objetivos trazados (Silvio, 2000:19).

Rojas Quiñones (2006), expresa que el Capital Intelectual en las instituciones educativas, se puede identificar como:

La riqueza inmaterial que ha logrado acopiar una institución a lo largo de su existencia, a través de las experiencias vividas por las personas que forman la comunidad educativa y el conocimiento de que se han apropiado tanto como el que han generado, siempre y cuando estos activos inmateriales se encuentren registrados de cualquiera de las maneras posibles, y además hagan parte de los modos de actuación cotidiano de quienes se desempeñan en la institución (p.71)

Formarían parte de este capital las innovaciones educativas producto de la investigación, los procedimientos *sui generis* seguidos en la institución, las metodologías particulares en sus diferentes ámbitos, los conocimientos y las experiencias y competencias de todos sus funcionarios, etc. Tanto la comunidad de mundo académico como la del

mundo organizacional reconocen hoy día el papel estratégico del conocimiento para su éxito.

### **Gestión de conocimiento en ámbito universitario.**

Las Universidades por su propia naturaleza son las grandes creadoras y generadoras de conocimientos, mediante el ejercicio de sus funciones de docencia, investigación, extensión y la gestión ejercida en ellas. También hay que resaltar que son organizaciones inmersas en constantes procesos de cambios y en el actual ambiente que se caracteriza por ser turbulento, de alta incertidumbre y de complejidad. Ellas se ven obligadas a defender sus espacios de acción institucional, a la búsqueda de recursos de todo tipo y a responder a los cambios de exigencias que se manifiestan en los mercados de trabajos para los profesionales que egresan de ellas, etc.

En torno a la investigación desarrollada es relevante considerar las implicaciones de la misión al Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos (DPSPE) de la Escuela de Educación. Al respecto es interesante referenciar la formulación realizada como una propuesta por Martínez (2009), en la cual se señala que ella sería:

Crear y aplicar conocimientos históricos, sociales, de planificación y sistemas educativos, orientados a la formación de un profesional con calidad y desempeño exitoso en sus responsabilidades profesionales y portador de valores y principios sólidamente arraigados, en una cultura crítica, democrática, pluralista, competente, con responsabilidad y compromiso social con las transformaciones de la educación contemporánea.

Desde el punto de vista organizacional el Departamento debe coordinar la gestión de las Cátedras en el desarrollo de las funciones universitarias ligadas a las áreas temáticas relacionadas con la Sociología de la Educación, el Análisis de Sistemas Educativos, la Planificación Educativa y Escolar y la Gestión Organizacional. De hecho, el trabajo de investigación se orientó a diagnosticar las fuentes de capital humanos de las mencionadas cátedras.

### **El Capital Intelectual**

El primer camino a la GC es saber lo que se tiene y para esto se han propuesto diferentes formas de iniciar el camino, pero el más destacado y recomendado por diferentes autores es la del Capital Intelectual (CI). Veamos algunas perspectivas al respecto.

Kaplan y Norton (1997), fueron de los primeros autores en proponer que las organizaciones deben desarrollar la idea de valorar un conjunto de activos intangibles que conforman el capital intelectual, que se traducen en los servicios y productos de alta calidad, empleados motivados y con experiencia, procesos gerenciales exitosos, adaptables y clientes satisfechos y leales. Su idea principal se operacionaliza en el conocido Balanced Scorecard o el Cuadro de Mando Integral, que sigue tomando en cuenta medir las finanzas de la organización, pero más importante, medir la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles para crecer y permanecer en el tiempo.

Edvinsson y Malone (2003) por su parte, definen al Capital Intelectual como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales. Separan el CI en Capital Humano y Capital Estructural. El Capital humano es la combinación de conocimientos, destrezas habilidades, capacidades de los empleados. Incluye los valores, su cultura y su filosofía. La organización no es en consecuencia, la propietaria del capital humano. El capital estructural viene dado por los equipos, programas, bases de datos, la imagen, las patentes, marcas de fábrica y todo aquello relacionado con la capacidad organizacional. Sería lo que queda cuando el personal se va a casa.

Los autores identifican seis fases en el transitar del CI: la fase misionera que implica el diagnóstico inicial, después seguirían las etapas de medición, liderazgo, informática, capitalización, futurización. La primera comprende las primeras tareas que tiene la organización cuando reconoce la necesidad de sacar a la superficie su riqueza intelectual y comienza con algunos individuos pioneros que lo identifican como problema que puede ser revisado e investigado desde esta perspectiva. Para eso lo aconsejable es elaborar metáforas de visualización, como la de mapa o de árbol. Estos pueden servir de precedentes métricos

para la segunda fase, la medición. A efectos de nuestra investigación, la fase en estudio es el diagnóstico inicial.

