

El Conocimiento Aprovechable en los Informes de los Proyectos Elaborados por los Estudiantes de la Universidad Metropolitana en la Asignatura Desarrollo de Competencias Personales

AUTORA
ALEJANDRA PARDI DE LANDA

DIRECTOR
DR. JUAN ANTONIO MORALES

Resumen

El objetivo general de esta investigación fue analizar los informes de proyectos que elaboran los estudiantes de la Universidad Metropolitana en la asignatura Desarrollo de Competencias Personales a partir de las características que deben poseer los mismos para ser considerados como conocimiento aprovechable. Los objetivos específicos estuvieron dirigidos a determinar en qué medida los informes poseían las dimensiones de accesibilidad, funcionalidad, creatividad y viabilidad económica.

Se ha considerado que estos informes de proyectos de tipo factible, investigación y empresa representan una manifestación de los conocimientos que se generan en la Unimet, que, de ser susceptibles de aprovecharse y convertirse en reales oportunidades de desarrollo, de progreso, de mejora, podrían ser considerados ventajas competitivas para la organización.

Se diseñó una matriz de análisis de informes de proyectos, la cual fue aplicada en etapas posteriores. El análisis de los informes permitió notar que la experiencia estructurada y la información contextual que se encuentra plasmada en ellos, representan una fuente de conocimiento que mostró un desarrollo promedio en relación con las condiciones fundamentales del evento. Al considerar el nivel académico de los estudiantes que elaboran estos informes y el espacio curricular en que se incluye la asignatura, pareciera que el puntaje obtenido podría corresponderse con los alcances esperados.

La comparación de los puntajes de los informes destacó que los de tipo factible y empresa tienden a prepararse mejor que los de investigación. La Accesibilidad y la Funcionalidad se encuentran en un nivel superior con relación al resto de las dimensiones lo que indica que han sido los aspectos que mejor se han trabajado en los proyectos.

El análisis de los informes de proyectos, permitió concluir que éstos representan una fuente de conocimiento aprovechable, la cual se encuentra codificada.

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE
**DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN
EDUCATIVA**

PROGRAMA DE
DOCTORADO

DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
TUTELADO**

Introducción

Asumir el creciente reto de la globalización, el desarrollo tecnológico y la dinámica cambiante del mundo de hoy ha generado distintos modelos de gestión que pretenden facilitar la adaptación de las empresas y alcanzar la eficiencia en el logro de sus metas y el desarrollo propio y de los contextos donde se ubican.

La gestión del conocimiento nace para dar respuesta a estas exigencias, tomando en cuenta el activo más importante de la actualidad: el conocimiento... y la persona, ya que el conocimiento lo generan y alimentan las personas. Al respecto Drucker señala " la sociedad futura será la sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa..." (Drucker, 2002, p. 227)

La creación de espacios para el desarrollo de la gestión del conocimiento en las Universidades se vislumbra como necesaria ya que las Universidades son organizaciones dedicadas a producir conocimiento a través de la investigación científica o de la docencia y poseen alguna historia en el manejo de estos intangibles. Pareciera que esto les otorga un papel como líderes en la creación y difusión del conocimiento y en el compromiso de trasladar el mismo a la solución de problemas en la sociedad. He aquí el gran llamado que tienen las universidades del siglo XXI a jugar un papel protagonista en nueva sociedad del conocimiento (Araujo, 2003).

Al observar el panorama con estos lentes de la gestión del conocimiento se identifica un área de la Universidad Metropolitana que se encuentra generando conocimiento y que pudiera ser aprovechada por el resto de la organización. Se encuentra en la asignatura de Desarrollo de Competencias Personales. En esta asignatura los estudiantes deben identificar un problema y resolverlo en equipos siguiendo el proceso sistemático de un proyecto. El producto final de este esfuerzo continuo de los estudiantes es un informe que contiene el problema a solucionar, la propuesta de solución y el proceso transitado para llegar a ello y un afiche que resume los aspectos fundamentales del mismo.

Desde la creación de esta materia se han desarrollado aproximadamente seiscientos cincuenta proyectos, que por lo general pretenden atender necesidades reales y actuales tanto de la comunidad unimetana como de la comunidad caraqueña en general. Constantemente se están generando ideas, propuestas; hay una fuente de conocimiento sumamente valioso que por lo regular no trasciende más allá de algunas iniciativas particulares en las cuales se han materializado los proyectos.

