

"Un modelo de Gestión del Conocimiento para una Universidad del Siglo XXI. Caso: Universidad Metropolitana".

MANUSCRITO PARA VIRTUALEDUCA 2003

RENATA M. CURCI

Facultad de Ciencias y Artes. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela

E-mail: rcurci@unimet.edu.

En la economía actual, la Creación de Valor se puede lograr incorporando cambios innovadores al Modelo de Negocios. A comienzos del año de 1997 en la Universidad Metropolitana se inicia un proceso de cambio. Este proceso de transformación se realiza con el inicio de una serie de cursos de capacitación y actualización de su personal docente. Paralelamente a esto se realizan: la adquisición de nuevas tecnologías, reestructuración de la Organización, mediciones del desempeño del personal docente, consolidación de equipos de trabajo, definición de responsabilidades gerenciales para promover el flujo de conocimientos, entre otras cosas. A raíz de esos cambios nace en la Universidad Metropolitana la necesidad de desarrollar un nuevo Modelo Educativo que se denominó Aprendizaje Colaborativo en Ambientes Distribuidos (AcAd). Uno de los factores mas importantes para lograr este objetivo es contar con un Modelo de Gestión del Conocimiento acorde con la realidad actual. Este trabajo de investigación tiene la finalidad de diagnosticar el estatus actual de los elementos o factores claves para consolidar un modelo de gestión del conocimiento y a partir de los resultados obtenidos se propondrá el modelo para ser aplicado en la Universidad Metropolitana.

1. Introducción

Hoy en día, son pocas las organizaciones que dudan en incorporar como estrategia principal, la opción de transferir parte de las ganancias generadas por su productividad en actividades de Gerencia de Conocimiento como inversión, esperando así un retorno mayor

que cualquiera otra oportunidad de inversión que pudiera realizar. La gerencia de estas organizaciones debe asumir la responsabilidad y la voluntad de apoyar las actividades centradas en los activos intangibles. Esta decisión, tiene sus riesgos financieros ya que pueden crear valor, destruir valor, limitar valor o liberar valor. Lo ideal es que dicha decisión logre crear valor, de manera que asegure la expansión de sus Activos Tangibles e Intangibles al implantar y desarrollar actividades de Gestión del Conocimiento y por ende se transforme en un aumento del Retorno de esa Inversión. La Gestión del Conocimiento se justifica económicamente en estas organizaciones únicamente si aporta un valor mucho mayor que cualquiera otra actividad productiva. En la economía actual, la Creación de Valor se puede lograr incorporando cambios innovadores al Modelo de Negocios. Las características de una organización centrada en el Negocio son: el tiempo y el espacio son los del cliente; el desempeño se obtiene midiendo el valor agregado al Mercado, y los métodos para conseguirlo están centrados: en conocer y anticipar la conducta del Cliente, innovar constantemente los productos y servicios, asegurar la creación y el aumento del capital, entrelazando la formación del Capital Intelectual con la obtención del Capital Financiero.

Cuando algunas de esas características no se cumplen, las Organizaciones se ven en la necesidad de “*repensar*” como obtenerlas. Para lograr esto es necesario tocar el tema del *Cambio* y la *Transformación Organizacional*, a través de la Gestión del Conocimiento. Esto involucra tanto las estructuras como los procesos de la Organización en cuestión.

A comienzos del año de 1997 en la Universidad Metropolitana, una institución educativa privada que fue fundada en el año 1970, se inicia un proceso de cambio que se ha venido manteniendo hasta los momentos actuales. Esa transformación institucional comenzó con una reestructuración de la Organización, adquisición de nuevas tecnologías entre ellas las de información y comunicación, actualización y capacitación de su personal docente, consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios, mejora en los instrumentos de medición del resultado de las actividades del personal académico y administrativo, reestructuración de responsabilidades gerenciales para promover el flujo de conocimientos entre las dependencias, entre otras.

