

---

Revista Gestión y Desarrollo Libre, Año 3 N° 6, 2018. p.p. 102 - 133  
ISSN 2539-3669  
Universidad Libre Seccional Cúcuta, Facultad de Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables y Centro Seccional de Investigaciones  
La Gobernanza en el marco de la Complejidad de la Gestión del Conocimiento en las  
Universidades Públicas Venezolanas  
Janeth del Carmen Cohil Leal

# La Gobernanza en el marco de la Complejidad de la Gestión del Conocimiento en las Universidades Públicas Venezolanas\*

Governance in the framework of the Complexity of Knowledge  
Management in Venezuelan Public Universities

Recibido: Noviembre 15 de 2017 - Evaluado: Febrero 18 de 2018 - Aceptado: Mayo 20 de 2018

Janeth del Carmen Cohil Leal\*\*

## Para citar este artículo / To cite this Article:

Cohil Leal, J. d. C. (Julio-Diciembre de 2018). La gobernanza en el marco de la complejidad de la gestión del conocimiento en las universidades públicas venezolanas. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), (102-133).

## Resumen

La presente investigación, se fundamenta en la premisa de estudiar la gobernanza como sistema de gobierno para las instituciones universitarias venezolanas, con el objetivo de garantizar la gestión del conocimiento desde la complejidad que ello amerita para el aprovechamiento eficiente de este producto. El estudio se realiza bajo un análisis documental con lo cual se procuró un enfoque humanista, adaptado al mundo moderno, tecnológico, competitivo y globalizado. Los resultados del estudio muestran que el reto que deben afrontar las instituciones universitarias para garantizar el conocimiento, es que este sea gestionado dentro de una visión compleja a fin de lograr la generación de recursos que materialicen la integridad del cumplimiento de sus funciones principales como son: docencia, extensión e investigación, todos ellos dentro de una proporción equitativa e igualitaria.

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de revisión. Proyecto vinculado a la Línea de Investigación "Administración y Gestión Pública" de la Maestría en Administración del CIDE – FACES – ULA.

\*\* Contadora Pública, Abogada y Magister en Ciencias Contables por la Universidad de los Andes – Venezuela. Profesora de la Universidad de los Andes – Venezuela. Email: jcohillleal@gmail.com.

**Palabras Clave:** Gobernanza, Gobierno, Gobernabilidad, Universidades Públicas, Complejidad, Gestión del Conocimiento

## **Abstract**

This research is based on the premise of studying governance as a system of government for Venezuelan university institutions, with the aim of ensuring the management of knowledge from the complexity that this deserves for the efficient use of this product. The study is carried out under a documentary analysis which sought a humanist approach, adapted to the modern, technological, competitive and globalized world. The results of the study show that the challenge that university institutions must face to ensure knowledge, is that it is managed within a complex vision in order to achieve the generation of resources that materialize the integrity of the fulfillment of their main functions such as: teaching, extension and research, all within an equitable and equal proportion.

**Key words:** Governance, Government, Governability, Public Universities, Complexity and Knowledge Management

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - III. Plan de redacción. - 1. Gobierno y gobernabilidad universitaria. - 2. Aspectos doctrinarios sobre gobernanza. - 3. La gobernanza universitaria pública. - 4. Aspectos relevantes en la gestión del conocimiento en las universidades públicas. - 4.1 Gestión pública. - 4.2 Gestión pública por resultados. - 4.3 Gestión pública por objetivos. - 4.4 Sistema de gestión. - 4.5 Gestores universitarios. - 4.6 Evolución de la gestión pública. - 4.7 Gestión del conocimiento. - 5. Gobernanza para gestión conocimiento universitario en Venezuela. - CONCLUSIONES. - REFERENCIAS.

## **Introducción**

Las condiciones para las universidades públicas, como instituciones con gobierno propio, deben adaptarse a las necesidades de sus actores tanto internos como externos (*stakeholders*), para así garantizar el cumplimiento de su visión, misión y objetivos organizacionales, para ello deben desarrollar competencias acordes a las realidades tecnológicas, competitividad y exigencias sociales, manteniendo una perspectiva amplia y social-humanista, comprometiéndose con la calidad y excelencia que procure una interacción eficiente y efectiva de sus funciones principales (docencia, investigación y extensión).

Las universidades latinoamericanas, como entes responsables de la generación, transferencia y gestión del conocimiento, no deben excluirse de la planificación, organización y estructuración de los cambios necesarios para adaptarse a las exigencias de sus actores internos, así como del entorno empresarial y social que demandan su atención de manera inmediata, siendo necesario revisar los métodos, modelos, teorías, paradigmas, principios, políticas, estrategias e indicadores que deben soportar la gobernanza de la gestión del conocimiento de las instituciones universitarias, procurándose los cimientos para establecer esta perspectiva institucional. Para el caso de las Universidades públicas venezolanas, es preciso resaltar que las mismas dentro del ordenamiento jurídico venezolano, están primeramente regulada por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la cual se expresa la autonomía universitaria y sus bondades, manifestando que las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y garantizará, una administración eficiente del patrimonio bajo su control y vigilancia. En segundo orden de jerarquía se encuentra como documento legal regulador, la Ley de Universidades (1970), la cual le otorga la suprema autoridad para cada universidad nacional, al Consejo Universitario, siendo que como máxima autoridad, es quien ejercerá las funciones de gobierno, correspondiéndole, sin incumplir con el marco legal que regula sus actividades y acciones, procurar enmarcarse en las nuevas tendencias en relación a las formas de organizar y ejecutar sus actividades o funciones de gobierno, tales como son: gobernanza, gobierno abierto, gobierno electrónico, gestión del conocimiento, indicadores de impacto social, *accountability*, entre otras; con la finalidad de garantizar que las instituciones universitarias cumplan su visión, misión y objetivos organizacionales, en un todo de acuerdo a las necesidades tecnológicas, sociales y empresariales avalando la competitividad, eficiencia y eficacia de sus egresados, así como de sus programas y proyectos de docencia, investigación y extensión, en un marco de exigencias y perspectivas amplias socio-humanistas de su entorno interno, nacional e internacional.

La rigidez que ha caracterizado en las últimas décadas la gestión del gobierno de las instituciones universitarias nacionales, es consecuencia en parte al marco legal que dirime sus funciones, acciones y actividades, la cual no es específica para este sector, si no que en lo que se refiere a su gestión presupuestaria, administrativa y financiera, contable, se incluye sus actividades y acciones dentro de la globalidad de instituciones del sector público, siendo que su condición *sui generis*, amerita una estructura de normas, políticas, procesos y procedimientos, que garanticen una gestión óptima de sus activos, así como de sus recursos intangibles.

Otro de los aspectos a valorar, es la conformación de su máxima autoridad, ya que como órgano colegiado dirime los asuntos de gobierno, sin embargo, la representación de algunos sectores no es representativa, quedando en algunos casos delegada la investigación y la extensión, siendo estas dos de las tres funciones principales de las instituciones universitarias públicas. Por último, las universidades nacionales no gozan de manera formal, es decir, emanados o diseñados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, de indicadores de Gestión e impacto social que permitan analizar, comparar, evaluar, mejorar y controlar la gestión del conocimiento en dichas instituciones.

Es por ello que se hace necesario establecer nuevas políticas y estrategias, para adecuar a las instituciones universitarias a las exigencias de su entorno y exigencias de sus actores internos y externos (*stakeholders*), sin alejarse de su objetivo social-humanista, si no afianzando estas perspectivas de manera amplia. Es necesario, establecer en las instituciones universitarias nacionales un cambio en el sistema de gobierno, en sus estructuras, sus procedimientos de toma de decisiones, sus procesos electorales, así como de los mecanismos relacionados con la gobernanza universitaria tomando como directriz principal la complejidad de la gestión del conocimiento en las instituciones universitarias públicas, siendo estas son las premisas bajo las cuales se fundamentarán el presente estudio.

Este artículo tiene por objetivo estudiar la gobernanza como sistema de gobierno para las instituciones universitarias venezolanas, a fin de garantizar la gestión del conocimiento desde la complejidad que ello amerita para el aprovechamiento eficiente de este producto. Para ello se abordan algunos tópicos relacionados con: gobierno y gobernabilidad universitaria, doctrinas sobre gobernanza, la gobernanza universitaria pública, gestión del conocimiento en las universidades públicas y gobernanza de la gestión conocimiento universitario en Venezuela.