El CI valora actividades como la lealtad del cliente o la competencia del empleado. Gestionar este CI para crear valor no está determinado por explotar y gestionar uno de estos factores, sino de establecer una interacción entre ellos, de modo que el resultado que se genere sea el más adecuado para la organización.

Para Martín Fernández (2001), el capital humano se define en función de sus objetivos estratégicos, lo que la institución quiere alcanzar y se refiere a habilidades y el conocimiento de las personas para lograr lo propuesto. Los empleados que contribuyen al capital humano de una institución son muy difíciles de sustituir, porque, entre otras razones, su trabajo es muy valorado por los que sean sus clientes y con ello hacen sobresalir a su organización por encima de otras. El capital humano se refiere al conocimiento, principalmente el tácito, que poseen las personas, que es útil a la organización, y la capacidad para regenerarlo es decir, la capacidad de aprender. Pertenece a las personas porque el conocimiento reside en ellas. En una Universidad sería el conjunto de conocimientos que poseen sus miembros, como los profesores, investigadores, doctorandos, becarios y otros.

El capital estructural, es lo que se queda en la institución cuando la persona se va, manuales, sistemas de información con bases de conocimiento que tengan almacenadas, asuntos como listados, trabajos realizados, análisis de competencias, informaciones, noticias, rumores, etc. “el conocimiento estructural ha de ser recogido, organizado, actualizado y distribuido, lo que requiere la atención plena de una gestión del conocimiento” (Martín Fernández, 2004:180). Para Rojas Quiñones (2004), la cultura de la organización es parte de estos activos.

El capital cliente o relacional, es la capacidad de atraer solamente por el nombre que ha logrado la institución, por eso la fidelidad de los clientes es el ejemplo por excelencia de este tipo de capital, porque siempre es leal a esa organización y acepta el servicio que esta le presta.

Para Middleton (1999), el aumento de la atención al CI en las organizaciones se debe a varios factores, tales como:

- El reconocimiento de que la información es un recurso de las organizaciones que debe ser activado.
- La aceptación de que tiene un rol que jugar en una sociedad informacional.
- La amplia disponibilidad de bases de datos a través redes de todo tipo.
- La percepción que se desarrolla en los mandos altos y medios gerenciales de que la sistematización de la información es buena para la toma de decisiones.
- El deseo de que la organización sea una organización que aprende o una organización inteligente.
- La percepción de que la información presente en la memoria colectiva no se utiliza en todo su potencial.
- La percepción de que se pueden utilizar recursos de información para beneficio de su base de conocimientos y con ello la ventaja competitiva.
- El esfuerzo para lograr mejores resultados con la infraestructura tecnológica.
- Un sentimiento de frustración al percibir que los conocimientos que residen en las personas no sean compartidos ampliamente.

Middleton expresa que la GC se utiliza para describir procedimientos que coordinan los factores de éxitos que impulsen el Capital Intelectual.

Por otra parte, Rojas Quiñones (2006), expresa que el Capital Intelectual en las instituciones educativas, se puede identificar como:

La riqueza inmaterial que ha logrado acopiar una institución a lo largo de su existencia, a través de las experiencias vividas por las personas que forman la comunidad educativa y el conocimiento de que se han apropiado tanto como el que han generado, siempre y cuando estos activos inmateriales se encuentren registrados de cualquiera de las maneras posibles, y además hagan parte de los modos de actuación cotidiano de quienes se desempeñan en la institución (71)

Formarían parte de este capital las innovaciones educativas producto de la investigación, los procedimientos sui generis seguidos en la institución, las metodologías particulares en sus diferentes ámbitos, los conocimientos y experiencias y competencias de todos sus funcionarios, etc.

A la suma de todos elementos se le conoce como *know how*, o en una traducción aceptada generalmente: un buen conocimiento propio o la manera exitosa de hacer las cosas. Lo importante es que este *know how* esté en todas las personas y no sólo en algunos especialistas, como se entendía has ahora. Por otra parte, una buena gestión debe basarse en saber que el conocimiento es el mayor activo y todos los activos deben saber administrarse estratégicamente.

### **Abordaje Metodológico**

El estudio se desarrolló en dos fases. La primera fase, de la cual se presentan algunos resultados en este escrito, corresponde a un diseño de investigación documental y de campo. La segunda fase, una vez realizado el diagnóstico inicial de la conformación del Capital Intelectual en el Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos de la Escuela de Educación de la UCV, se centró en analizar redes y/o comunidades de aprendizaje y de práctica; en este sentido la única que cumple todas las características de las mismas es la conformada por el grupo de personas, profesores, profesoras y estudiantes, que integran a Memoria Educativa Venezolana.