Como resultado de este proceso de cambio y de los intercambios realizados con otras instituciones (la realidad y el contacto con nuestro entorno), la Universidad mediante la labor

realizada por un conjunto de profesores muy comprometidos con la Institución (parte de sus Activos Intangibles), se plantea la necesidad de modificar las actividades educativas centradas en el profesor en actividades centradas en el estudiante y la comunidad, donde el profesor actúa como facilitador del proceso. Se busca un aprendizaje colaborativo y se logra mediante la utilización de ambientes distribuidos. Estos ambientes distribuidos se basan en diferentes momentos (síncronos o asíncronos), espacios (presencial, a distancia y virtual), medios de información y recursos (CD-ROM, CBT, Fax, TV, libros, Tecnologías de Información y Comunicación) y metodologías (unidireccional, bidireccional, individual y grupal). Esto conlleva a la reestructuración del modelo tradicional de enseñanza a un nuevo modelo educativo centrado en el aprendizaje el cual la Universidad denomina Modelo AcAd (Aprendizaje Colaborativo en Ambientes Distribuidos).

Además se ha estado modificando y mejorando otros procesos tanto académicos como administrativos, se han hecho mejoras en la evaluación y medición de las actividades del personal docente y administrativo, se está promoviendo la capacitación y actualizando al personal docente a nivel de postgrado, especializaciones, maestrías y sobretodo doctorados, estos inclusive para ser realizados a través de convenios con Universidades de España, Estados Unidos, México y con Universidades Nacionales. Se han realizado innovaciones en el dictado de clases apoyándose en el Modelo AcAd, en proyectos con instituciones gubernamentales tales como CONICIT y con el Banco Mundial. Se ha estado trabajando en un proyecto con Instituciones Educativas y Colegios denominado Potenciando la Educación Media para contribuir así a la mejora de la Educación Venezolana.

2. Metodología, Resultados y Modelo

Con base a lo anteriormente señalado, la Universidad Metropolitana cuenta con algunos de los elementos y factores clave necesarios para la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento, pero además tiene recursos y capacidad para desarrollar los que aún no posee o no están en las mejores condiciones, creando y potenciando sus Activos Intangibles tales como su Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) y sus procesos para la administración de su información y de sus conocimientos.

Después de haber realizado una revisión bibliográfica extensa, se recabaron una serie de políticas, características, indicadores y procesos necesarios para la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento en la Institución Educativa estudiada.

La definición conceptual de *Gestión del Conocimiento* que se utilizó como premisa en esta investigación está descrita a continuación:

“Es la gestión de los activos intangibles conformados por recursos, capacidades y procesos sistémicos que interactúan entre sí, que al estar apuntalados por cuatro factores claves la Organización, la Cultura Organizacional, la Tecnología y la Medición permiten la creación, el desarrollo y la aplicación del conocimiento organizacional pertinente para la creación de ventajas sostenibles en el tiempo y de valor”.

Para la operacionalización del concepto de *Gestión del Conocimiento* mencionado en el párrafo anterior, se definieron cinco dimensiones: Organización, Cultura Organizacional, Tecnología, Medición / Evaluación y Procesos, cada una de estas dimensiones a su vez se definieron con una serie de indicadores que permitieron diagnosticar la situación actual de la Universidad Metropolitana respecto a los mismos. En paralelo a la realización del diagnóstico, se propone un Modelo de Gestión del Conocimiento (Ver Figura N° 1).

Para explicar este modelo o Sistema de Gestión del Conocimiento se dividió en cuatro componentes: 1) la conversión del conocimiento para la creación de la espiral del conocimiento organizacional, 2) elementos o factores claves que permiten la creación del conocimiento organizacional o institucional, 3) la interacción con el entorno, clientes, proveedores y competidores, y 4) el componente tiempo para que el modelo sea dinámico.

Primer componente: Conversión del conocimiento para la creación del espiral del conocimiento organizacional

El Sistema de Gestión del Conocimiento propuesto para la UNIMET se fundamenta en la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional de Nonaka y Takeuchi (1999), la cual está basada en tres dimensiones: epistemológica, ontológica y tiempo.