Este conocimiento podría convertirse en ventajas competitivas para la Universidad Metropolitana cuando las ideas, estrategias y los procedimientos generados en esta asignatura puedan ser utilizados por otras áreas organizacionales en la solución de problemas comunes, en la creación de innovaciones y mejora en la toma de decisiones. Claro está que antes de plantearse cómo hacer todo esto, se debe "conocer" entre otras cuestiones qué tipo de conocimiento se tiene, cuál es su utilidad, qué alcance tiene y qué áreas abarca.

El problema esencial surge al preguntar... dado este conjunto de conocimiento (ideas de proyectos) ¿En qué medida los informes de proyecto que elaboran los estudiantes de la Universidad Metropolitana en la asignatura Desarrollo de Competencias Personales poseen las características necesarias para ser considerados conocimiento aprovechable?

Objetivo General: Analizar los informes de proyecto que elaboran los estudiantes de la Universidad Metropolitana en la asignatura Desarrollo de Competencias Personales a partir de las características que deben poseer los mismos para ser considerados como conocimiento aprovechable.

Objetivos específicos

1. Analizar los informes de proyecto que elaboran los estudiantes de la Universidad Metropolitana en la asignatura Desarrollo de Competencias Personales en términos de su accesibilidad.
2. Determinar en qué medida los informes de proyectos son funcionales.

3. Identificar las condiciones de creatividad presentes en los informes de los proyectos.
4. Establecer los componentes de viabilidad económica presentes en los informes de proyecto.

Marco teórico

El Conocimiento

"...es una función humana. Se origina y reside en el ser humano..." (Koupoulos y Frappaolo, 2001, p. 9) y es "...tanto un acto o proceso como un artefacto u objeto"

(DAVENPORT Y PRUSAK, 2001, p.62)

El conocimiento se deriva de la información, y ésta de los datos. Las personas son las que hacen toda esta transformación, a través de la comparación, el análisis de las consecuencias, descubrimiento de conexiones y la actividad de compartir. El conocimiento debe ser relevante para las condiciones del entorno y estimular la acción. "... la información que no precipita acciones de ninguna clase no es conocimiento" (Koupoulos y Frappaolo, 2001, p. 28)

El valor del conocimiento se centra en la acción (Drucker, 2000; Davenport y Prusak, 2001; Barnes, 2002; Muñoz-Seca y Riverola, 2003) En la utilidad que éste tiene en las decisiones o medidas a las que conduce... al desarrollo, la eficiencia.

La creación de valor-conocimiento es por definición imposible de cuantificar en la teoría y en la práctica. El conocimiento solo se puede evaluar en forma relativa y subjetiva. Su valor no tiene relación absoluta con el costo de su creación, ya que es el producto de un conjunto de variables muy cambiantes y circunstanciales. El valor viene dado por una apreciación subjetiva de su utilidad (Sayaiya, 1994).

Para O'Dell (2000) el valor del conocimiento se pone de manifiesto cuando éste se comparte y se adapta a nuevas circunstancias. A partir de estas ideas se puede deducir que el valor que se le da al conocimiento es una apreciación que viene dada por las personas y está altamente asociada a la utilidad percibida del mismo.

La Gestión del conocimiento "Es un enfoque sistemático para encontrar y utilizar las mejores practicas con el propósito de que las personas puedan obtener en el momento adecuado la información que requieren para actuar con mayor eficacia y eficiencia. Es decir, encontrar, comprender y usar el conocimiento para crear valor" (O'Dell, 2000, p. 14).

Según Huang, Lee y Wang (1999) la gestión del conocimiento comprende "...acciones destinadas a organizar y estructurar los procesos, mecanismos e infraestructuras de la empresa con el fin de crear, almacenar y reutilizar los conocimientos organizativos"

La gestión del conocimiento comprende las formas de usar el conocimiento para construir sistemas y mecanismos de mejora, involucra la creación, adquisición, captura, intercambio y uso del conocimiento.

El proceso de la gestión del conocimiento involucra las etapas de gestión, selección, organización, filtración, presentación y uso.

Existen dos factores claves para el éxito de la gerencia del conocimiento, el primero, se refiere a la identificación de qué conocimiento será el que se gestionará, lo cual está íntimamente ligado a las nociones de valor-utilidad presentes en las personas; y el segundo, orientado hacia los objetivos, metas, hacia lo que se pretende lograr y depende de la organización.