## **Esquema de resolución**

### **1. Problema de investigación**

Las universidades, como instituciones con gobierno propio, deben estructurarse, planificarse, organizarse, dirigirse, controlarse y adaptarse en un todo de acuerdo a sus necesidades internas, así como a su entorno social, empresarial y demás exigencias externa, para así garantizar el cumplimiento de su visión, misión y objetivos organizacionales, para ello debe desarrollar competencias acorde a las realidades tecnológicas, competitividad y exigencias sociales, manteniendo

una perspectiva amplia y social-humanista, comprometiéndose con la calidad y excelencia que procure una interacción eficiente y eficaz de sus funciones principales (docencia, investigación y extensión).

Para una gobernanza, como sistema de gobierno para la gestión universitaria, deben establecerse objetivos claros, precisos y alcanzables, tomando en cuenta la complejidad de actividades que deben desarrollarse para lograr la generación, transferencia y gestión del conocimiento, puesto que esto va a permitir un modelo social de bienestar y solidaridad, fundamentado en una economía de vanguardia con una sociedad culturalmente avanzada y competitiva, tanto de manera nacional como internacional, adentrándose cada día a la globalización que se impone para estos tiempos. Las universidades latinoamericanas, como entes responsables de la generación, transferencia y gestión del conocimiento, no deben excluirse de la planificación, organización y estructuración de los cambios necesarios para adaptarse a las exigencias de sus actores internos, así como del entorno empresarial y social que demandan su atención de manera inmediata, siendo necesario revisar los métodos, modelos, teorías, paradigmas, principios, políticas, estrategias e indicadores que soportaran la gobernanza de la gestión del conocimiento de las instituciones universitarias, procurándose los cimientos para establecer esta perspectiva.

Es importante destacar en las universidades nacionales venezolanas, su autonomía, la cual se le otorga en un todo de acuerdo a lo previsto en orden de jerarquía legal, primeramente, por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.908 de fecha 19 de febrero de 2009, en su Artículo 109, donde se dispone que:

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. En función de lo anteriormente expuesto, las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley (subrayado propio).

En relación a la autonomía, en segundo orden de jerarquía, la Ley de Universidades, publicada en Gaceta de la República de Venezuela N° 1.429 de fecha 08 de septiembre de 1970, en el Artículo 9 manifiesta que:

Las Universidades son autónomas. Dentro de las previsiones de la presente Ley y de su Reglamento, disponen de: 1. Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas. 2. Autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes y de extensión que fueren necesario para el cumplimiento de sus fines; 3. Autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo; 4. Autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio.

En relación al gobierno de las universidades, la Ley de Universidades, dispone en su Artículo 24: “La autoridad suprema de cada Universidad reside en su Consejo Universitario, el cual ejercerá las funciones de gobierno por órgano del Rector, de los Vicerrectores y del Secretario, conforme a sus respectivas atribuciones”.

De lo anteriormente descrito, se infiere los principios normativos legales que regulan la organización y estructura de gobierno que regirá a las universidades nacionales venezolanas, siendo importante resaltar que la gestión del conocimiento, es la actividad sustantiva principal de dichas instituciones, para lo cual se vale de todas las acciones enmarcadas dentro de sus funciones de docencia, investigación y extensión. Asimismo, surgen actividades adjetivas necesarias para el funcionamiento dentro del marco legal que regula sus acciones como es el caso de la Gestión presupuestaria, administrativa, financiera y de control.

Como lo establece la Ley de Universidades, la suprema autoridad de cada universidad nacional reside en el Consejo Universitario, siendo que como máxima autoridad, es quien ejercerá las funciones de gobierno, correspondiéndole, sin incumplir con el marco legal que regula sus actividades y acciones, procurar enmarcarse en las nuevas tendencias en relación a las formas de organizar y ejecutar sus actividades o funciones de gobierno, tales como son: gobernanza, gobierno abierto, gobierno electrónico, gestión del conocimiento, indicadores de impacto social, *accountability*, entre otras; con la finalidad de garantizar que las instituciones universitarias cumplan su visión, misión y objetivos organizacionales, en un todo de acuerdo a las necesidades tecnológicas, sociales y empresariales avalando la competitividad, eficiencia y eficacia de sus egresados, así como de sus programas

y proyectos de docencia, investigación y extensión, en un marco de exigencias y perspectivas amplias socio-humanistas de su entorno interno, nacional e internacional. En atención a lo anteriormente expuesto, se hace necesario establecer nuevas políticas, estrategias de manera de adecuar a las instituciones universitarias a las exigencias de su entorno y pretensiones de sus actores internos y externos (*stakeholders*), sin alejarse de su objetivo social-humanista, si no afianzando estas perspectivas de manera amplia. Es necesario, establecer un cambio del sistema de gobierno, en sus estructuras, sus procedimientos de toma de decisiones, sus procesos electorales, así como de los mecanismos relacionados con la complejidad de la gestión del conocimiento en las instituciones universitarias nacionales. Es decir, deben establecerse las políticas, estrategias para el proceso de toma de decisiones por parte del Consejo Universitario relacionadas con la gestión del conocimiento. En atención a todo lo expuesto, surge algunas interrogantes como producto de los transformaciones y cambio a nivel institucional:

¿Se puede establecer la gobernanza como sistema de gobierno universitario?

¿Se puede a través de la gobernanza universitaria garantizar la gestión del conocimiento?

En función de dar respuesta a estas inquietudes, se plantea el estudio de la gobernanza como sistema de gobierno universitario con el objetivo de garantizar la gestión del conocimiento desde la complejidad que ello amerita para el mejor aprovechamiento de este recurso.

## 2. Metodología

El presente estudio, fue diseñado y realizado con carácter analítico reflexivo (Eslava Zapata, Prada Torres, Chacón Guerrero & Gonzalez *Júnior*, 2018), para que desde la representación actual de los investigadores del área se proponga una representación general de la gobernanza como sistema de gobierno para la gestión el conocimiento en las instituciones públicas del sector del universitario venezolano. El estudio se realizó bajo un análisis documental, con lo cual se procuró un enfoque humanista, adaptado al mundo moderno, tecnológico, competitivo y globalizado (Eslava Zapata, Pérez Carrero & Aranguren Carrero, 2014); siendo esto, el reto que deben afrontar las instituciones universitarias para garantizar que su producto principal, como es el conocimiento, sea gestionado dentro de una visión compleja, que facilite la generación de recursos que materialicen la integridad del cumplimiento de sus funciones principales como son la docencia, extensión y la investigación dentro

de una proporción equitativa e igualitaria. Para la resolución y presentación de los planteamientos derivados del análisis reflexivo del tema en cuestión, se estableció el plan de estudio de cinco aspectos significativos, para así estudiar la incidencia de estos en la transformación del gobierno universitario, con un enfoque que permita el desarrollo de la gestión del conocimiento y el mejor aprovechamiento de este recurso, en dichas instituciones.

### **3. Plan de Redacción**

#### **3.1. Gobierno y gobernabilidad universitaria**

Con la finalidad de establecer las bases teóricas que sustenten doctrinalmente el presente estudio, se desarrollarán a continuación ideas relacionadas con el gobierno y la gobernabilidad universitaria, así como también se presenta el estado del arte en relación a estos puntos. Antes de profundizar en el tema del gobierno universitario, es conveniente hacer referencia al término de gobierno, como el proceso que conjunta, unifica y conduce el complejo del Estado; en él se resume la institución y la acción del Estado político en el seno de la sociedad civil (Guerrero, 1988). Otros autores, prefieren dar una acepción al gobierno como el grupo de personas a quienes se le encomienda el ejercicio del poder político, o en su defecto, al conglomerado de los órganos a los que institucionalmente les corresponde ejercer el poder.

Como se desprende de las anteriores definiciones, se puede inferir que tanto este grupo, personas u órganos ejercerán el poder político, si se trasladan estas definiciones, al gobierno universitario, se entenderá que el ejercicio del poder político en las instituciones estará en manos de un conjunto de personas u órganos, en un todo de acuerdo a su estructura organizativa y las normas que lo regulan, ya que se están estudiando son las instituciones universitarias del sector público, por ende ello implica el apego al principio de legalidad en el ejercicio de sus actividades.