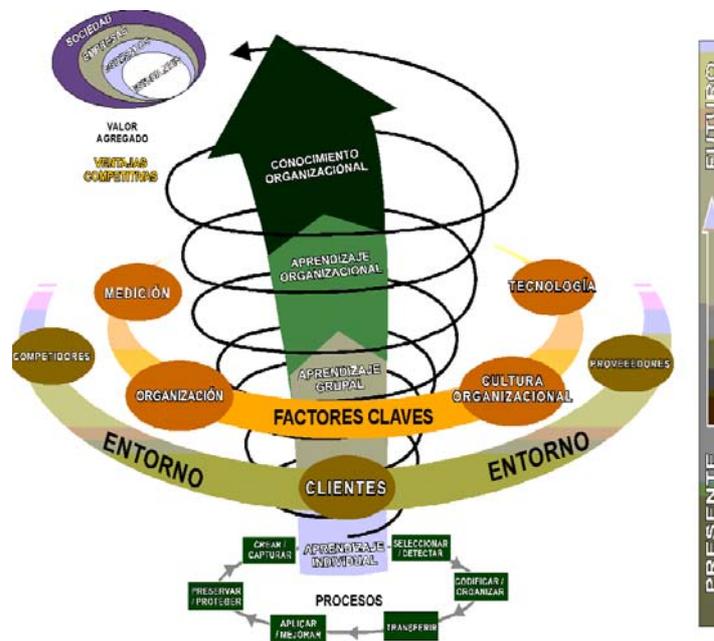


Figura 1. Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto

La dimensión tiempo es la que permite comenzar y terminar cada ciclo de conversión de conocimiento dentro de la Institución. Al estar presentes las tres dimensiones se logra la creación de un espiral de conocimiento organizacional.

Las personas que trabajan en la Universidad Metropolitana no escapan a este hecho. El personal académico y administrativo de la UNIMET debe interactuar y socializar para poder compartir su conocimiento tácito. Al trabajar en equipo, los integrantes comparten sus experiencias y modelos mentales. Una vez creados los equipos, comienza el diálogo o reflexión colectiva sobre el problema, tema u objetivo a tratar y se pone en práctica el uso de metáforas o analogías apropiadas que ayudan a los miembros del mismo a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar. Una vez que el modelo tácito compartido se verbaliza en palabras y frases, se logra cristalizar los conceptos explícitos (exteriorización). Este conocimiento explícito debe ser recogido por personas o grupos de personas encargadas y entrenadas para ello, para posteriormente ser colocado en bases de datos para que pueda ser aprovechado por otras personas u otros equipos, y además pueda ser distribuido a través de la red (Internet, Intranet).

En el momento en que las personas o equipos de personas, que trabajen en una misma dependencia, en distintas dependencias o distintos proyectos intercambian y combinan los conocimientos recibidos a través de distintos medios, tales como: Documentos, reuniones, conversaciones o redes computarizadas de comunicación, con la información que previamente ha sido clasificada, agregada, combinada y categorizada como conocimiento explícito y depositada en bases de datos o repositorios de información y/o conocimiento, se producen nuevos conocimientos (combinación). Una vez que estas personas aplican los conocimientos adquiridos y aprendan haciendo, el conocimiento explícito se transforma en conocimiento tácito (interiorización). Una vez que el individuo ha interiorizado este nuevo conocimiento pasa a ser nuevamente conocimiento tácito logrando un aprendizaje individual. De esta manera se cumple el primer ciclo de conversión de conocimiento.

Para crear conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, empezando así una nueva espiral de conocimiento.