También se puede agregar que la Gestión del Conocimiento como modelo, presenta un sistema y un proceso que involucra a todos los subsistemas de la organización para lograr una adecuada utilización del conocimiento y hacerla más competitiva. Y como cualquier otro proceso éste no tendrá éxito si no se involucran dentro de sus etapas la evaluación de resultados y la retroalimentación.

Metodología

Diseño de la Investigación. En cuanto a la amplitud del foco de la investigación es univariable ya que existe un solo evento de estudio. (Hurtado, 2000).

La perspectiva temporal permite clasificar la presente investigación en contemporánea debido a que la información se ha obtenido de un evento actual. (Hurtado, 2000).

La investigación también se considera transeccional, ya que, los datos se recolectaron en un solo y único momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

De acuerdo a la fuente, esta investigación es de carácter documental, ya que el interés primordial ha girado en torno a analizar documentación existente (informes elaborados por los estudiantes de la asignatura Desarrollo de Competencias Personales) como hechos en sí mismos (Ramírez, 1999).

Evento de estudio: el Conocimiento Aprovechable. Definición conceptual. El conocimiento es "...una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta..." (Davenport y Prusak, 2001, p.6), que se encuentra plasmada en unos informes de proyecto y que para ser aprovechada por cualquier persona, grupo u organización debe ser susceptible de transformarse en acciones, en incorporaciones a nuevas experiencias.

Definición operacional. Se estableció que la información contenida en los informes de proyecto para ser considerada conocimiento aprovechable debe cumplir con las sinergias de accesibilidad, creatividad, funcionalidad y viabilidad económica.

Según el intervalo de puntaje en donde puedan ubicarse los resultados obtenidos por los informes de proyectos, se indica el nivel de desarrollo del evento conocimiento aprovechable. A continuación se expresan las categorías correspondientes por puntaje.

Intervalo de puntaje	Apreciación
0 – 9,99	Muy Deficiente
10 – 19,99	Deficiente
20 – 29,99	Regular
30 – 39,99	Bueno
40 - 50	Muy Bueno

Población y muestra

Para esta investigación la población está conformada por todos los proyectos que han sido elaborados por los estudiantes unimetanos desde la creación de la asignatura Desarrollo de Competencias Personales en el año 1999, que se encuentran en el archivo

del Departamento de Desarrollo Integral y que poseen una calificación superior a quince puntos (15 pts). Por lo que la población se encuentra integrada por un total de 192 informes de proyecto. La muestra estuvo conformada por 87 informes de proyecto.

Instrumentos de recolección de datos. Se diseñó una matriz de análisis para los informes de proyecto, que se encuentra constituida por noventa y cinco (95) de ítems referidos a las siguientes condiciones: recursos, ubicación y contexto, usuarios potenciales, tiempo, estrategias y procedimientos, resultados y viabilidad económica.

Instrumentos de recolección de datos. Se diseñó una matriz de análisis para los informes de proyecto, que se encuentra constituida por noventa y cinco (95) de ítems referidos a las siguientes condiciones: recursos, ubicación y contexto, usuarios potenciales, tiempo, estrategias y procedimientos, resultados y viabilidad económica.

Procedimiento. Una vez seleccionada la muestra de informes de proyecto se procedió a aplicarles la matriz de análisis. La misma fue aplicada por la autora de la presente investigación. Los resultados fueron tabulados y luego procesados a través del programa SPSS. A partir de la información procesada por el programa SPSS se procedió a presentar los datos en forma gráfica, para facilitar la visualización de los resultados, el comportamiento de los informes con relación a las dimensiones del evento conocimiento aprovechable y las sinergias que de allí se derivan.

Técnicas de análisis. Se aplicó el análisis estadístico para escalas no paramétricas, debido a que la matriz de análisis diseñada permite analizar los informes de proyectos dentro de una escala de tipo ordinal, en donde se pudieron categorizar y ordenar los informes en cuanto al evento conocimiento aprovechable.

Discusión de los resultados. Los resultados obtenidos permiten dar por sentado que la experiencia estructurada e información contextual plasmada en los informes de proyectos son conocimiento explícito para la Universidad Metropolitana y mostraron un desarrollo regular en relación con las condiciones fundamentales del mismo (recursos, materiales,

personas, tiempo, procesos y estrategias, contexto y resultados). Ya que la mediana obtenida por la muestra de informes de proyecto en el evento conocimiento aprovechable es de 23, puntaje al que le corresponde la categorización de regular y en efecto, el 55,2% de los puntajes obtenidos se ubica en la categoría regular seguidos por 31% que se ubica en la categoría deficiente.