En relación a las instituciones académicas, en la actualidad, se está generando un amplio debate sobre la forma de gobierno de las universidades. La adopción de un modelo de gestión de responsabilidad social sobre la base del enfoque *stakeholder*, estaría enfocado al encuentro de los grupos interesados, para generar entre ellos puntos de colaboración con los órganos de gobierno universitario (Casani & Pérez, 2011). En este sentido, Jongbloed, Enders & Salerno (2008) plantean la necesidad de introducir un modelo de gobierno reticular en las universidades y no un gobierno con estructura vertical como existe en la actualidad. Este autor, también hace énfasis

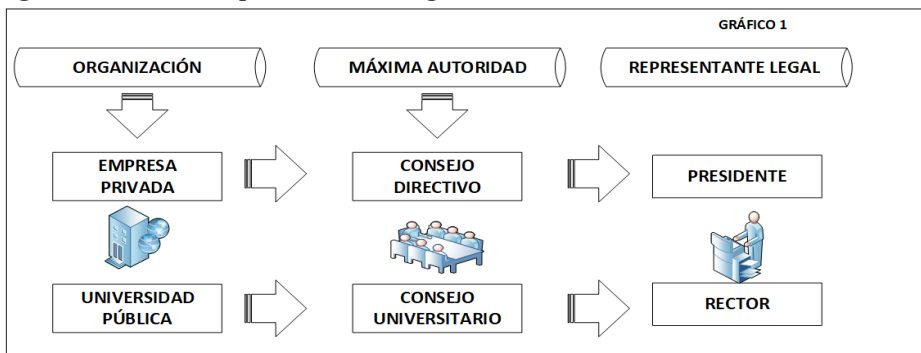


en un enfoque de responsabilidad social, asimilando los grupos interesados con los cuales se van establecer convenios, alianzas y acuerdos para lograr los objetivos propuestos, es decir, un gobierno universitario en red.

En el mismo orden de ideas, para Ganga Contreras (2005), las universidades, al igual que cualquier tipo de organización, necesitan de un sistema de gobierno que posibilite la planificación, organización, dirección y control de su quehacer inmediato como de largo plazo. En todo caso también reconoce este autor la necesidad de un gobierno corporativo. Además, Ganga Contreras (2005) expresa que es así como en las universidades, se asumen sistemas de gobierno, donde se conjugan autoridades unipersonales y cuerpos colegiados. En el caso de las primeras, la autoridad máxima está representada por el Rector quien asume la administración académica, económica y financiera, en conjunto con el denominado “Equipo de Rectoría”.

Las universidades venezolanas dentro de su organización adoptan el gobierno corporativo, en un todo de acuerdo a lo expresado en el Artículo 24 de la Ley de Universidades (1970), el cual dispone que la autoridad suprema reside en el Consejo Universitario, quien ejercerá las funciones de gobierno por órgano del Rector, de los Vice-Rectores y del Secretario, conforme a las atribuciones dispuestas en esta ley. En la figura 1 se refleja la estructura organizacional a nivel de gobierno corporativo, tanto para una entidad privada, como para una institución pública.

**Figura 1. Gobierno corporativo en las organizaciones**



**Fuente:** Elaboración propia.

En relación al gobierno corporativo, Shleifer & Vishny (1997), puntualizan que los sujetos que proporcionan los fondos financieros, se aseguran una retribución adecuada de sus inversiones. Asimismo, el gobierno corporativo se vincula necesariamente con las políticas que regulan los derechos de los accionistas y las

responsabilidades de los consejos de administración (Eslava Zapata, 2011). En el gobierno corporativo de las universidades venezolanas, incide factores tanto endógenos como exógenos, aun cuando estos factores interactúan de manera continua, no todos manejan la información en las mismas proporciones y se le da una preponderancia a la supervisión en manos de una máxima autoridad jerárquica, como es el caso del Consejo Universitario, es decir, este cuerpo colegiado, es quien gobierna y aprueba las políticas y directrices a aplicar dentro de las instituciones universitarias. En función de conectar los temas del presente estudio, se considera conveniente mencionar la definición de gobernabilidad, la cual etimológicamente se refiere a la habilidad de gobernar, es decir, es la capacidad de cómo se procesan las decisiones políticas (Altman & Castiglioni, 2001). Para Meléndez, Solís & Gómez (2010) manifiestan el contraste entre gobernabilidad y gobernanza, expresando al respecto, en tanto que la primera, pasa a ser la capacidad conferida por la segunda. Además, estos autores expresan que, la gobernabilidad debe entenderse como la transformación de necesidades o preferencias en políticas efectivas.

De la anteriormente descrito se concluye que la gobernabilidad universitaria es la capacidad de actuar que tendrá el gobierno corporativo, para así conducir y dirigir el rumbo de la institución desde el régimen político, ejerciendo el poder institucional que le corresponde. Algo muy interesante a tomar en cuenta plateados por Meléndez, Solís & Gómez (2010) en sus argumentos es la capacidad que debe desarrollar este gobierno de las instituciones universitarias en transformar sus requerimientos, exigencias y necesidades en políticas efectivas para cumplir con sus objetivos institucionales, es decir de sus decisiones depende el cumplimiento de sus funciones medulares (Docencia, investigación y extensión). En el mismo orden de ideas, se describe a la gobernabilidad universitaria, como aquella que comprende la determinación de valores, misión y objetivos institucionales, los sistemas de toma de decisiones y la distribución y ejercicio de los recursos, los patrones de autoridad y jerarquía y las relaciones tanto dentro de los diferentes mundos académicos como con los gobiernos, los negocios y la sociedad (Marginson & Cosidine, 2000).

Para concluir en relación a la gobernabilidad universitaria, es pertinente mencionar lo expuesto por Acosta (2009), quien define el concepto, como la capacidad de las universidades para dar respuestas a las necesidades de los grupos interesados por medio de mecanismos institucionales acordados para la resolución de conflictos. Es decir, que la capacidad de respuesta de las universidades a sus grupos interesados, viene a ser la gobernabilidad que ejerce el cuerpo corporativo de manera institucional, de allí que deba establecer sus políticas, estrategias, normas,

procesos y procedimientos, objetivos, planes, orientados al logro de los resultados, en un todo de acuerdo a los fines organizacionales para los que fue constituida la institución universitaria, abocándose al desarrollo de actividades encaminadas al cumplimiento de las funciones principales, como son la docencia, la investigación y la extensión.

### **3.2. Aspectos doctrinarios sobre gobernanza**

En la actualidad, la gobernanza aparece como elemento que procurará la gobernabilidad de las instituciones en el sector público, al respecto Mayntz (2005), expresa que la gobernanza constituye una estrategia para garantizar la gobernabilidad y poder mantener la legitimidad de las instituciones, la cual por medio de la integración con actores económicos y sociales buscan dar respuesta a las necesidades, así como a la solución de problemas para el bienestar colectivo.

Es por ello que tanto la gobernabilidad como la gobernanza son procesos que se propician en las instituciones universitarias, en su gestión cotidiana, organizacional, institucional y estratégica, resaltando que los procesos de negociación son el núcleo de la gobernanza, es lograr la participación, cooperación en las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos. Es un medio para administrar políticas y proyectos bajo la primicia de la escasez de los recursos, existencia de una complejidad de problemas, la diversidad de los actores involucrados, los cuales son de vertientes distintas, tales como actores públicos, privados, centrales, y locales que demandan beneficios y participación.

Aguilar Villanueva (2010: 30) expone en relación a la gobernanza, que:

Es el paso de un estilo jerárquico centralizado y vertical de gobernar a un estilo asociado e interdependiente del gobierno con las organizaciones privadas y sociales, lo cual hace que el gobierno tienda a gobernar mediante coordinación más que por subordinación, mediante iniciativas de diálogo, discusión, entendimientos, negociaciones, acuerdos y compromisos con los actores clave para la producción de las situaciones preferidas de vida asociada, que toman la forma de coordinación, colaboración y corresponsabilidad público – privada – social en la formulación e implementación de políticas, programas, proyectos de inversión y prestación de servicios.

En opinión de Brunner (2011) la gobernanza es la organización y forma de operar las instituciones en relación a su gobierno y la gestión; como establece sus

relaciones con sus actores externos. En definitiva, se concluye que la gobernanza se corresponde con el arte de gobernar y ejercer el poder político en las instituciones, asumiendo la interacción de sus partes interesadas tanto interna como externamente, teniendo en cuenta los principios de coordinación, colaboración, participación, corresponsabilidad, eficiencia, eficacia, rendición de cuentas, *accountability* y transparencia en cada una de las acciones que garanticen el logro de los objetivos y resultados institucionales.

### 3.3. La gobernanza universitaria pública

Kehm (2011: 22) en relación a la gobernanza, sostiene que:

No hay una definición unificada y ampliamente aceptada de gobernanza. El concepto incluye nociones de transparencia, eficiencia, participación, responsabilidad, estado de derecho y de justicia, etc. Además, establece que la gobernanza se define a través de tres categorías centrales: a) gestión eficiente del sector público; b) control de los mecanismos y responsabilidad en elecciones, formación de gobierno y práctica gubernamental, y c) establecimiento de la descentralización y transparencia, incluida la participación civil de la sociedad. Es decir, la teoría de la gobernanza se centra en la institución, ligada exclusivamente a procesos de regulación y coordinación orientados al bienestar, que ayudan a resolver problemas sociales.