Es importante incorporar la dimensión *tiempo* a la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional. La primera fase empieza con la socialización, el conocimiento que reside en los individuos pueda ser amplificado en el interior de la Universidad. La segunda fase, el conocimiento tácito compartido por los miembros de un equipo es convertido en explícito en la forma de un nuevo concepto, producto o proceso creado en cooperación, a través del diálogo y la reflexión. En la tercera fase el concepto, producto o proceso creado debe ser justificado, la Institución determina si en verdad vale la pena desarrollar el nuevo concepto, producto o proceso y si es válido para la Sociedad. Los criterios de evaluación podrían ser cualitativos y cuantitativos, algunos de ellos pudieran ser: Costos, margen de ganancia o utilidad y grado en que el producto o proceso contribuye al crecimiento de la Universidad o si genera valor agregado a sus clientes.

Una vez aceptado el concepto, producto o proceso, la cuarta fase consiste en convertir el mismo en un arquetipo, que puede adoptar la forma de un prototipo si es un producto o un mecanismo operacional- modelo si se trata de una innovación tal como un valor institucional, un nuevo sistema administrativo o una estructura organizacional innovadora. En esta fase se requiere

de la cooperación dinámica entre varios departamentos de la Institución. En la quinta y última fase ocurre la distribución del conocimiento creado en una dependencia que ya ha sido justificado y modelado, continuando adelante hacia un nuevo ciclo de creación de conocimiento entre otras personas de la misma dependencia, a través de otras divisiones o hasta en grupos de interés externos (clientes, proveedores y alianzas). Este nuevo conocimiento puede generar un nuevo ciclo de conocimiento organizacional expandiéndose horizontal y verticalmente a través de la Universidad.

Segundo componente: Elementos o factores claves que permiten la creación del conocimiento organizacional o institucional

El modelo propuesto en esta investigación tiene variaciones con respecto al modelo propuesto por los autores Nonaka y Takeuchi (1999). La variación consiste en proponer cinco elementos o factores claves que son necesarios para que pueda ocurrir el proceso de creación de conocimiento organizacional en forma de espiral dentro de la Universidad Metropolitana y además permitir un mayor contacto con el entorno de manera de crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y valor agregado a sus clientes (estudiantes, egresados, empleadores y sociedad). Los elementos o factores claves propuestos son: Organización, Cultura Organizacional, Tecnología, Medición/ Evaluación y Procesos.

Se proponen una serie de características que debe tener cada uno de los elementos o factores claves propuestos en el modelo.

Tercer componente: La interacción con el entorno, clientes, proveedores y competidores

El modelo o Sistema de Gestión del Conocimiento propuesto en este trabajo además del sistema de conversión de conocimiento y de los elementos factores claves para promover la creación del conocimiento institucional, presenta una fuerte interacción con el entorno, sus clientes, proveedores y competidores.

Este componente del Sistema de Gestión del Conocimiento es también muy importante ya que la UNIMET no puede estar aislada del entorno para crear valor y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Es necesario conocer las necesidades y conocimientos relativos a los clientes actuales y potenciales (estudiantes, egresados, empleadores y sociedad), dirigir las

estrategias hacia la creación de valor y la satisfacción de los mismos para mantener su fidelidad, esto a su vez fortalece la posición competitiva de la UNIMET frente al sector educativo. Es importante que exista flujo de información de los clientes a la Universidad para crear bases de datos que posteriormente ayuden a formular respuestas para cubrir dichas necesidades. Conocer además quiénes son sus proveedores actuales o potenciales, cuáles son sus fortalezas y debilidades, para aprovechar un intercambio mayor de conocimiento con ellos. También es extremadamente necesario conocer todo lo que están haciendo sus competidores y cómo lo están haciendo, de manera de verificar cuáles ventajas competitivas podría desarrollar o potenciar la UNIMET con respecto a ellos en el Sector Educativo.

Cuarto componente: Componente tiempo para que el modelo sea dinámico.