Estos resultados no han sido interpretados como imposibilidad de aprovechar el conocimiento que contienen los informes de los proyectos, debido a que se ha considerado que lo que ellos contienen, ese conocimiento, puede tener valor para alguien, para alguna comunidad, para alguna organización, en algún grado o nivel.

En consonancia con esta idea Davenport y Prusak (2001), Drucker (2000) Barnes (2002) y Muñoz-Seca y Riverola (2003) han destacado que la utilidad del conocimiento viene dado por las decisiones o medidas a las que conduce y por ello la gestión del conocimiento se centra en el conocimiento en acción. Y dentro de la gestión del conocimiento, entre las primeras etapas de este proceso se encuentra la detección de las fuentes de generación de conocimientos y su codificación para luego lograr la transferencia del mismo.

Nonaka y Takeuchi (1999) expresan que la esencia de la dirección en el modelo de la gestión del conocimiento es, cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado.

La organización debe decidir qué es la información relevante para ellos, qué datos interesan y qué se puede hacer con ellos "...para poder decidir lo que deberían estar haciendo..." para conducirla al desarrollo y la eficiencia (Davenport y Prusak, 2001, p.13)

Además, se puede agregar al respecto un acertado comentario sobre la generación de ideas, de conocimiento: "...para que se produzca el aprendizaje, las nuevas ideas son esenciales... esas ideas son las que ponen en marcha las mejoras en la organización... esto constituye un test muy exigente... muchas universidades no logran superar el examen..." (Garvin p.56, 2000). Esto permite entonces valorar la fuente

de generación de ideas que se posee en la asignatura Desarrollo de Competencias Personales.

Tomando en cuenta el nivel académico de los estudiantes de la Unimet que elaboran estos informes y el espacio curricular en que se encuentra insertada la asignatura dentro del Plan estudio de la Universidad pareciera que el puntaje obtenido por los informes de proyecto podría corresponderse con los alcances esperados para estos informes de proyecto.

La comparación de los puntajes obtenidos en la matriz de análisis para los informes de proyectos permite destacar que los proyectos factibles y empresa tienden a proyectarse mejor que los de investigación entorno al evento conocimiento aprovechable. Además es importante destacar que a lo largo del desarrollo de la asignatura se han elaborado un mayor número de estos dos tipos de proyecto. Al plantear la pregunta sobre cuáles podrían ser las posibles causas que han determinado la elaboración de un mayor número de informes de proyecto factibles y empresas cabe pensar que los mismos pueden asociarse fácilmente a un producto, debido a que el resultado final de ambos lo constituye el diseño de una propuesta que podría materializarse, y por lo tanto lo hace más tangible.

En cuanto a las dimensiones del evento conocimiento aprovechable la Accesibilidad y la Funcionalidad se encuentran en la categoría regular y con un nivel superior en relación con el resto de las dimensiones del evento conocimiento aprovechable; lo que indica que la facilidad de ocurrencia de los elementos que conforman el proyecto y la capacidad para que los mismos promuevan soluciones útiles, eficientes e importantes han sido los aspectos que mejor se han trabajado durante el desarrollo del proyecto y la presentación escrita del mismo en el informe.

Al leer detenidamente los ítems contenidos para estas dimensiones se puede apreciar la relación de los mismos con los contenidos de solución de problemas, toma de decisiones y capacidad emprendedora que son desarrollados en la asignatura Desarrollo de Competencias Personales así como de los objetivos específicos de la misma. Esto podría ser un indicativo de la

presencia de transferencia de los aprendizajes que se espera que manejen los estudiantes de la asignatura y por ende evidencia de los procesos cognitivos de metacognición. Ya que, entre otros aspectos para solucionar un problema de la forma más adecuada y para tomar decisiones acertadas es necesario poseer la mejor y más precisa información sobre un hecho en sí.

Los resultados obtenidos en la dimensión de creatividad ubican el desarrollo de este aspecto en los informes de proyecto a un nivel deficiente. Hecho que contrasta con la percepción compartida por los profesores de la asignatura y las autoridades y/o profesorado que ha fungido como jurado en la escogencia de los mejores proyectos (Padrón, 2003).

Al especular sobre las causas de esta disonancia se cree que la percepción de la comunidad unimetana antes mencionada puede estar refiriendo a las ideas de proyecto... a las ideas que se pretenden desarrollar y la matriz de análisis estuvo dirigida a analizar las condiciones presentes en el informe, más que la creatividad de la idea en sí.