En cuanto al nivel de la investigación, e mismo fue de carácter Exploratorio-Descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista (2003). La población que conformaba el Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos (DPSPE) en el período investigado (2000-2007) fue de un promedio de 35 profesores/profesoras y 2 pasantes, promedio que aún hoy se mantiene. Para la selección de la muestra se eligió el Muestreo No Probabilístico, del tipo Intencional; este tipo de muestreo implica que para seleccionar los elementos que se consideran parte de la investigación se establecen previamente unos criterios, que no tienen que ver con tamaños ni números, sino más bien con las necesidades específicas de la investigación (Palella y Martins, 2004).

De las dimensiones se extrajeron las categorías que sirvieron de base para la entrevista y que son las siguientes: Área de experticia desde la cual ha realizado sus aportes intelectuales, metodologías propias para su desempeño como docente o investigador,

Influencia de elementos del contexto interno o externo a la Escuela, comunidades de conocimientos, Convenios y/o relaciones de cooperación establecidas, respaldo financiero institucional para el desarrollo de sus proyectos, principales aportes personales al DPSPE, principales aportes realizados por el DPSPE a la Escuela de Educación, a la UCV y/o a la sociedad en general.

En cuanto a las técnicas seleccionadas, en primer lugar, se procedió a un análisis documental para lo cual se elaboraron tres tipos de matriz de datos. Para la segunda fase, el trabajo de campo, fue la entrevista no estructurada.

Del análisis documental partieron de algunas apreciaciones tales como que el Capital Intelectual se inicia considerando brevemente lo que implica el nombre de la Universidad Central de Venezuela, sus logos, tradiciones y la aceptación, casi incondicional de la calidad en la formación de sus profesionales y los bienes y productos ofrecidos. El deseo vehemente de la mayoría de los jóvenes venezolanos por pertenecer a sus aulas, los cuales conformaran un capital humano del más alto nivel.

Sobre el capital estructural, es el conocimiento explícito, el que ya pertenece a la organización, sistematizado e internalizado por ella, mediante procesos formales. En las Universidades se relacionan con los recursos bibliográficos y documentales, archivos, sistemas, procedimientos de gestión y metodologías, la cultura y valores, las bases de datos y otros medios disponibles en facultades, departamentos, centros institutos, etc.

El capital relacional se refiere al valor que tiene para la organización el conjunto de relaciones que la misma mantiene con los diferentes agentes sociales. Está relacionado con la capacidad de la Universidad para integrarse a su entorno, desarrollar redes con otras instituciones.

### **A modo de análisis y reflexiones finales**

En Gestión del Conocimiento, identificar las fuentes y objetos de conocimiento en una organización corresponde a la fase diagnóstica, considerada fundamental, compleja y sin la cual no es posible avanzar en propuestas estratégicas para la organización.

Todo trabajo de naturaleza investigativa, requiere del reencuentro con los objetivos planteados, a fin de verificar en qué medida se lograron y lo que es más importante aún, hacer un balance de lo encontrado y aportar nuevas ideas sobre el estudio, basados en los principales hallazgos. En cuanto al alcance del objetivo que se planteaba el identificar las fuentes y objeto del conocimiento que conforman el Capital Intelectual del Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos, se puede concluir que el conocimiento que integra el capital humano y el capital organizativo estructural de dicha dependencia académica, se evidencia en la producción de conocimiento que presenta cada profesor/profesora en la calidad de su formación, las área de experticia y sus trabajos de investigación, que se traducen en publicaciones, participación en jornadas y ponencias, etc.

Cabe destacar que las metodologías forman parte del capital humano y la experiencia en esta investigación indica que, a pesar de ser desarrolladas individualmente, en el ámbito de una escuela y por modelaje de conducta pasa de una generación a otra y las que son exitosas se reproducen y dejan de ser propiedad de una persona para ser de la organización.

Otro aspecto importante, es la participación de todos los profesores entrevistados en las diferentes funciones de la universidad: docencia, investigación, extensión y gestión. Hay un gran marco para el ejercicio profesional y se aporta en todos los ámbitos que la Universidad lo requiere, a lo interno o a lo externo. Vale recordar que el conocimiento tácito es el más valioso para la gestión del conocimiento y por lo tanto, hay que promover las formas de codificación para hacerlo explícito y compartirlo a todo lo largo de la organización, en este caso, en la Universidad. Por lo tanto, al concluir sobre este aspecto, a partir de los hallazgos encontrados en esta investigación, se puede indicar que se evidenció que entre los miembros de la muestra de profesores/profesoras, entrevistada, en el período bajo estudio, se dio una gran producción en documentos escritos publicados y metodologías propias exitosas.