El último componente es el hecho de mantener el Sistema de Gestión del Conocimiento dinámico, esto se puede observar en la Figura que se mostró anteriormente, representado con la flecha ascendente del presente hacia el futuro. Es necesario evaluar la posición actual de la UNIMET y planificar a futuro como se quiere posicionar la Gestión del Conocimiento dentro de la institución educativa. Una vez puesto en marcha el Sistema se debe medir y evaluar al transcurrir el tiempo como ha sido la evolución del proceso, comenzando por grupos piloto y posteriormente aplicándolo al resto de las dependencias, con la consecuente mejora de los mismos. La UNIMET como organización que aprende debe conocer que es lo que sabe, como aplicar lo que sabe y mantenerse en un proceso continuo de aprendizaje. Es necesario reconocer que la clave está en la capacidad para aprender de los líderes y de los trabajadores de la Universidad Metropolitana.

Todos los componentes del Sistema o Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto en este trabajo, deben interactuar para lograr el crecimiento de la espiral del conocimiento institucional y así generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y valor agregado a sus clientes (estudiantes, egresados, empleadores y Sociedad).

4 Discusión

En cada una de las dimensiones trabajadas encontramos fortalezas y debilidades que se tendrían que tomar en cuenta para poder implementar un Sistema de Gestión del Conocimiento en

la Universidad Metropolitana, según el modelo propuesto. Las conclusiones con relación al diagnóstico realizado son: 1) Asignar a un grupo de personas para que se encarguen de la gestión del conocimiento en la UNIMET. 2) Crear talleres para hacer del conocimiento de las personas que trabajan en ella lo que se pretende con la implantación del mismo y para que se conozcan las definiciones y se unifiquen los términos a ser utilizados. 3) Diseñar y crear bases de datos en las que se irán colocando información, documentos, procesos y resultados importantes obtenidos en la Universidad para que puedan ser utilizados por todo el personal, logrando así mejores tomas de decisiones. 4) Es necesario que la estrategia de la Gestión del Conocimiento esté alineada con la estrategia de la Universidad. 5) Se deben crear políticas de: reconocimiento por compartir conocimientos, de liderazgo a todos los niveles y de mayor capacitación al personal. 6) Se deben crear mecanismos para facilitar la obtención de la información y un mayor intercambio de comunicación entre las dependencias, sobre todo entre las dependencias académicas y las administrativas ya que allí es donde existe mayor debilidad. 7) Se debe promover la cultura de compartir conocimiento mediante la creación de espacios para compartir mejores prácticas y lecciones aprendidas entre las dependencias. 8) Se deben realizar encuestas de satisfacción a los clientes (estudiantes, egresados, empleadores y sociedad) con relación al servicio que se presta y al producto que se ofrece a la Sociedad. 9) Se deben crear indicadores de Capital Intelectual y poner en marcha los indicadores de eficiencia, procesos y desempeño que se están diseñando. 10) Es necesario medir los costos de duplicación y solapamiento de información y de procesos existentes entre las distintas dependencias. 11) Comenzar la implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento en una o dos dependencias como grupo piloto y posteriormente una vez evaluados los resultados y haber realizado las mejoras correspondientes transferirlo a las demás dependencias de la UNIMET. 12) La conclusión mas importante es el alto nivel que tiene el personal que trabaja en la UNIMET con respecto a su capacidad, su compromiso y a la calidad de su trabajo, factores que hacen posible el poder estar a la vanguardia frente al intenso cambio del entorno.

Referencias Bibliográficas

1. Nonaka, I. y Takeuchi, La Organización Creadora de Conocimiento, Oxford University Press, México,(1999)
2. Mayo, A., Lank, E. , Las Organizaciones que Aprenden, Ediciones Gestión 2.000,Barcelona, España, (1994)

3. Arbonés Ortiz A. L., Cómo evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento , Ediciones Díaz de Santos, S.A., España, 2001.
2. Drucker, P., Harvard Business Review “Gestión del Conocimiento”, Bilbao, Ediciones Deusto, S.A., 2000.
4. K. Huang, Y. Lee y R. Wang, Calidad de la información y gestión del conocimiento, Madrid, AENOR N.A., 2000
5. Edvinsson, L. y Malone , El Capital Intelectual, Ediciones Norma, Bogotá,(1998).