Estos resultados también contrastan con los objetivos específicos de la asignatura asociados a la sensibilización y generación de procesos creativos en los estudiantes. Sería interesante conocer qué aspectos de la creatividad se pretenden lograr, en qué nivel y con qué utilidad.

El menor puntaje ha sido obtenido para la dimensión de Viabilidad Económica y por tanto los informes tienden a ubicarse en la categoría muy deficiente, lo cual se traduce en un tratamiento pobre y hasta ausente de los aspectos que involucran el estudio de la disponibilidad, origen y uso que se dará a los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el proyecto presentado en el informe. Estos resultados no resultan sorprendentes si se revisa detenidamente la normativa y es que para la elaboración y presentación de los informes en donde el aspecto económico ha sido prácticamente excluido o del cual se espera un tratamiento básico en los proyectos factibles y de investigación. Esto es altamente preocupante porque cualquier proyecto debe considerar los aspectos económicos, lo cual se refiere también a la buena admi-

nistración de los recursos disponibles para obtener los resultados esperados.

Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados al inicio de la presente investigación y los resultados obtenidos en su desarrollo, podemos concluir que:

En relación al primer objetivo específico dirigido a analizar los informes de proyecto que elaboran los estudiantes de la Universidad Metropolitana en la asignatura Desarrollo de Competencias Personales en términos de su accesibilidad, se encontró que los informes se ubicaron en las categorías regular y bueno en cuanto al conocimiento, posibilidad y disponibilidad de que los aspectos plasmados en los mismos puedan producirse.

Los informes de los proyectos tipo factible alcanzaron el mayor puntaje en esta dimensión lo que permite clasificarlos como bueno en relación con la accesibilidad. Los informes de los proyectos empresa e investigación también presentan un número significativo de características relacionadas al alcance de esta dimensión. Los puntajes obtenidos permiten clasificarlos en la categoría de Regular.

Los aspectos alcanzados que más se destacan dentro de la accesibilidad son los relacionados con la posibilidad de conocer y acceder a: los recursos a utilizar en el desarrollo proyecto, la ubicación y contexto ideal y las estrategias y procedimientos necesarios para su ejecución. Los aspectos que aparecen como ausentes o medianamente tratados son el conocimiento de las competencias de las personas necesarias y el manejo del tiempo en el proyecto.

En cuanto al objetivo de determinar en que medida los informes de proyectos que elaboran los estudiantes unimetanos en la asignatura Desarrollo de Competencias Personales son funcionales, se puede afirmar que en general los informes manifiestan una buena capacidad para promover soluciones útiles, eficientes e importantes, ya que, obtuvieron puntajes que se corresponden con las categorías de regular y bueno. Los niveles de funcionalidad más altos corresponden a los informes de tipo factible con un nivel bueno, luego los informes de proyecto tipo empresa

con un nivel regular y por último los informes de proyecto de investigación con un nivel deficiente.

Dentro de esta dimensión las características que destacan en cuanto a su presencia son las relacionadas con los recursos, el equipo de personas necesario, los elementos de ubicación y contexto, los usuarios potenciales, las estrategias y procesos, los resultados y algunos aspectos relacionados con el tiempo (vigencia y oportunidad). Y aquellos que se encuentran en menor grado son la presencia de funcionalidad para la Unimet, el país, y la humanidad; el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la posible competencia, la posibilidad de producir conocimiento nuevo, y el valor científico, tecnológico y social del proyecto, así como la posibilidad de que éste facilite una toma de decisión.

La Identificación de las condiciones de creatividad presentes en los informes de los proyectos que elaboran los estudiantes unimetanos en la asignatura Desarrollo de Competencias Personales permitió detectar una presencia de ideas novedosas, reestructuraciones o adaptaciones que va desde deficiente a regular. Lo cual contrasta con los niveles logrados para las dos dimensiones descritas anteriormente.

Los informes de los proyectos tipo empresa alcanzan un puntaje superior que permite clasificarlos como regular en relación con la creatividad. Le siguen en alcance los informes de proyectos factibles categorizados como regular y por último los informes de proyecto de investigación con un puntaje más bajo que los cataloga como deficientes con respecto a la creatividad.