De lo manifestado anteriormente, se desprende que el término gobernanza, es la manera en que las instituciones se encuentran organizadas y operan internamente, es decir, su gobierno y gestión, así como las relaciones con otras organizaciones y actores tanto internos como externos (*stakeholders*), con la finalidad de garantizar los objetivos sociales, siendo nuestro caso de estudio las instituciones de educación universitaria, esta población donde se busca establecer un modelo de gobernanza que satisfaga los objetivos de estas organizaciones tomando en cuenta las necesidades y requerimientos de sus actores y usuarios (Eslava Zapata, Martínez Nieto & Zambrano Vivas, 2016). Para Rodríguez, Carruyo & Ureña (2015), la gobernanza es una nueva forma de gobernar, la cual se fundamenta en la participación de la sociedad civil a todos los niveles: nacional, local internacional y regional.

Al relacionar la gobernanza con las instituciones universitarias se debe tener en cuenta que son instituciones que vinculan y permiten la interacción de su estructura

organizativa con la sociedad, es decir son los ciudadanos parte de su insumo, sin embargo, hacia esta sociedad se direccionan sus productos, es decir en una matriz de insumo, proceso y producto; las universidades procuran una interrelación constante con su entorno tanto interno como externo, siendo motores transformadores en el desarrollo de las sociedades donde convergen.

Por ser un gobierno corporativo el que aplica para las instituciones universitarias, es importante conocer el beneficio de la aplicabilidad de una gobernanza corporativa a las instituciones educativas a nivel universitario. Por su lado Aguilar Villanueva (2013:108), argumenta sobre la gobernanza corporativa pública, como un proceso, el cual busca dirigir a las organizaciones públicas bajo un enfoque institucional y técnicamente correcto, con la finalidad que ejerzan sus funciones, fines y objetivos. Además, que puedan rendir cuentas para garantizar la transparencia de los costos y beneficios de los servicios prestados a los ciudadanos. Aguilar Villanueva (2013) resalta en su estudio que la dirección de las instituciones públicas debe ser del conocimiento de los ciudadanos, es decir son de interés público, por lo tanto, quienes están al mando de estas instituciones deben procurar tanto la rendición de cuenta como la transparencia de sus acciones.

En el mismo orden de ideas, es conveniente reseñar lo expresado por Casany & Pérez (2011), en relación al gobierno de las Universidades, quienes también enfatizan la adopción de un modelo de gestión de responsabilidad social sobre la base del enfoque *stakeholder*, teniendo como premisa la necesidad de identificar los intereses de los diferentes grupos, tantos internos como externos, relacionados con la universidad en sus órganos de gobierno de una manera real y efectiva para poder encontrar los puntos de colaboración. Es importante incluir todos los grupos interesados, por ello se deben incorporar a los estudiantes, quienes en el proceso académico se les pueden considerar un insumo que posteriormente al culminar sus estudios se categoriza como un producto de las instituciones universitarias y, en la sociedad es aquel que transferirá sus conocimientos en las áreas laborales de su correspondiente carrera. Es conveniente revisar algunas opiniones en relación a la incidencia de este extracto de la comunidad universitaria, para ello se revisó el estudio realizado por Parés, Martí Costa & Chela (2013), quienes en su estudio revisaron el uso por parte de los estudiantes de los distintos espacios de participación de las universidades públicas catalanas y sobre las relaciones que se establecen entre los distintos actores (y los distintos espacios) de las redes de gobernanza universitaria, concluyendo al respecto que la presencia de los estudiantes es, muy baja, así como la participación electoral.

De lo anteriormente descrito, se infiere que los estudiantes como parte de los actores de las instituciones universitarias, deben ser incluidos en el proceso de toma de decisiones planteado por el gobierno que dirigen estas casas de estudios. Actualmente en la estructura de gobierno para las universidades nacionales venezolanas, la participación del sector estudiantil es relativamente escasa, puesto que los cuerpos colegiados encargados del gobierno universitario, en su mayoría se encuentra constituido por personal docente, ello como consecuencia de la Ley de Universidades (1970), que es el documento legal que establece la composición del Consejo Universitario, como máxima autoridad y órgano encargado del gobierno de las instituciones universitarias.

### **3.4. Aspectos relevantes en la gestión del conocimiento en las universidades públicas**

Para este estudio desde su base documental, reflexiva y analítica, se considera pertinente hacer un recorrido por una serie de terminologías necesarias para alcanzar el objetivo propuesto, como es establecer a la gobernanza como un sistema de gobierno para las instituciones universitarias venezolanas, dirigida a garantizar la gestión del conocimiento desde la complejidad que ello amerita. Es por ello que en este punto se expresará lo manifestado por los doctrinarios en relación a la gestión pública, gestión pública por resultados, gestión pública por objetivos, sistemas de gestión, gestores universitarios, evolución de la gestión pública y la gestión del conocimiento.

#### **3.4.1. Gestión pública**

Sánchez Albavera (2003), en relación a la gestión pública, expresa que primeramente se debe garantizar la gobernabilidad de la sociedad y, ello será posible siempre y cuando los ciudadanos alcancen sus aspiraciones en buena medida, lo cual trae consigo la generación de confianza. En última instancia, las instituciones públicas tienen una vigencia efectiva en función de la conducta y decisiones de sus gerentes.

Además, Sánchez Albavera (2003:33) manifiesta que al concepto de gestión:

Se le han dado diferentes definiciones aceptándose que es sinónimo de administración, gerencia o dirección. Esto es interesante ya que la gestión es en realidad las tres cosas a la vez. Es decir, administrar recursos, que implica una utilización racional de los medios de que se dispone; una conducción y combinación de los recursos bajo "cartas de navegación" que incluyen ejes de opciones y alternativas, según cada desafío,

que hay que elegir; y por otro lado, un tipo de desempeño que debe alcanzarse y una imagen-objetivo, de futuro, que no se construye espontáneamente sino que es el resultado de la eficacia tanto de la planificación estratégica como de la planificación operativa.

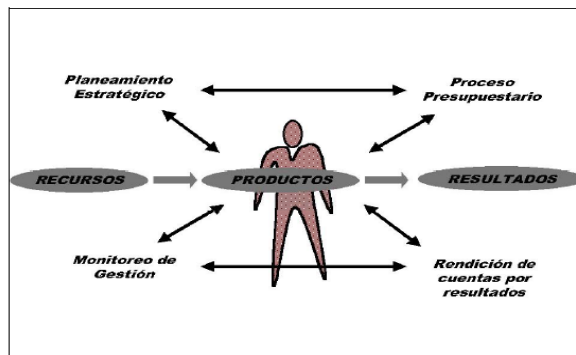
### 3.4.2. Gestión pública por resultados

Para Makón (2000: 3) la gestión por resultados implica:

Una administración de las organizaciones públicas focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno. Así, el modelo de gestión por resultados incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para que la Administración Pública pueda responder a las demandas sociales eficazmente, sin renunciar a la transparencia de la gestión. Esta descentralización se apoya, como vimos, en un Plan Estratégico formulado en estrecha vinculación con el presupuesto del organismo y precisa de conjunto de indicadores medibles y de un sistema de incentivos racional.

Para finalizar podemos definir la gerencia por resultados, como aquella que analiza a la empresa a fondo, cuyo enfoque es manejar de forma sistemática a la empresa, con la finalidad de ser eficiente en la consecución de los resultados y concentrar todos sus esfuerzos en crear nuevos clientes. En la figura 2, se reflejan los elementos que inciden para que una gestión por resultados sea efectiva y garantice el cumplimiento del plan de gobierno pautado para un periodo determinado.

**Figura 2.** *El modelo de gestión por resultados en los organismos De la administración pública nacional*



**Fuente:** Figura tomada de Makón (2000, p. 4).

Para Makón (2000) la gestión por resultados toma en cuenta, cuatro (4) bloques de la administración financiera, como son: planeamiento estratégico, proceso presupuestario, rendición de cuentas y monitoreo de gestión, todo ello enmarcando las actividades de la institución dentro de un proceso productivo, donde sus elementos principales a tomar en cuenta son: los insumos, productos y resultados (figura 2). En este ciclo y con estos elementos la institución gestionará y evaluará su gestión y manera de resolver y enfrentar el cumplimiento de sus objetivos en la prestación del servicio o generación del bien que le corresponde de acuerdo con su misión y visión institucional. Es conveniente contrastar para efectos del presente estudio las diferentes tendencias en relación a esquemas o modelos de gestión, a continuación, se hace mención a lo citado por Kaufmann, Sanginés & García (2015), quienes expresan que para el fortalecimiento del Estado, se encuentra la gestión por resultados, el cual permite la organización de las instituciones, para así crear valor público, garantizando optimización, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (BID & CLAD, 2007). El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) diseñó un Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), para diagnosticar las capacidades institucionales de los países para implementar una gestión pública efectiva, para ello, realizó un estudio entre 2007-2013, de cinco pilares de la Gestión por resultados en el desarrollo (GpRD), a saber: planificación, presupuesto, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos, así como seguimiento y evaluación. En la Tabla 1, se reflejan los países objeto del estudio y la evolución de los pilares de la GpRD entre 2007 y 2013.