El análisis realizado sobre el capital humano permite señalar que pudo encontrarse en profesores/profesoras entrevistados, la evidencia de una vida profesional caracterizada

por su compromiso con una cultura de trabajo académico, desarrollado en diferentes ámbitos y dependencias universitarias, en el ejercicio de sus funciones y al analizar en detalle el peso que representa cada uno de los componentes, siempre se observó mayor inclinación hacia la función docente, lo cual es un indicativo importante porque éste es un aspecto en el que desean ser exitosas todas las personas que pertenecen al campo educativo.

Una vez realizado el diagnóstico inicial de la conformación del Capital Intelectual en el Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos de la Escuela de Educación de la UCV, el interés se centra en analizar redes y/o comunidades de aprendizaje y de práctica; en este sentido la única que cumple todas las características de las mismas es la conformada por el grupo de personas, profesores, profesoras y estudiantes, que integran a Memoria Educativa Venezolana, cuyo análisis formó parte de los resultados de esta investigación. Cabe destacar que esa línea nació desde el interés de las personas clave del Departamento de Pensamiento Social y Proyectos Educativos, más hoy día ya es patrimonio de la Escuela en su conjunto y forman parte de ella un grupo de personas que comparten un interés específico, en principio todo lo educativo y escolar pero con las implicaciones profundas que eso requiere. Cada uno de sus integrantes posee un área de experticia y tema de interés que los hacen una fuente de conocimiento muy valiosa para la Escuela y la Universidad en su conjunto

El fin último de la investigación fue contribuir a potenciar a nuestro Departamento y por ende a nuestra Escuela en su conjunto como una organización inteligente. Para ello es relevante fomentar, gestionar y difundir el estudio sobre la producción de conocimiento en nuestra Escuela y su diferentes unidades académicas, especialmente los hallazgos de saberes que nace de la función investigación, pero sin descartar todas las otras fuentes que enriquecen los intangibles de la institución.

Finalmente, se puede indicar que el trabajo se considera apenas un aporte inicial tanto al Departamento como a la Escuela, para desarrollar la disciplina de Gestión del Conocimiento y así incorporarse al desarrollo de investigaciones dentro de las nuevas tendencias que exige el actual contexto mundial y que todo el conocimiento generado por la

Escuela esté sistematizado y disponible para su difusión a toda la comunidad y a la sociedad venezolana.

## Referencias

- Bueno Campos E. (Director) (2003). *La Gestión del Conocimiento en Diversidades y Organismos Públicos de Investigación*. Universidad Autónoma de Madrid, Edita Dirección General de Investigación de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid. [Documento en línea] [www.madrimas.or/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16\\_gestión\\_delconocimientouniversidadesopis.pdf](http://www.madrimas.or/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_gestión_delconocimientouniversidadesopis.pdf). Consulta junio, 2009.
- Burke P. (2002). *Historia Social del Conocimiento*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Castells, M. (1998). *La Era de la Información*. Madrid: Editorial Alianza.
- Drucker, P. (1994). *La Sociedad Post Capitalista*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Edvinsson L. y Malone M. (2004). *El capital intelectual*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hernández R., Fernández C. Baptista P. (2003) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Kaplan Robert y Norton David (1997) *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Koulopoulos y Frappaolo (2000). *Lo fundamental y más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento*. Santa Fe de Bogotá. Ediciones McGraw Hill Interamericana.
- López Rupérez, F. (2001). *Preparar el futuro. La educación ante los desafíos de la globalización*. Madrid: Editorial la Muralla.
- Martínez A. (2009) *Aportes del DPSPE para la estructura organizativa de la Escuela de Educación de la UCV*. Mimeo
- Martín Fernández, E. (2002). *La Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. México: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Middleton M. (1999). De la gestión de la información a la gestión del conocimiento. [Documento en línea]:Consulta julio 2009.
- Moreno, León J.I. (2001). *El tercer milenio y los nuevos desafíos en educación. América Latina y el caso venezolano*. Editorial Panapo de Venezuela.

- Nonaka I, Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University México.
- Peluffo M., Catalán E., (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Serie Manuales. Santiago de Chile. Edición CEPAL. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES.
- Rodríguez Gómez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Educar No. 37. Universidad autónoma de Barcelona.
- Rojas Quiñones, J. M. (2006). *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Silvio, J. (2000). *La virtualización de la universidad*. Caracas: Ediciones IESALC/UNESCO
- UNESCO (2005). *Hacia las sociedad del conocimiento. Informe Mundial*. Organización de las Naciones Unidas (ONU). Paris: Ediciones UNESCO.