Esta identificación de las condiciones de creatividad permitió también reconocer que la presencia de recursos novedosos, adaptación del proyecto a nuevos contextos y novedad en las estrategias y procedimientos y los resultados se encuentran con mayor presencia que la adaptación de recursos de otras áreas al proyecto, consideración de todos los recursos como novedosos y la incorporación de características diferentes a las tradicionales en el equipo de personas para el desarrollo del proyecto.

En relación al establecimiento de los componentes de viabilidad económica presentes en los informes

de proyecto que elaboran los estudiantes unimetanos en la asignatura Desarrollo de Competencias Personales, se encontró que los informes se pueden catalogar como categorías deficientes y muy deficientes en cuanto a los aspectos asociados al estudio de la disponibilidad, origen y uso que se dará a los recursos económicos necesarios en el desarrollo de los proyectos.

Los informes de los proyectos tipo empresa alcanzaron un puntaje notablemente superior en relación con los otros tipos de proyectos, aun cuando son categorizados como deficientes en relación con esta dimensión. Le siguen en alcance los informes de proyectos factibles e investigación categorizados como muy deficientes.

Sin embargo, los aspectos mejor trabajados en los informes de proyectos son la adecuación del equipo para producir los resultados esperados, la condición favorecedora del contexto socioeconómico, el conocimiento del porcentaje de demanda de usuarios y la posibilidad de convertir la propuesta en tecnología explotable. El conjunto de consideraciones que exponen el manejo directo de los recursos económicos necesarios para el desarrollo del proyecto se encuentran ausentes.

BIBLIOGRAFÍA

Albornoz, O. (1991) *La Universidad que queremos*. Universidad Central de Venezuela. Caracas: Ediciones de la Biblioteca.

Albornoz, O. (2000) *Técnicas de la Gerencia del conocimiento aplicadas a los espacios de producción del saber (ps) en las empresas y en las instituciones de Educación Superior*. En: *Gerencia del conocimiento*. Caracas: Fondo editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo.

Anguera, M. (1991) *Manual de prácticas de observación*. México: Editorial Trillas.

Araujo, A. (2003) *Gestión del conocimiento, universidad y empresa*. Jornadas universitarias sobre la gestión del conocimiento en empresas y organizaciones. Facultad de Ciencias económicas y empresariales. Bilbao: Centro para la Gestión del Conocimiento en la Universidad UNIKNOW.

Arias, F. (1999) *El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme.

Barnes, S. (2002) *Sistemas de Gestión del Conocimiento. Teoría y Práctica*. España: Thomson.

Barrutia, J. (2001) *Algunas condiciones necesarias para la gestión y organización de la universidad*. Cuadernos de Gestión, Vol. 1, No. 1, Febrero, pp.105-114.