**Tabla 1. Evolución de los pilares de la GpRD entre 2007 y 2013**

<b>Pilares</b>	<b>Países que encabezan el pilar en 2013 (en orden alfabético)</b>	<b>Países que avanzaron más entre 2007 y 2013 (en orden alfabético)</b>
Planificación orientada a resultados	Brasil, Colombia, Ecuador, México	Belice, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana
Presupuesto por resultados	Brasil, Chile, México, Perú	Honduras, México, República Dominicana, Uruguay
Gestión financiera pública	Brasil, Chile, Colombia, México	Ecuador, Guyana, República Dominicana, Trinidad y Tobago
Gestión de programas y proyectos	Brasil, Chile, Colombia, México	Argentina, Ecuador, México, Paraguay
Seguimiento y evaluación	Brasil, Colombia, Chile, México	Jamaica, México, Perú, Uruguay

**Fuente:** Tabla tomada de Kaufmann, Sanginés & García, 2015, p. XXVI).

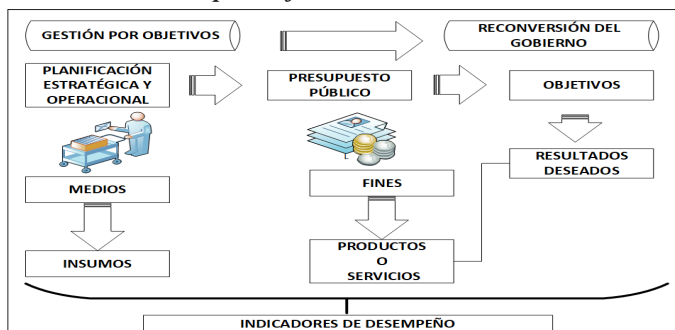


### 3.4.3. Gestión pública por objetivos

El primero en hablar de la gerencia por objetivos fue Drucker (1954), ya que, para él, los gerentes deben evitar caer en el error de la cotidianidad de las actividades, siendo esto mutilador para el propósito u objetivo principal. Por ello surge la propuesta de la gerencia por objetivo, con la finalidad de incluir a todos los gerentes de la empresa en el proceso del planeamiento estratégico, para mejorar la ejecución del plan. En el argot de la administración, algunos doctrinarios expresan que “gestionar o gerenciar”, es decir es realizar las actividades institucionales con y a través de personas, cuyo propósito es lograr los objetivos de una organización. Sin embargo, esta definición expresada por Hersey & Blanchard (1969), es lo que se entiende como gestión por objetivos, apuntando hacia el logro de los objetivos institucionales, bajo la premisa que todas las personas y grupos estén informados de cuáles son las razones que los demanda y qué quieren alcanzar.

En la figura 3, se reflejan los elementos que más importantes y que se interrelacionan para lograr la aplicación en las instituciones públicas la gestión por objetivos, tales como se planteó en los párrafos anteriores, se debe elaborar una planificación, la cual debe ser estratégica y operativa, así mismo, se debe programar el presupuesto en función de alcanzar y determinar la fuentes y aplicaciones de los objetivos deseados o resultados esperados. Es decir, un gerente en aplicación de esta alternativa debe tener presente sus insumos y como optimizarlos para lograr prestar el servicio de manera eficiente, o proporcionar un producto que esté acorde a los resultados expuestos en la planificación, siempre evaluando y realizándole seguimiento a los resultados por medio de los indicadores de desempeño que debe diseñar tomando en cuenta sus procesos medulares.

**Figura 3. El Modelo de Gestión por Objetivos**



**Fuente:** Elaboración propia.

Además, Sánchez Albavera (2003) presenta una relación de algunas definiciones de la “gestión por objetivos” de ellas, acá presentamos algunas:

- Es una forma de dirección dinámica, que integra la necesidad de la organización de lograr sus metas con las necesidades de contribuir al desarrollo de sus miembros.
- Es una forma de dirección en que el superior y los subordinados definen conjuntamente las metas de la organización; las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, en términos de los resultados que se esperan de él; y que utiliza estos parámetros como guías operativas de la gestión.
- Es una forma de dirección por la cual, al principio de un período, que se pretende evaluar, superior y subordinado, discuten los resultados específicos que deben obtenerse, midiéndolos siempre que sea posible.
- En esencia, la gestión por objetivos y resultados, divide el trabajo del administrador en sus funciones y actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva y que orienta y coordina con sus funcionarios para que hagan lo mismo, a efectos de lograr mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Sánchez Albavera (2003:36) concluye, expresando que la “gerencia por objetivos” es:

Un estilo de gestión que es esencialmente motivacional, participativo y sobre todo democrático. Este estilo de gestión, ayuda a las autoridades a mejorar su eficiencia, al proporcionarles un ambiente estimulante y un conjunto de técnicas comprensibles, prácticas y realistas que les facilitan la obtención de sus objetivos. Integra, además, una forma de gestión que puede ser transmitida fácilmente y que se elabora, evalúa y perfecciona democráticamente. Son los propios funcionarios y autoridades los que, en función de las orientaciones y directivas del “nivel superior de gobierno”, interactúan para definir las características que tendrán sus planificaciones, estratégica y operativa; y cómo tratarán de lograr los objetivos y las normas de desempeño que se han establecido.

A continuación, se presenta en la tabla 2 las diferencias entre la gerencia por resultados y la gerencia por objetivos.

**Tabla 2. Diferencias entre la Gerencia por Objetivos y la Gerencia por Resultados**

Gerencia por Objetivos	Gerencia por Resultados
Es un método práctico utilizado con la finalidad de garantizar la efectividad de la organización.	Es un método práctico utilizado con la finalidad de garantizar la eficiencia de la organización.
Para su aplicación es necesario que la organización tenga objetivos claros y estructurados.	Este tipo de gerencia concentra sus esfuerzos en crear nuevos clientes.
El proceso del planteamiento y formulación de los objetivos es responsabilidad de los supervisores y del personal que tenga a su cargo.	Su aplicación se enfoca en desarrollar las áreas de venta, mercadeo, productos y servicios.
Es un modelo que incluye los propósitos de institución, nivel organizacional, estratégico y táctico.	Para su aplicación y verificación de la efectividad del modelo, se basa en el análisis de mercado.

**Fuente:** Elaboración propia.

En este caso estas diferencias están redactadas para empresas privadas, por lo cual, en el caso del sector público, donde no necesariamente se venderá un servicio, sino que se prestará sin generar una contraprestación, es decir, se proporcionará un servicio o se entregará un producto. Asimismo, para el caso de los clientes, en el sector público existirán usuarios o beneficiarios, como regla general.

### 3.4.4. Sistema de gestión

Gutiérrez (2010: 4), en su investigación señala que:

Cualquier sistema de gestión ha de partir de una visión clara acerca de la misión de la universidad en la sociedad actual, para ello propone establecerse los siguientes objetivos: a) Garantizar la calidad de la enseñanza (educación y formación). b) Garantizar el papel de las universidades como un elemento clave en el desarrollo de valores sociales y económicos considerados relevantes (valor social). c) Colocar a las universidades en situación de competir con garantías en el contexto internacional (internacionalización). d) Hacer de las universidades elementos revitalizadores de la economía nacional (investigación, innovación y desarrollo). Esta nueva visión implica una redefinición y ampliación de las funciones tradicionales de la institución universitaria que deriva de la preocupación por fortalecer la relación universidad-sociedad.

En este contexto, Gutiérrez (2010) orienta su estudio hacia una gobernanza universitaria que tenga objetivos claros direccionados a cumplir con su visión y misión, siendo primordial garantizar la calidad de los procesos de enseñanzas y

aprendizajes, así como las actividades de extensión de las instituciones universitarias, involucrándose con los problemas de su entorno propiciando soluciones eficientes y eficaces, aprovechando la formación de los docentes especialistas en las áreas determinadas. Asimismo, Gutiérrez (2010) propone la internacionalización de las universidades, motivando la excelencia que permita la competencia y desenvolvimiento de dichas instituciones en la economía local, nacional e internacional por medio de sus funciones de investigación, extensión, innovación y desarrollo.

### **3.4.5. Gestores universitarios**

Rodríguez, Artiles & Aguiar (2015) realizaron un estudio para indagar sobre la formación de gestores universitarios para crear una red de buenas prácticas para el gobierno y la gestión de la universidad. En sus conclusiones, manifestaron que los gestores universitarios sienten satisfacción en la superación de retos, contribución a la mejora y cambios en la institución, además consideran estos gestores que han aprendido en el ejercicio de los cargos, asimismo, obtuvieron bienestar y confianza, hasta el punto de recomendar ejercer cargos de gestión. Para ellos una determinante necesaria para el ejercicio de los cargos en la gestión universitaria, es entender que el estatus directivo es algo transitorio.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que las instituciones universitarias deben atender las necesidades y requerimientos de formación, capacitación y adiestramiento de los gestores universitarios, que la improvisación incide tanto en la pérdida de tiempo valioso como en los resultados y objetivos propuestos en la gestión, pues en la mayoría de los casos evaluados estos no contaban con la formación requerida, pudiendo ser este el caso para las universidades nacionales, ya que el gobierno universitario designa para estos cargos a docentes que en su momento pudieran desconocer los procesos, procedimientos, metodologías, normativa legal que se debe cumplir para asegurar la legalidad de sus actividades.

### **3.4.6. Evolución de la gestión pública**

Para enfocar la trayectoria a lo largo de los años de la gestión pública, es pertinente revisar lo expuesto por Aguilar Villanueva (2004) en relación al enfoque neoinstitucional, el cual es importante porque fue quien dio asidero teórico a las nuevas tendencias organizativas y operativas de la Nueva Gestión Pública, aunque está se inspiró en las actividades que se iba concretando directamente a partir de hipótesis, problemas, técnicas y procedimientos del administrador empresarial, el

cual sea distinguido por las constantes innovaciones a partir de la segunda mitad del siglo XX, donde se ha dado una implosión de las teorías gerenciales y cuyo soporte han sido las investigaciones y las publicaciones de las escuelas de negocios y alta dirección, complementadas con las ideas y propuestas de empresas consultoras.

Además, Aguilar Villanueva (2004) expresa que este trayecto se ha construido desde de la gestión burocrática–“científica” a la gestión estratégica, a la gestión de calidad y a la gestión del conocimiento, especificando que este transitar en el tiempo de las actividades gerenciales se ha sostenido en primicias notables en la gestión administrativa, financiera y contable y en el control de gestión con tableros de mando cada vez más pertinentes e integrados.

Para efectos del recorrido que ha tenido la gestión pública en los últimos cincuenta años, es preciso revisar los movimientos en las formas directivas y operativas de las organizaciones. Al respecto, Aguilar Villanueva (2015, 189), en su texto, expone los siguientes cambios:

**De la gestión operativa a la estratégica.** Para el autor los cambios gerenciales han pasado de una visión del corto plazo a proyectar la institución con mayor atención al futuro, así como al entorno y todo el conglomerado que conforma a la institución. Se observa un cambio en la forma de gerenciar se traslada de una gestión por objetivos a una gerencia que es visionaria y con enfoques motivadores destacando los objetivos y aquellos procesos medulares de la organización. Con este modelo se busca anticipar los problemas organizacionales, así como aprender a manejar las oportunidades y amenazas que se van presentando en el entorno.

**De la gestión funcional a la de procesos.** Para este punto de la historia el autor se inclina por el cambio que acontece es para el modelo burocrático-taylorista, el cual se caracteriza por su jerarquización, sus funciones especializadas y la proliferación de los departamentos funcionales, su reducción de la gestión al control del trabajo, comienza a nacer el sistema de calidad, basado en los procesos y maneras de gerenciar de calidad, es decir se comienza a hablar en las organizaciones de mejora continua, reingeniería, círculos de calidad, entre otras. Además, se cambia del modelo de gestión por causas y se abren las puertas a la gestión por objetivos.

**De la gestión de productos a la de servicios.** En este punto la transformación se orienta en la percepción de cómo producir, la importancia es inminente hacia el servicio, el cuales s ofertado con el producto de manera integrada, tanto para el rubro de los bienes duraderos como para los bienes de consumo básico y generalizado.

Seguidamente, se da un nuevo enfoque, el cual se manifiesta de la gestión del interno a la gestión del entorno. Aguilar Villanueva (2015:191), expone en este caso que:

La gestión endógena, micro, centrada en el funcionamiento de la organización (“la vida sin clientes”, “la administración pública sin público”), con o sin pretensiones de autosuficiencia o superioridad imbatible, se ha desplegado hacia la gestión exógena, centrada en la Visión de la organización, en la orientación explícita de sus productos y servicios centrales hacia las expectativas y satisfacción de los clientes, atenta a la dinámica de los competidores, a las capacidades de los proveedores y a las contingencias de los entornos económicos-sociales-políticos, que son cada vez más abiertos, globales, con comunicación en tiempo real, y que influyen cada vez más determinadamente en el modo de operar de las organizaciones y en su supervivencia.

Para finalizar, en este recorrido de tendencias de la gestión pública a lo largo del tiempo, se identifica la transformación de la gestión de activos a la gestión de competencias / conocimiento. En este punto se hace un despliegue de la gestión de competencias hacia la dirección del conocimiento, ello debido a la importancia que tienen en la actualidad los sistemas / tecnologías de información en la actividad de las organizaciones, a la necesidad de la innovación tecnológica para mantener e incrementar las prerrogativas en la competencia, el progreso de un país y la generación de valor para consumidores y ciudadanos. A ello se le debe añadir el valor que obtiene el capital intelectual.

### **3.4.7. Gestión del conocimiento**

En primer lugar, es pertinente mencionar una definición de lo que se entiende por conocimiento, para lo cual Reypens, Lievens & Blazevic (2016) expresan que es un recurso estratégico, fuente de valor, aprendizaje. Capacidad dinámica. Es decir, este es un potencial con el cual los países deben afianzar su desarrollo, el cual tiene una capacidad dinámica, puesto el mismo se adapta a las necesidades del entorno y de los ciudadanos, así como a las exigencias por efectos de la competencia, globalización y los cambios tecnológicos que continuamente están sucediendo.

En segundo lugar, es válido acotar lo expresado por Sánchez Albavera (2003), quien apoyando la teoría de Drucker (1954) en relación a su opinión que para poder ser eficiente en la administración o gestión se debe “convertir la información en conocimiento y el conocimiento en acción eficaz”.

Estas premisas se deben ejecutar en virtud de la gestión del conocimiento, la cual se define como la comprensión adecuada de los nexos existentes entre la misión de la institución y los conflictos, debilidades y problemas que van presentando, así como la sistematización de las prácticas que surgen de los eventos cotidianos o de aquellas ajustables, lo cual supone incorporar el aprendizaje como base del gerente público. Asimismo, Sánchez Albavera (2003) manifiesta que la gerencia pública es una gerencia del conocimiento, la cual tiene por finalidad superar conflictos y proporcionar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, sean éstas empresariales o no. Es indispensable la transformación del conocimiento en acción eficaz, para ello los miembros de las organizaciones deben estar calificados y comprometerse con un aprendizaje continuo. Entre otros aspectos, para este autor es importante precisar que por acción eficaz se entenderá la creación de condiciones para la generación de valor agregado en los ciudadanos, ello basado en el desarrollo humano, garantizarle su calidad de vida y en el caso del sector empresarial que puedan generar el rendimiento esperado de sus inversiones, lo cual propiciará la generación de riquezas y disminución de la tasa de desempleo, que vendrán a optimizar el nivel de vida de los ciudadanos, mediante el mejoramiento de su competitividad, emprendimiento e innovación. Para concluir, es conveniente precisar que la gestión pública, es una gerencia del conocimiento, la cual necesita de un alto desarrollo humano en las habilidades para prevenir los problemas, para encarar conflictos, así como para vislumbrar un futuro posible y construir rutas que permitan la cohesión de las sociedades. De lo antes expuesto se infiere que se debe fomentar un valor agregado en el personal de las organizaciones por medio de la formación académica, soportado en el desarrollo de sus competencias en las instituciones. Para el caso de las universidades, se debe establecer los lineamientos, políticas y estrategias que aplicará para ser soporte en lo social y empresarial de las necesidades de su entorno en relación a la formación que ameritan los trabajadores de estas instituciones, así como los trabajadores del sector empresarial, del sector público y el resto de sus actores externos.

En el mismo orden de ideas, Gutiérrez (2010: 6) hace énfasis en su estudio a la gestión del conocimiento para las universidades, al respecto expresa que:

Enfocándose en la capacidad que tengan las universidades para explorar su ingente potencial de conocimiento, incrementándolo y actualizándolo permanentemente a través de la investigación y transformándolo en elemento de innovación y desarrollo, además de transfiriéndolo en los procesos formativos, dependerá, en buena me-

da, la realización del objetivo final de una Sociedad del Conocimiento que propicie un nuevo modelo de desarrollo socioeconómico más sostenible, al servicio del bienestar y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. En este sentido, existe una conexión entre la responsabilidad de la universidad ante su sociedad, la rendición de cuentas o *accountability* y el ideal de igualdad de oportunidades y equilibrio social que es patrimonio de la cultura democrática europea.

En su estudio Gutiérrez (2010) propone la colaboración entre la universidad y el tejido empresarial, para cumplir con este objetivo presenta los siguientes mecanismos:

- Generar conocimiento (investigación básica).
- Facilitar el uso de infraestructuras y equipamientos científicos para el desarrollo de la investigación y ofertar servicios a la industria (investigación aplicada).
- Transferir conocimiento en procesos de innovación (desarrollo e innovación). Impulsar la creación de empresas basadas en el conocimiento tecnológico (emprendedores).

Sin duda la gestión del conocimiento, es un elemento muy significativo en las actividades sustantivas de las instituciones universitarias, el cual debe ser tomado en cuenta por parte de los órganos de gobierno universitario, ya que el mismo representa un hito importante para el desarrollo de cualquier sociedad en el ámbito relacionado a la materia de innovación y transferencia, ello con la finalidad de encaminar al conocimiento como un instrumento de progreso social y enlace principal tanto con el sector empresarial como con la sociedad civil donde se desenvuelve, resaltando con ello sus funciones, atribuciones y competencias de las instituciones universitarias, para así poder garantizar que los productos de la gestión universitaria, sean cónsonos a las necesidades, competitividad y realidades locales, nacionales e internacionales, las cuales son consecuencia de los procesos de globalización, automatización e internalización de todas las actividades en la actualidad.

En el mismo orden de ideas y dirección, Meléndez, Solís & Gómez (2010), plantean un análisis e interpretación de la problemática de la gestión universitaria, para explicar su régimen de viabilidad futura, a la luz de la teoría de la gobernanza y la teoría organizacional, es decir, como dirigen las instituciones académicas superior su régimen de gobierno, mediante los cuales se inserta socialmente, a la luz de estas dos



teorías. Meléndez, Solís & Gómez (2010) concluyen que las instituciones universitarias están forzadas a enunciar políticas y líneas de acción innovadoras, que le permitan lograr y repartir los recursos fundamentales para consumir con su misión a través de la diligencia de la representación normativa de la gobernanza, que le permita fijarse en la sociedad, y un modelo económico que le plantea sustentabilidad futura, ordenando a los actores estratégicos de la institución en la búsqueda de un beneficio común.

Además, es conveniente resaltar algunas de las definiciones presentadas en el trabajo de Meléndez, Solís & Gómez (2010: 211), tales como: Gestión Universitaria y Gobernanza, los cuales se corresponden con:

Gestión Universitaria, el conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados de nivel directivo para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables institucionalmente. Asimismo, se refleja como de Gobernanza, relacionándolo con una forma de gestión pública que concierne a la estructura institucional de la acción política, tanto del gobierno como de los actores de la comunidad universitaria y los de la sociedad civil, sirva la expresión gobernanza como una medida de la capacidad de la organización universitaria, con su especial complejidad para relacionarse con el ambiente del cual depende.

Asimismo, Meléndez, Solís & Gómez (2010) expresan que la Gestión del conocimiento se sitúa hacia la identificación, explicación, retención y valorización de los recursos cognitivos, de las capacidades de aprendizaje y las competencias de la universidad incrementando: el capital humano, entendido como una mejor habilitación y competencia del personal académico y administrativo. Por último, Meléndez, Solís y Gómez (2010:221), exponen tres conceptos importantes de presentar en este estudio, tal como son:

El capital social, como la capacidad de acción colectiva para generar soluciones comunes en condiciones de confianza, reciprocidad y cohesión; y el capital tecnológico, representado por todas aquellas tecnologías suaves que mejoran la producción, transmisión y transferencias del conocimiento y, el capital organizacional, como el conjunto de mecanismos estratégicos, estructurales y socioculturales que coadyuvan a un manejo eficaz y eficiente de los flujos de conocimientos internos y externos de la universidad.

Otra definición interesante de resalta es la de Passoni (2005), en relación a la

gestión del conocimiento, quien la define como un proceso sistemático basado en la capacidad de seleccionar, organizar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la organización, cuyo objeto es aprovechar de manera cooperativa los recursos de conocimientos, basados en el capital intelectual propio, para así garantizar el desarrollo de las aptitudes organizacionales y la generación de valor agregado en la institución. Por último, Rodríguez, & González (2013), expresan que la Gestión del Conocimiento (GC) abarca un aspecto muy importante en las organizaciones desde el punto de vista contable, productivo y competitivo, el cual es destacado como el Capital Intelectual (CI). Dicho elemento ha traspasado la barrera de lo financiero para convertirse en una herramienta altamente utilizada en el medio empresarial y académico de las organizaciones modernas. Es pertinente mencionar que la GC tiene como objetivo principal permitir el aprovechamiento de los aspectos cognitivos que se producen en las instituciones universitarias, es decir su capital intelectual, tanto para su uso interno como de utilidad en lo externo, valiéndose de una las funciones como es la extensión para servir de enlace que permita interactuar con los actores sociales, así como de la innovación y el emprendimiento para interrelacionarse con el sector empresarial. Las universidades venezolanas, no pueden aislarse, así que deben valerse de los nuevos esquemas de gobierno, para así propiciar una internacionalización, dotada de las innovaciones tecnológicas que le permitan ser competitivas ante la globalización en la que están inmersas todas las actividades relacionadas con la docencia, investigación y extensión, siendo estas las actividades sustantivas que caracterizan a las instituciones universitarias.

### **3.5. Gobernanza para la gestión del conocimiento universitario en Venezuela**

En un todo de acuerdo al estado del arte de la revisión documental hasta ahora plasmada en el presente estudio, en relación a la gobernanza en las universidades públicas autónomas venezolanas, en la gestión el conocimiento, es preciso hacer mención que dichas instituciones requieren transformaciones significativas, sin embargo, para ello es necesario previamente establecer un modelo de evaluación de la gestión actual de este aspecto, de modo que los resultados obtenidos en esta evaluación permitan desarrollar una propuesta que garantice la optimización de las actividades en las instituciones universitarias, así como una prestación de sus servicios adecuados a las necesidades de su entorno y que le permitan su proyección, crecimiento y desarrollo en el ámbito local, nacional e internacional.

Como modelo de evaluación de la gestión actual de las universidades

autónomas venezolanas, se propone hacer uso del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), siendo que con este instrumento bajo el enfoque de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD), se pueda obtener información de los cinco pilares del ciclo de gestión de las políticas públicas: planificación, presupuesto, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos, seguimiento y evaluación.

Para gestionar el conocimiento en las instituciones públicas venezolanas, primeramente se debe establecerse directrices y cambios en relación a la gobernanza, es decir, debe confrontarse está, como un proceso que permita la actuación del poder del cuerpo corporativo, como máxima autoridad, para que realice acciones eficaces que garanticen la coordinación, interacción y correlación de la institución con la sociedad civil, es decir con los ciudadanos, otras instituciones académicas, los entes públicos, privados y empresariales, entre otros, por medio de alianzas, acuerdos, convenios que generen una sinergia de ganar-ganar entre las partes involucradas.

Desde este punto de vista, la gobernanza universitaria va a permitir vincular y garantiza la interacción del entorno con su parte interna y externa, con la finalidad de cumplir con las actividades principales de las instituciones universitarias públicas, como son la docencia, extensión e investigación. Es preciso acotar que, para este estudio, por la diversidad de actividades y su complejidad, este ejercicio del poder del cuerpo corporativo, en la figura del Consejo Universitario, solo se está orientando a la gestión del conocimiento, puesto que esté intangible de las Universidades, es una fuente de ingresos propios que actualmente, no se está aprovechando en las magnitudes que el mismo puede representar.

Para efectos de la máxima autoridad de las universidades nacionales venezolanas, quien en pleno ejercicio es representado por el Consejo Universitario, bajo una estructura organizacional jerárquica vertical, donde la autoridad y ejercicio de la misma radica en los cargos gerenciales en donde se ha delegado actividades y la corresponsabilidad es un principio que aplica en el ejercicio de las atribuciones de sus miembros, es conveniente evaluar la aplicación de la teoría del gobierno reticular, aunque para ello debe pasar primeramente por reformas significativas de la actual Ley de Universidades (1990), puesto que es en esta ley, donde se refleja tanto la estructura organizativa de las universidades venezolanas, así como las atribuciones de las autoridades universitarias. El gobierno reticular para las instituciones universitarias, destaca que se debe tomar en cuenta el enfoque de responsabilidad social, establecer las actividades que se van a realizar, las funciones a ejecutar, identificar los responsables de la rendición de cuentas de las acciones y actividades

realizadas, así como los grupos tanto internos como externos con los cuales se van establecer convenios, alianzas y acuerdos para lograr los objetivos propuestos, es decir, un gobierno universitario en red, que enfoca su gestión tomando en cuenta a los grupos y actores que procuran sus actividades como aquellos quienes son beneficiarios de estas acciones.

## **Conclusiones**

El objetivo de este estudio, estuvo radicado principalmente en realizar un análisis reflexivo en el estado del arte de la gobernanza, como sistema de gobierno de las instituciones universitarias autónomas venezolanas, en la gestión del conocimiento desde la complejidad que amerita este producto de dichas organizaciones públicas. Los gobiernos deben procurar el desarrollo y unificación de los procesos, procedimientos, normas, métodos, modelos, teorías, principios, políticas, estrategias e indicadores que deben soportan la gobernanza de la gestión del conocimiento de las instituciones universitarias, para garantizar una gestión eficiente, que permita el mejor aprovechamiento de este intangible como fuente generadora de ingresos propios. El gobierno, por medio del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, debe diseñar indicadores de Gestión e impacto social que permitan analizar, comparar, evaluar, mejorar y controlar la gestión del conocimiento en las universidades autónoma, así como. fortalecer las instituciones necesarias para gestión efectiva y eficaz que responda a las demandas sus grupos interesados y produzca los resultados planificados. Asimismo, las instituciones universitarias deben realizar un diagnóstico de las capacidades institucionales que examinen el ciclo de su gestión pública, para ello debe adaptar el instrumento basado en los cinco pilares propuesto por Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con apoyo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en procura de establecer los criterios que permitan determinar en qué medida los sistemas de gerenciales universitarios están orientados hacia la búsqueda de una gestión para resultados en el desarrollo.

Por otra parte, las instituciones universitarias deben enmarcarse en las nuevas tendencias en relación a las formas de organizar y ejecutar sus actividades o funciones de gobierno, y ejecutar su gobernabilidad, tales como son: gobernanza, gobierno abierto, gobierno electrónico, gestión del conocimiento, indicadores de impacto social, accountability, entre otras; con la finalidad de garantizar que las instituciones universitarias cumplan su visión, misión y objetivos organizacionales, en un todo de acuerdo a las necesidades tecnológicas, sociales y empresariales

avalando la competitividad, eficiencia y eficacia de sus egresados, así como de sus programas y proyectos de docencia, investigación y extensión, en un marco de exigencias y perspectivas amplias socio-humanistas de su entorno interno, nacional e internacional. También, las instituciones universitarias autónomas, deben realizar estudio minucioso de las condiciones actuales del sistema educativo universitario y de la gestión de su conocimiento como recurso potencial para la generación de ingresos propios, ello con el objetivo de proponer una reforma de la Ley de Universidades de 1970, para así lograr un cambio en el sistema de gobierno universitario, en sus estructuras, sus procedimientos de toma de decisiones, sus procesos electorales, su estructura presupuestaria, administrativa, financiera y contable.

De otro lado, las instituciones universitarias deben establecer programas de formación de sus directivos, de modo que tengan las herramientas y formación para poder afrontar el desempeño del cargo, esta formación debe ir en consonancia con las transformaciones que se están afrontando a nivel internacional en las instituciones universitarias, es decir con la gestión, el conocimiento normativo y organizativo, la planificación estratégica y los cambios organizativos de la institución. Asimismo, Las instituciones universitarias deben abrir líneas de investigación para los directivos universitarios y para mejorar de la calidad y competitividad de las instituciones universitarias, de modo que garanticen la difusión de los conocimientos de los directivos en las habilidades gerenciales para ejercicio de los cargos, así como las habilidades de liderazgo y la resolución de conflictos.

Cabe destacar que las instituciones universitarias deben generar conocimiento, relacionados con la investigación básica, además, debe facilitar el uso de infraestructuras y equipamientos científicos para el desarrollo de la investigación y ofertan servicios a la industria local, regional e internacional a través de la investigación aplicada. Asimismo, debe transmitir conocimiento en procesos de desarrollo e innovación, así como, impulsar la creación de empresas basadas en el conocimiento tecnológico, por medio de emprendedores tanto a lo interno como a lo externo. Finalmente, hay que agregar que las instituciones universitarias deben desarrollar manuales de normas, procesos, procedimientos, políticas, directrices, lineamientos, actividades que garanticen la gestión del conocimiento que en ella se genera, de una manera transparente y eficiente, convirtiendo esta gestión en el eje transversal y fuente generadora de ingresos propios, que garanticen la sostenibilidad de las actividades medulares como su sustentabilidad en el tiempo.

## Referencias

- Acosta, A. (2009). Príncipes, burócratas y gerentes. *El gobierno de las universidades públicas en México*. México: Snuies.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2004). *Políticas Públicas*. México: Porrúa.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2010). Gobernanza. El nuevo proceso de gobernar, México: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2013). *El Gobierno del gobierno*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2015). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultural Económica.
- Altman, D., & Castiglioni, R. (2001) ¿De qué hablamos cuando *hablamos de gobernabilidad democrática?* *Prospectiva*, 19. México: Política Nueva.
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámica y tendencias. *Revista de educación*, 355, 137-159.
- Casani, F., & Pérez; C. (2011). La responsabilidad social en las universidades públicas españolas: vectores de cambio en la gobernanza. *Revista Investigación de la Economía de la Educación*, 4, 127-138.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Asamblea Nacional. Gaceta oficial N° 5453 Extraordinaria. Eduven.
- Drucker, P. (1954). *La Gerencia de Empresas*. New York: Editorial Sudamericana.
- Eslava Zapata, R. A. (2011). Análisis de la información financiera: evaluación de las necesidades y utilidad para el usuario. (*tesis doctoral*). España: Universidad Complutense de Madrid.
- Eslava Zapata, R., Pérez Carrero, O., & Aranguren Carrero, M. (2014). Metodología de la investigación: guía para la elaboración y presentación del trabajo de grado. *Hacer y Saber*, 3, 150-169.
- Eslava Zapata, R. A., Martínez Nieto, A., & Zambrano Vivas, M. V. (2016). Los usuarios de la información financiera pilares de la utilidad de la información de las empresas. *Dialéctica*, 12(2), 145-167.

- Eslava Zapata, R., Prada Torres, O., Chacón Guerrero, E., & Gonzalez Júnior, H. A. (2018). Tratamiento informativo del discurso diplomático en torno al conflicto colombo venezolano. *Aldea Mundo*, 23(45), 37-48.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Management of organizational behavior: utilizing human resources. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ganga Contreras, F. A. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 213-246.
- Guerrero, O. (1988). "Gobierno". En Diccionario de Políticas y Administración Pública, coordinado por Mario Martínez Silva. México: Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, tomo E-M.
- Gutiérrez, F. (2010). Políticas universitarias para una nueva década: problemas y oportunidades. *Revista La Cuestión Universitaria*, 6, 4-11.
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher Education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56, 303-324.
- Kaufmann, J., Sanginés, M. & García, M. (2015). Construyendo gobiernos efectivos Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Washington, D.C.: Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kehm, B. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. España: Colección Educación Universitaria.
- Makón, M. P. (24 al 27 de octubre de 2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Obtenido de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>.
- Marginson, S., & Considine, M. (2000). *The enterprise university*. Melbourne: Cambridge University Press.
- Mayntz, R. (2005). Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza. en A. Cerrillo i Martínez, & Instituto Nacional de Administración Pública. *En La gobernanza hoy* (pp. 83-98). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

- Melendez, G. M., Solís, P., & Gómez R. J. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista Ciencias Sociales*, XVI (2), 210-225.
- Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1429. Extraordinaria.
- Parés, M., Martí Costa, M., & Chela, X. (2013). *Gobernanza universitaria y participación estudiantil en un contexto de crisis*. España: Instituto de goGOP.
- Passoni, I. L. (2005). Gestión del conocimiento: una aplicación en departamentos académicos. *Gestión y Políticas Públicas*, XIV(1), 57-74.
- Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56, 40–50.
- Rodríguez, L., Carruyo, N., & Ureña, Y. (2015). *Gobernanza: Enfoque organizacional estratégico para impulsar el capital intelectual en la universidad moderna*. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Rodríguez, J., Artiles, J., & Aguiar, M. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidad de formación. *Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 213-231.
- Rodríguez, M., & González, J. (2013). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, a través de modelos universitarios. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 85-116.
- SánchezAlbavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997), A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, LII(2), 737-783.