- Benavides, O. (2002) Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia: McGRAW-Hill
- Blalock, H. (1978) Estadística Social. México: Fondo de Cultura económica.
- Briceño, M. (2003): Universidad, industrias del conocimiento y desarrollo sustentable. En: Universidad, Sector productivo y Sustentabilidad. Caracas: Colección Estudios, Universidad Central de Venezuela, Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico
- Brunet, I. Y Belzunegui, A. (2000) Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia. España: Editorial Ariel.
- Cabero, J., Salinas, J., Duarte A y Domingo J. (2000). Nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Madrid: Editorial Síntesis.
- Caldera, J. (2004) Modelo para desarrollo de la capacidad emprendedora en las universidades. En: El Servicio de Atención al emprendedor. Modelo para la preincubadora de empresas en la Unimet. Caracas: ediciones Ediplo.
- Cárdenas, A. (1999) ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos? En: La Universidad ante el siglo XXI. ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos? Caracas: Ediciones CENDECO.
- Castrejon, J. (1990) El concepto de Universidad. México: Editorial Trillas.
- Castro, F. (2001) El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Caracas: Editorial Colson, C.A.
- Cerda, H. (1997) La Investigación Total. La unidad metodológica en la investigación científica. Colombia: Mesa Redonda Magisterio.
- Coberta, P. (2003) Metodología y técnicas de investigación social. España: Mc Graw Gill.
- Curci, R. (2003) Experiencia de la Universidad Metropolitana en Informática educativa. Ponencia presentada a profesores de la Universidad Metropolitana y de la Universidad Santa María. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Curci, R. (2003) Lineamientos para el diseño de un modelo de gestión de conocimiento Caso: Universidad Metropolitana. Tesis de grado para optar al título de Magíster en Administración mención Gerencia de Empresas. Universidad Metropolitana.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001) Conocimiento en acción. Como las organizaciones manejan lo que saben. Brasil: Prentice Hall.
- De la Cruz, M. (s/f) Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación Ikujiro Nonaka y Hirotaka takeuchi <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreacio.htm>
- Drucker, P. (1999) El management del siglo XXI. Barcelona: Edhasa.
- Drucker, P. (2002) La gerencia en la sociedad futura. Colombia: Norma
- Drucker, P. (1999) Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Colombia: Norma.
- Drucker, P. (2000) Llega una nueva organización a la empresa. En: Harvard Business Review: Gestion del conocimiento. Ediciones Deusto S.A.
- Eyssautier, M. (2002) Metodología de la Investigación. México: ECAFSA.
- García, C. (1996) Situación y principales dinámicas de transformación de la Educación Superior en América Latina. Caracas: Ediciones CRESALC/UNESCO.
- García, C. (1997) El valor de la pertinencia en las dinámicas de transformación de la Educación Superior en América Latina. En: La Educación Superior en el siglo XXI: Visión de América Latina y el Caribe. Caracas: Colección Respuestas Ediciones CRESALC/UNESCO.
- García, C. (2000) Investigación y toma de decisiones en Educación Superior: una intercción a cosntrunir. Revista Cipedes. 9 (3) Disponible en: <http://www.ilea.ufrgs.br/cipedes/jun00/guadilla.html>
- Garvin, D. (2000) Crear una organización que aprende. Harvard Business Review: Gestión del conocimiento. Ediciones Deusto S.A.
- González, L. (1993) Innovación en la Educación Universitaria en América Latina. Chile: CINDA.
- Granel, E. (2000) ¿Cómo crear cultura para gerenciar el conocimiento? En: Gerencia del conocimiento. Potenciando el capital intelectual para crear valor. Venezuela: Fonciéd
- Guédez, V. (2003) Aprender a Empezar. De la Gerencia del Conocimiento a la ética de la sabiduría. Caracas: Planeta.
- Hamdan González, N. (1995) Hacia la Universidad del siglo XXI. Caracas: Fondo editorial de la Facultad de Humanidades y educación. Universidad Central de Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill
- Honeycutt, J. (2000) Así es la Gestión del Conocimiento. Madrid: Mc Graw Hill
- Huang, Lee y Wang, (1999) Calidad de la Información y gestión del conocimiento. Madrid. AENOR. N.A. 71.970
- Hurtado, J. (1998) Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.
- Hurtado, J. (2000) El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.
- Jiménez, A. (2000) Creando valor... a través de las personas. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Kouppoulos, T. y Frappaolo, C. (2001) Smart. Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. Colombia: MacGrawHill.
- Lemasson, J y Chiappe, M (1999) La investigación universitaria en América Latina. Caracas: Ediciones IESALC/UNESCO.
- Ley de Universidades. Gaceta Oficial No. 1.429, Extraordinario, del 8 de Septiembre de 1.970.
- Ley Orgánica de Educación Superior. Gaceta Oficial No. 2635 del 26 de Julio de 1.980, Caracas.
- Licha, I. (1996) La Investigación y Las Universidades Latinoamericanas en el Umbral del siglo XXI: Los desafíos de la Globalización. México: Editorial UDUAL
- Maldonado, L. y Maldonado, P. (2004) Gestión de proyectos educativos en la sociedad e la información. Colombia: Aula abierta magisterio.

Mayor, F. (1987) *¿Universidad para que?* Madrid: Espasa-Calpe.

Mayz, E (1991) *El ocaso de las universidades*. Caracas: Cátedra UNESCO de Filosofía. Universidad Simón Bolívar.

Ministerio de Educación Cultura y Deportes. Políticas y estrategias para el Desarrollo de la Educación Superior en Venezuela 2000-2006, Caracas.

Mondolfo, R (1966) *Universidad, pasado y presente*. Buenos Aires: Edit. Eudeba.

Moreno, J (1999) *Hacia un nuevo paradigma universitario: Razones para el cambio*. En: *La Universidad ante el siglo XXI ¿Dónde estamos y hacia donde vamos?* Caracas: Ediciones CENDECO, Universidad Metropolitana.

Moreno, J (2001) *El Tercer Milenio y los Nuevos Desafíos de la Educación: América Latina y el Caso venezolano*. Caracas: Editorial Panapo.

Moreno, J. (2003) *Impulso y fortalecimiento del Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) como unidad experimental destinada a la formación de empresas y al desarrollo de capacidades emprendedoras*. Infoem. Unimet. Material multigráfico.

Morles, V. (1992) *Planteamiento y análisis de Investigaciones*. Caracas: Ediciones Eldorado.

Moursund, D. (s/f) *El aprendizaje por proyectos utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones*. Disponible en: <http://www.eduteka.org/pdfdir/Capitulo1.pdf>

Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (2003) *Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento*. España: Mc Graw Hill

Nonaka, I. y Takruchi (1999) *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford.

Nonaka, I. (2000) *La empresa creadora de conocimiento*. En: *Harvard Business Review: Gestión del conocimiento*. Ediciones Deusto S.A.

O'Dell, C. *Potenciar la capacidad de la Gerencia del Conocimiento para crear valor*. En: *Gerencia del conocimiento. Potenciando el capital intelectual para crear valor*. Venezuela: Fonciad

Padrón, M. (1998) *Informe de Gestión. Desarrollo de Competencias Personales I y II*. Departamento de Desarrollo Integral. Facultad de Ciencias y Artes. Universidad Metropolitana. (material multigráfico)

Padrón, M. (2003) *Informe de Gestión. Desarrollo de Competencias Personales*. Departamento de Desarrollo Integral. Facultad de Ciencias y Artes. Universidad Metropolitana. (material multigráfico)

Palacios, L. (2004) *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: Publicaciones UCAB.

Poggioli, L. (2002) *Estrategias de resolución de Problemas*. Caracas: FONCIED

Probst, R. "Managing Knowledge". "Gestión del Conocimiento un reto socioeconómico" Disponible en: <http://www.infonomia.com>

Programa de Desarrollo de Competencias Personales II, semestre B 2001-2002, (material multigráfico)

Quinn, J.; Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). *La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores*. en *Harvard Business Review*. Número 75. Noviembre-Diciembre. Bilbao: Deusto.

Ramirez, T. (1999) *Como hacer un proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Ribeiro, D. (1971) *La universidad latinoamericana*. Caracas: Ediciones de la Biblioteca Universidad Central de Venezuela.

Ruiz, C. (2002) *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su diseño y validación*. Barquisimeto: CIDEG.

Sakaiya, T. (1994) *Historia del Conocimiento. La sociedad del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

Sánchez, E. (1991) *Joven, empresario es...* Venezuela: Ediciones Cedice.

Sporn, B (1999) *Adaptive University Structures: An Analysis of adaptation to Socioeconomic environments of US and European Universities*, Jessica Kingsley, London.

Tapia, J. (2003) *Introducción al análisis de datos con SPSS para Windows*. Caracas: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Nova-Gráfík, S.A.

Timmons, J. (1999) *New venture creation: entrepreneurship for the 21 st century*. Boston: Irving y Mc Graw-Hill

Tünnerman, C. (1998) *La Educación Superior en el umbral del siglo XXI*. Caracas: Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el caribe.

Tünnerman, C. (2000) *Desafíos del Docente Universitario ante el Siglo XXI*. Consejo Nacional de Educación superior (CONES) Presidencia de la República. Santo Domingo: Editora Buho C.A.

UNESCO (1997) *Hacia una nueva Educación Superior*. Colección Respuestas. Actas de la Conferencia Regional: Políticas y Estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, La Habana del 18 al 22 de Noviembre 1996. Caracas: Ediciones CRESALC/UNESCO

Universidad Metropolitana (1999) *Acta constitutiva*. (material multigráfico)

Universidad Metropolitana (2001). *Organización de los estudios y ofertas de carreras*. Caracas: Vicerrectorado académico

Universidad Metropolitana (2003). *Organización de los estudios y ofertas de carreras*. Caracas: Vicerrectorado académico.

Universidad Metropolitana. (2003). Disponible en: <http://www.unimet.edu.ve/>

Vessuri, H. (1998) *La investigación y Desarrollo (I+D) en las Universidades de América Latina*. Caracas: Editorial Fintec.

Yarzabal, L., Silvio, J y Medina, M (1996) *Situación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. En: *Bases para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Caracas: Ed. CRESALC, UNESCO.

Zorrilla, H. (1997) *La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica*. Universidad de los Andes. Programa de Gestión Tecnológica. Trabajo Final, Hernando Zorrilla, ECOPEPOTROL.

PÁGINAS CONSULTADAS:

<http://www.unimet.edu.ve/>

<http://ares.unimet.edu.ve/desarrollo/fgdc49/>

http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm