

Consideraciones gerenciales para el direccionamiento estratégico de la investigación en las universidades.

Management considerations for the strategic direction of research in universities.

Delia Alejandra Madriz Rodríguez¹, Zulmary Carolina Nieto Sánchez², Freddy Antonio Ramírez Quintero³, Martha Graciela Ugueto Maldonado⁴, Mawency Vergel Ortega⁵

¹Universidad de Santander, Cúcuta - Colombia, ^{2,5}Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta - Colombia,

³Universidad de los Andes, Mérida - Venezuela, ⁴Universidad Nacional experimental del Táchira, San Cristóbal - Venezuela

ORCID: ¹[0000-0001-8573-0974](https://orcid.org/0000-0001-8573-0974), ²[0000-0001-6725-4601](https://orcid.org/0000-0001-6725-4601), ³[0000-0001-9820-0788](https://orcid.org/0000-0001-9820-0788), ⁴[0000-0003-4724-7214](https://orcid.org/0000-0003-4724-7214),

⁵[0000-0001-8285-2968](https://orcid.org/0000-0001-8285-2968)

Recibido: 30 de junio de 2020.

Aprobado: 11 de noviembre de 2020.

Resumen— El objetivo fue desarrollar consideraciones gerenciales en las cuales cimentar el direccionamiento estratégico de la investigación en las universidades. Fue un estudio cualitativo, de diseño bibliográfico, nivel explicativo y bajo el método hermenéutico-dialéctico, desarrollado sobre la base de textos y antecedentes en torno a la academia universitaria. Los resultados revelan que en el contexto mundial, persisten sendas debilidades en la gestión de la investigación en las universidades, lo cual determina la necesidad de direccionamiento estratégico. Las consideraciones gerenciales apuntan a la inexorable transposición de la investigación, pasando de actividad académica, a estrategia misional, productiva y competitiva de la universidad.

Palabras Clave: Universidades, investigación, gestión estratégica, productividad, competitividad.

Abstract— The objective was to develop managerial considerations on which to base the strategic direction of research in universities. It was a qualitative study, of bibliographic design, explanatory level and under the hermeneutic-dialectic method, developed on the basis of texts and background on the university academy. The results reveal that in the global context, there are still weaknesses in the management of research in universities, which determines the need for strategic direction. Management considerations point to the inexorable transposition of research, going from academic activity to missionary, productive and competitive strategy of the university.

Keywords: Universities, research, strategic management, productivity, competitiveness.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: deliamadriz1977@gmail.com (Delia Alejandra Madriz Rodríguez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Forma de citar: D. A. Madriz-Rodríguez, Z. C. Nieto-Sánchez, F. A. Ramírez-Quintero, M. G. Ugueto-Maldonado y M. Vergel-Ortega, "Consideraciones gerenciales para el direccionamiento estratégico de la investigación en las universidades", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 8, no. S1, pp. 325-333, 2020, doi: [10.15649/2346030X.2476](https://doi.org/10.15649/2346030X.2476)

I. INTRODUCCIÓN

En términos etimológicos, universidad se deriva del latín *universitās magistrōrum et scholārium*, que significa comunidad de profesores y académicos. En aval, la historia apunta a que la creación de la universidad reposa en manos de los llamados maestros de la luz representados por aquellos “académicos” disertadores de la ciencia [1], quienes delegaban en sus discípulos (los profesores), la virtuosa responsabilidad de crear más conocimiento, pero además, de transferirlo a los educandos. Cabe destacar que la génesis de la universidad se remonta al siglo XIII, aunque algunos historiadores indican que se crea durante la baja Edad Media en el año 1860 en manos de los monjes cristianos; otros adjudican el origen a la Plena Edad Media entre los siglos XI y XIII, período del Renacimiento [2].

Para [3], era tal la acumulación de saberes de la época, que en las universidades se generaban debates y polémicas las cuales alimentaban el acervo científico, llegándose hasta la necesidad de intervención del poder civil y eclesiástico para la solución de los conflictos filosóficos. Esto se sucedía dado que los objetivos de las universidades incluían la formación de profesionales, la investigación científica y la enseñanza del pensamiento crítico con el fin de mejorar la sociedad, teniendo influencia del humanismo renacentista, la revolución política, la ilustración, la reforma protestante, entre otras corrientes [4]. Nótese que en todo momento, el detonante de la misión de la universidad es generar conocimiento, que éste conocimiento sea transferido a los educandos, y de éstos a la sociedad [5].

Pese a que son reconocidas socialmente como contextos educativos destinados a la formación profesional [6], las universidades concentran su esencia por carácter filosófico en la generación, evolución, difusión y transferencia del conocimiento científico con fines sociales [7]. A tal efecto, la Ley venezolana define a la universidad en términos axiológicos y filosóficos, como “...una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre” [8]. En este sentido, se propone la formación profesional, pero de profesionales capaces de generar y aplicar conocimiento científico de calidad comprobable, el cual coadyuve en términos personales y colectivos, a la evolución del hombre y de su entorno [9].

No obstante, figuran definiciones pragmáticas que en un sentido menos abstracto, muestran a la universidad como un conjunto de unidades académicas con objetivo propio [10], nucleadas bajo el común denominador de profundizar en el conocimiento y otorgar grados académicos, definiciones tales que promueven serias críticas ontológicas [11]. Empero, en el presente trabajo se defiende la idea de la universidad que trasciende el mero hecho formativo a través del desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje [12], a procesos heurísticos de creación, refutación, afirmación y difusión del conocimiento en las ciencias, las artes y las humanidades [13], mediante procesos sustentados en métodos científicos rigurosos que permitan comprobar la finalidad social del conocimiento [14], aunado al conocimiento empírico [15].

Desde cualquier punto de vista, la universidad se debe a la generación y transferencia de conocimiento, ambos procesos en permanente dinámica de intercambio autopoyético [16], en el marco de los sistemas académicos constituidos por la tríada investigación, extensión y docencia [17]. Surge así la denotación de la academia universitaria como sinónimo de mundo intelectual [18], ante lo cual [19], otorgan un sentido estructural y dinámico a la filosofía ideal del sistema académico, expresando:

En las universidades, la academia está constituida por las actividades de investigación, extensión y docencia, siendo la investigación el pilar al que se suman, sinérgica y bidireccionalmente, la docencia y la extensión. Se aclara que en todo contexto académico direccionado estratégicamente, las actividades de docencia y extensión son consideradas de transferencia, mientras que la investigación es una actividad generatriz; a su vez, las actividades de transferencia deben dar paso a nuevas necesidades de investigación (p.34).

En este juego de simbolismo sinérgico de la investigación, la extensión y la docencia, es en el que debe apalancarse la construcción, evolución y trascendencia de la universidad generadora de conocimiento. Pero la discusión mundial gira en torno al vuelco filosófico de la universidad generadora de conocimiento centrada en la investigación, a la universidad profesionalizante confinada a la docencia, actividad a la cual se inclinan y destinan los recursos y los procesos de toma de decisiones [20]. Esta realidad se constituye en una diatriba que contraviene el deber de la universidad, haciendo que la actividad de los miembros del personal académico sea a conveniencia o discrecionalidad hacia la investigación y la extensión [21], predominando el accionar en la docencia, la mayoría de las veces cargado de ausentismo investigativo y con muy poca transferencia extensionista [22].

Toda esta reflexión radica en resaltar que, en algún momento de la historia, especialmente con la proliferación de las carreras técnicas [23] y los cambios en el mercado laboral [24], se dio la conversión de una universidad filosófica a una de corte academicista-utilitarista [25], tergiversándose el sentido filosófico de la institución, y por ende, de la investigación universitaria. En tanto organización social, la universidad desde su misión filosófica debería responder a un sistema de trabajo complejo [26], orientado por una visión de desarrollo para la trascendencia humana [27], y una misión demarcada por la generación y difusión de conocimiento. Por ello, [28] es enfático en cuanto a la importancia de la dirección estratégica en la academia universitaria, componente estratégico evidenciado en la investigación como pilar.

En el marco de la idea persistente de pilar estratégico de la investigación, se parte de que el producto sustancial del proceso de investigación es el conocimiento, y de que los procesos y productos deberían ser concebidos y desarrollados con fines estratégicos de productividad, competitividad y progreso social [29]. Para [30], estas apreciaciones se fundamentan en los principios filosóficos, sociológicos, axiológicos y gnoseológicos, que constituyen las vertientes ontológicas de la universidad. En este sentido, el direccionamiento de la investigación en las universidades, siendo el elemento clave orientador de la estrategia académica [31], a éste deberían responder las estrategias específicas, cooperativas y convergentes de la investigación, la extensión y la docencia [32], a los fines de organizar y manifestar el cumplimiento de la misión en productividad y competitividad.

Cabe destacar la definición de direccionamiento estratégico aportada por [33], quienes lo presenta como el elemento filosófico y normativo que regula y orienta el funcionamiento de los sistemas organizacionales hacia el logro de la visión [34]. El direccionamiento está supeditado al sistema, y la estrategia y la estructura, supeditadas al direccionamiento [35]. [36], ha sostenido la idea de que el direccionamiento estratégico en las organizaciones eleva su capacidad de adaptación a los cambios; asimismo, [37] agrega que cuando los cambios en el entorno se suscitan a velocidades vertiginosas e impredecibles, la clave del desarrollo y crecimiento organizacional recae el carácter dinámico, flexible y contextualizado del direccionamiento [38].

A los fines de contribuir al panorama de la gestión de la investigación en las universidades en el contexto mundial, con énfasis en las Latinoamericanas como las más apremiantes [39]; se propuso como objetivo del presente trabajo, desarrollar consideraciones gerenciales de tipo filosófico, epistemológico y práctico, que sirvan de fundamento al direccionamiento estratégico de esta actividad académica. Ello se logró a través de un proceso heurístico de base hermenéutico-dialéctico [40], naturaleza cualitativa [41] y nivel explícitivo [42], emprendido sobre la base de una revisión bibliográfica [43] de 28 textos, 46 antecedentes de orden investigativo y reflexivo en torno a la academia universitaria, la gestión del conocimiento, el direccionamiento de la investigación y la relación universidad-entorno, y otros 3 documentos legales y referenciales.

No queriendo lucir como una propuesta práctica, este trabajo va más allá de una perspectiva de cómo imprimir cambios a la realidad de este direccionamiento, sino que pretende invitar a la reflexión en torno a la apropiación del hecho investigativo como figura apremiante y protagónica de la universidad, en la cual reafirmar la evolución académica y social de estas instituciones. Por tanto, este material se dirige a los encargados de las instituciones públicas o privadas nacionales e internacionales [44] encomendadas del diseño de las políticas y sistemas de investigación [45], y a los gerentes de investigación en las universidades [46], pero también a los protagonistas de los actos investigativos [47], a la comunidad universitaria y a la sociedad interesada [48].

El tema central son las necesidades que aquejan y están marcando la pauta en el devenir de la productividad y la competitividad de la investigación en estas instituciones [49]; por tanto, en el devenir mismo de la universidad, su sustentabilidad y sostenibilidad [50]. A tal efecto, se elabora como entrada una disertación respecto al direccionamiento, la productividad y la competitividad de la investigación universitaria desde las evidencias de los problemas y los retos que se le asignan [51], pasando luego a plantear las consideraciones que tienen haber como objetivo del estudio. Prosigue un razonamiento en torno al proceso de cambio [52] que subyace en las reflexiones finales planteadas, examinando este proceso desde su cualidad de utopía o posibilidad [53].

II. DESARROLLO

a) Direccionamiento, productividad y competitividad de la investigación universitaria. Un reto de orden global

En el contexto mundial de la investigación universitaria, se da tratamiento especial a su direccionamiento estratégico como uno de los principales determinantes en el mejoramiento de su gestión, como elemento transversal del diseño organizacional de la universidad, y como palanca de posicionamiento productivo y competitivo de la institución universitaria [54]. Este direccionamiento provee a quien gerencia la investigación, la orientación respecto a los intereses investigativos [55]; la toma de decisiones en torno a la creación, normalización, desarrollo, fomento y difusión de la investigación [56]; la adecuación, pertinencia, oportunidad y eficiencia en la distribución del presupuesto [57]; o el control de los resultados de los procesos investigativos [58].

Asimismo, entran como aportes del direccionamiento, la responsabilidad y posibilidad de crear una cultura [26] académica institucional de investigación, e incluso, el reto de generar procesos de cambio institucionales que favorezcan el desarrollo de la investigación y su posicionamiento como actividad académica [30]. De allí que [59], exponga que la formulación de una estrategia de investigación es el punto de partida para que las universidades identifiquen un número selecto de prioridades de investigación o temas interdisciplinarios en los cuales enfocar los recursos [60]. En este marco de ideas, las universidades enfrentan grandes retos evolutivos en el direccionamiento de la investigación, con orientación productiva y competitiva. Ante ello, [48], explica:

La investigación como proceso básico de los principios universales de la concepción de universidad, toma hoy por hoy un impulso importante en torno a la necesidad de gerenciar sus elementos fundamentales, ya que las exigencias que se le hacen en torno a la producción de conocimiento socialmente válido, es cada día mayor debido a los altos costos en educación y la necesidad de integrar a la misma con el desarrollo científico tecnológico.

No obstante, en el contexto investigativo empírico y reflexivo, se refiere un conjunto importante de problemas que subyace en el entorno de la gerencia de la investigación universitaria [31]. [19], muestran un macro problema diseminado en cinco atascos medulares: la débil cultura de investigación; la pérdida del sentido ontológico epistemológico de la investigación; la trasgresión del enfoque epistemológico de la metodología como ciencia; el enfoque reduccionista del proceso intelectual de generación de conocimiento; y la pérdida de dirección y sentido de la capacitación en investigación de los actores académicos. No siendo menos importantes los tres últimos atascos, conviene destacar los tres primeros en el marco de los intereses del presente trabajo.

Se trae a colación la débil cultura de investigación, en lo cual perfectamente reposan las eminentes consecuencias de amparo académico en la docencia; y la pérdida del sentido ontológico epistemológico de la investigación científica universitaria, en lo cual se fundamenta la brecha entre la misión declarada y actuada de las universidades, aunado a la no evidente concepción de la investigación como eje medular o pilar estratégico en la construcción y dinámica de los sistemas académicos universitarios. [61], alude un problema más de naturaleza política que académica a nivel macro y micro estructural en el sistema universitario, el cual "limita el avance en la evolución del proceso de investigación y la gerencia investigativa universitaria" (p.19). [62] resalta como problema clave, el hecho de concebir a la gestión de la investigación como un servicio, lejos de asumirla en el marco de los "...campos o líneas de conocimiento que permiten organizar la compleja acción investigativa" (p.31).

[63] reafirman estas apreciaciones, manifestando las repercusiones de la pérdida del sentido estratégico de la investigación, en lo cual se difumina la transcomplejidad tanto de la investigación como de la gerencia, siendo per se los principios rectores del sistema organizacional universitario [64]; la autora afirma que los problemas se concentran en tres ejes: cultura, política y estructura. En torno a estos ejes, [65], se enfocan en buscar caminos hacia la construcción de la idea de una investigación con pertinencia social; la participación de la comunidad universitaria [66], desde funciones básicas y estratégicas, en especial de Autoridades e investigadores; la coordinación de áreas críticas de trabajo orientadas a líneas de investigación [67]; entre otras acciones estratégicas que responden a la búsqueda de un desarrollo social sostenible desde la universidad.

La importancia del direccionamiento estratégico de la investigación en las universidades la resalta [28], en torno a uno de los elementos más álgidos de la gestión en muchos países concertado en los recursos, enmarcando sus planteamientos en que, por ejemplo, a pesar de que se cuenta con los recursos tecnológicos, si no se posee una estrategia de uso consensuada, estos recursos se hacen disipativos [68]. En apoyo a esta perspectiva, [60] vislumbran la gestión de los recursos de investigación como un proceso global en el que la identificación de las convocatorias es el elemento clave para la concesión de ayudas, además de la divulgación con lo cual se suma a la productividad del investigador [6]. Ello afianza la perspectiva de [31], quien muestra la necesidad de la estrategia de investigación, así como la optimización de los esfuerzos, la estructura organizacional, el liderazgo.

[13] convergen en la gestión de la investigación universitaria como un escenario académico para la apropiación social del conocimiento, frente a lo cual es perentorio el aprovechamiento del recurso académico para la generación de productividad, así como de procesos de innovación en la gerencia de la investigación en respuesta a las necesidades sociales. En este ámbito, [20] analizaron los modelos de investigación y desarrollo para las instituciones de educación superior, planteando una estructura formal de dirección de investigación, desarrollo e innovación dedicada a la gestión de siete procesos medulares: la presentación de propuestas, la ejecución de proyectos, la contratación de personal y gestión de compras, el manejo de la producción intelectual, la formación de investigadores, la divulgación de la actividad científica y tecnológica, y la gestión de la transferencia de tecnología y propiedad intelectual; todos estos son elementos de aprendizaje organizacional en la organización universitaria [69].

Por su parte, [67] enfatizan en que en la gerencia de la investigación, la estrategia debe partir de una profunda reflexión, revisión y ampliación de la visión y marco de acción hacia corrientes nuevas de modernización y complejidad, las cuales enriquezcan a los investigadores y a los productos científicos. Adicionalmente, [70] concentran la gestión de la investigación universitaria desde la perspectiva del capital intelectual, con base en la propuesta de cambio organizacional basada en la estrategia de los recursos intangibles; plantean al capital intelectual conformado por el capital humano, el capital estructural (organizativo y tecnológico) y el capital relacional (de negocio y social). Al respecto, [21] explican que el primer paso para alcanzar el direccionamiento estratégico de la investigación, es hacer una caracterización de la gestión de la investigación a través de un abordaje sistémico, que incluye cinco categorías: objetivos y estrategias; prácticas directivas; estructura y organización; métodos, instrumentos y herramientas, cultura y actores clave.

[5] posicionan el desarrollo estratégico de la investigación en un marco teórico referencial, a los fines de que la universidad pueda transformarse en una organización inteligente [27], la cual permita la vinculación de las áreas del conocimiento con la sociedad. Finalmente, [45] alude la relevancia del perfil estratégico que deben adoptar las políticas científicas de las universidades, siendo necesario el fortalecimiento institucional de los espacios de investigación con la inclusión de personal técnico especializado, así como una mejor planificación de la infraestructura. Ante todo este deber ser de la gerencia estratégica de la investigación en las universidades, se ha demostrado que las universidades más competitivas poseen una gestión sistémica, observándose flexibilidad y facilidad de cambio [71], modelos académicos-organizacionales por departamentos, descentralizados en las decisiones [10], con una fuerte cultura de investigación [7]. Desde esta perspectiva, el reto global es la competitividad fundada en la productividad proveniente del uso estratégico de los activos humanos y materiales del sistema organizacional universitario.

b) Reconsiderando el enfoque gerencial del direccionamiento de la investigación en las universidades

1. Perspectiva filosófica

El asunto filosófico de base es la tergiversación de la ontología de la universidad y de la investigación, y en consecuencia, su ubicación no estratégica en el pensamiento y la acción de la gerencia universitaria; esto es la punta de lanza de la ineficacia en los sistemas de investigación en las universidades, así como del sistema académico integral. Para [4]:

La fundamentación científica de la actividad educacional incluye, como aspecto necesario e inalienable, la reflexión filosófica acerca de la misma. Dicha reflexión, entendida de manera tradicional muchas veces de forma declarativa e irrelevante para la práctica como filosofía de la educación, debe ser superada o al menos complementada mediante su comprensión...De este modo, la filosofía podrá contribuir, a través de los fundamentos cosmovisivos, gnoseológicos lógicos y sociológicos de la educación, a desenvolver la actividad educacional de un modo más consciente, óptimo, eficiente, eficaz y pertinente (p.1).

Están en juego tres elementos ontológicos esenciales del fundamento filosófico de la universidad: la institucionalidad; la concepción de la academia; y el sentido de responsabilidad con la sociedad para cuya atención fuera creada la institución. En tanto institución, la universidad goza de una connotación particular que le es propia desde el mismo momento en que se crea con la misión de "...escudriñar la realidad en sus diferentes ámbitos y manifestaciones, con la intención de develar sus misterios, descubrir su sentido y finalidad, de comprenderla, de apropiarse de su verdad" (p.145) [57]. El carácter social e histórico de esta institución ha hecho que la idea de universidad tome múltiples matices en su devenir, y que lo institucional haya sido tergiversado en utilitarismo social y en fines profesionalizantes, alejándose de su origen etimológico, histórico y de sus principios filosóficos de búsqueda de la verdad a través del conocimiento científico.

Precisamente la institucionalidad [26], es un elemento filosófico del cual adolecen en gran medida las universidades latinoamericanas [58]. Esta institucionalidad que debería ser cultura [38], no es cualidad en las manifestaciones culturales académicas de las universidades sin direccionamiento estratégico de la investigación, partiendo del sentido dado a la academia universitaria apalancado en la docencia. Por ello, es importante desarrollar una crítica constructiva a la definición académica misional de las universidades, la cual desde la misma estructura organizativa alude a la tríada investigación-extensión-docencia, aunque en la acción, se trata de una tríada disociada con esfuerzos parciales y no sinérgicos. Más allá de las debilidades intrínsecas en la estructura organizativa, subyacen elementos de significancia e interconexión de los elementos estructurales del sistema, cuya teleología es la ausencia de una visión con dirección y sentido convergente [16] en la generación de conocimiento como función generatriz de la actividad universitaria.

El ideal filosófico del sistema universitario es la configuración de dicho sistema desde tres procesos: importación, producción, exportación, con lo cual se mantiene el sentido de responsabilidad social de la universidad al ser el entorno en su conjunto, fuente de entrada y receptor del conocimiento generado. En ello juega un rol fundamental extensión y la docencia como actividades de alimentación y transferencia,

constituyéndose en una espiral virtuosa de la academia universitaria en la cual la investigación representa el proceso de producción. Además, en el entorno de la investigación, sus cualidades ontológicas productiva y competitiva son substanciales, y son estas cualidades la base sobre la cual deben aparecer definidas tanto la visión como la misión de la universidad. A su vez, en esta visión reposaría el direccionamiento y, como apoyo, la estructura organizacional.

A estos elementos son los que denota [72], en su nivel I denominado concepción, en su modelo holístico universidad/ambiente/organización, planteado como enfoque de apalancamiento de los cambios que deben generarse en el sub-sistema socio-cultural y socio-estructural universitario. Este autor deja al nivel II del modelo, denominado realización, los elementos propios de la administración y gerencia institucional. Lo que se busca desde ambas perspectivas, es esquivar el riesgo de que la organización continúe desvirtuando su misión, dejando ya de ser necesaria para la misma sociedad que la creó. Entonces, la perspectiva filosófica apunta a la corrección del utilitarismo académico y los errores en la concepción estratégica de la universidad y de la investigación a través del rediseño del sistema universitario nucleado en la investigación, devolviendo el equilibrio dinámico del sistema y posicionando la identidad organizacional. Estas pretensiones obligan a reconsiderar nuevas estructuras de relaciones entre recursos y actores, propias de un direccionamiento estratégico.

2. *Perspectiva epistemológica*

El elemento substancial de la perspectiva epistemológica, más que la declaración, es la comprensión de la cualidad ontológica sistémica de la organización universitaria [34]. La relevancia de este fundamento epistemológico recae en la dinámica y comportamiento tanto del direccionamiento de la investigación, de la visión de conjunto del sistema institucional, y de las relaciones de poder entre los actores del sistema. Asimismo, en cuanto a la inclinación del sistema hacia la docencia, se hace alusión al modelo epistemológico de la modernidad al cual pareciera estar respondiendo la universidad, y que al parecer, no está favoreciendo el desarrollo de la actividad investigativa. Para [18], la modernidad trasciende a la tradición a partir de un modelo de reproducción social basado dimensiones política, cultural e institucional, sobre las cuales se construyen los mecanismos de acción y regulación del sistema.

En este contexto epistemológico, las universidades latinoamericanas, tal y como lo enfatiza [39], son herederas de la universidad napoleónica o francesa, la cual otorgó al Estado no sólo el control de la enseñanza, sino la obligación de instruir, relegando la práctica investigativa. La concepción y estructura de esta universidad fue muy diferente a la tradicional, ya que las viejas tendencias a la especulación teórica, a la retórica y al intelectualismo, fueron sustituidos por una orientación pragmática y profesionalizante, al constituirse la universidad como un organismo Estatal, centralizado y burocrático, primándose a la docencia como actividad académica. Para [12], la academia universitaria reclama la emergencia de un enfoque epistemológico propio, que privilegie la generación de conocimiento contextualizado en las esferas nacionales, regionales y mundiales según sea necesario, y que haga que el conocimiento asuma connotaciones estratégicas, productivas y competitivas, siendo el conocimiento no solo de uso, sino un mecanismo de evolución organizacional [69].

Por ello, [51] propone una necesaria revisión epistemológica de la gestión del conocimiento, a fin de establecer los ejes para la universidad del futuro, estudio al cual han dedicado autores como [14], [25], [65], [32], entre otros. Esta revisión epistemológica de la gerencia de la investigación fundamentada en su ontología, trae en consecuencia, todo un corpus teórico representativo. En el ámbito teórico, la reconducción del sistema universitario y, por ende, del sub-sistema de investigación, tiene como teoría central de apoyo a la teoría gerencial [33], y sus teorías asociadas tales como la contingente, la del caos y la de la complejidad [73]. Se desprende de este componente teórico, que es fundamental al momento de decidir incorporar los elementos estratégicos al direccionamiento y la productividad de la investigación, tomar en cuenta el importante llamado de atención que realizan [35], al preguntar ¿estrategias en torno a qué?, y ¿qué recursos y con qué propósitos?.

Y en efecto, es la sociedad en toda su extensión, la beneficiaria directa de la estrategia organizacional. Al respecto, los referidos autores exponen dos connotaciones de la estrategia para las organizaciones que emprendan procesos estratégicos: la estrategia como posición, y la estrategia como perspectiva. En cuanto a la estrategia como posición, se asume a la estrategia como un medio para ubicar a una organización en el entorno; la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o acoplamiento entre organización y entorno. Respecto a la estrategia como perspectiva, este enfoque mira hacia el interior de la organización, hacia las cabezas del estratega colectivo. Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir al mundo. Este enfoque privilegia las abstracciones estratégicas en la mente de los actores del sistema; lo clave en este enfoque, es que la perspectiva sea compartida.

Con base en las necesidades evidenciadas en el carácter estratégico del direccionamiento de la investigación en las universidades discutida en este artículo, resulta ideal la combinación de ambos enfoques. Reiterando la posición asumida desde el principio de este trabajo, la función del direccionamiento estratégico de la investigación y de la academia integrada no es fungir como la nueva moda de la gerencia institucional. La estrategia es más que acción, un proceso de pensamiento y orientación organizacional sistémica, que así como fuera generada en su momento en el arte de la guerra [74], debe ser institucionalizada como elemento ontológico de la gerencia universitaria con utilidad institucional, competitiva y social.

3. *Perspectiva práctica*

Para quienes esperan como producto de este trabajo soluciones inmediatas e instrumentales al problema planteado, se incorpora esta perspectiva asumiendo que quien las utilice, ha pasado por el camino reflexivo y de apropiación de las dos perspectivas anteriores. Se hace referencia a actores de la gerencia institucional o a estrategias emergentes de la comunidad académica en general, quienes perciban las necesidades de cambio. Se expone a continuación un conjunto de acciones o requerimientos a ser subsanados, desglosados en categorías de acción en la Tabla 1.

Tabla 1: Acciones y requerimientos a ser incorporados en el sistema organizacional universitario en aras del direccionamiento estratégico de la investigación.

Categoría	Acción o Requerimiento
Carácter estratégico del direccionamiento de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer del conocimiento la principal ventaja competitiva de la universidad - Definir resultados socialmente relevantes - Comprender y dar significación e importancia relativa y estratégica al entorno - Definir el enfoque gerencial estratégico ante el enfoque meramente administrativo - Concientizar la necesidad de redefinir los aspectos filosóficos de la organización - Comprender a la investigación desde el enfoque de procesos y productos - Proveer mecanismos de producción y reconocimiento que garanticen la productividad y competitividad de la investigación - Incorporar el modelo de convocatorias para la asignación de los recursos internos - Plantear una política agresiva de investigación auto-sostenible - Manejar mecanismos eficaces de cooperación para la consecución de recursos - Dar la importancia gerencial debida al poder experto
Visión de conjunto del sistema institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el individualismo normativo sobre la base de la reglamentación interna - Fortalecer las competencias gerenciales en los actores de la gerencia institucional - Realzar en la práctica el valor intrínseco en la estructura organizacional - Generar procesos de comunicación efectivos entre actores - Hacer de la cooperación eficaz una política de investigación
Relaciones de poder entre los actores del sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer la existencia e importancia de cada actor y unidad organizativa de la gerencia institucional - Respetar y hacer cumplir las funciones asignadas por reglamento a cada unidad organizativa, contribuyendo a la reducción del conflicto

Fuente: Elaboración propia.

A fin de que estas acciones resulten eficaces:

- Se amerita de la revisión y adecuación de las políticas académicas, así como de la misión consensuada de la academia traduciéndola en estrategias integradoras que se reflejen en los resultados del sistema, sin perderse las particularidades propias diferenciadoras de la investigación, la extensión y la docencia.
- Debe afianzarse el proceso de evaluación y control del impacto de la investigación, siendo esta la ruta de la productividad con competitividad; para ello, el reconocimiento interno a la investigación debe retomarse y hacerse sostenible y autosustentable.
- Se requiere que la estrategia gerencial se fundamente en la integración de los actores del sistema, reconociendo de entrada la complejidad que ostenta su naturaleza particular, especialmente en cuanto a las fuerzas de los actores. El trabajo no puede seguir avalando las parcelas; debe ser estratégico, por agendas y colectivo. Las alianzas estratégicas entre actores es el fundamento preponderante de las relaciones de poder que deben generarse.
- Los investigadores deben convertirse más que en hacedores, en actores clave del cambio en la gerencia institucional.
- La preparación gerencial de quienes ocupen cargos directivos es imprescindible, no tanto por la formación profesional, sino para elevar las capacidades gerenciales en combinación con las competencias investigativas.
- En el contexto externo, la cooperación es el camino a la apertura de nuevas fuentes de financiamiento y posibilidades de formación y captación de nuevo talento humano.
- Deben surgir estrategias innovadoras ante la realidad de limitaciones presupuestarias.

III. CONCLUSIONES

La conclusión se centra en establecer la reflexión final: el cambio para la mejora del direccionamiento de la investigación en las universidades, ¿es una utopía, o una posibilidad real?. [36] presenta al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen. En estas fuerzas, la conducta de los individuos en la organización, provee lo que [53], denota como cambio transaccional dirigido a la cultura, y cambio transformacional, dirigido al ambiente. En este ámbito, se considera que la vertiente del cambio en las universidades en función de los problemas y retos planteados en torno al direccionamiento de la investigación, se orientan al cambio transaccional, siendo que los aspectos manifiestos como debilidades en el direccionamiento, la productividad y la competitividad corresponden, en su mayoría, a elementos esenciales de la cultura académica que subyace en el sistema y que le son controlables.

La historia gerencial de la investigación en muchas universidades conduce a admitir que tal vez los cambios de la realidad son efímeros, no factibles. Pese a ello, pudiera hablarse de evolución reflexiva y consensuada de la cultura investigativa fundamentada en las consideraciones filosóficas, epistemológicas y prácticas planteadas, con base en lo cual pueda garantizarse algún cambio progresivo, sustentable y sostenible del direccionamiento, la productividad y la competitividad de la investigación. Lo que se plantea en el presente artículo va más allá de una manera o perspectiva de cómo imprimir cambios a la realidad del direccionamiento de la investigación universitaria, sino que pretende fungir como un proceso que invite a la reflexión en torno a la apropiación del hecho investigativo como figura apremiante y protagónica de la institución universitaria, en la que puede y debe apalancarse la evolución académica.

Para [68], el cambio sólo acontece cuando cambia la cultura de la organización. Por ello, de acuerdo con [75], pudiera hablarse de evolución reflexiva y consensuada de la cultura investigativa en la universidad, colocando en una balanza la conversión academicista-utilitarista que apunta a la docencia como actividad esencial [76], ante la ontología filosófica de la actividad investigativa generadora de conocimiento transferible en la docencia y la extensión. De allí que en este trabajo se sostenga la necesidad de una inexorable transposición (Silva, 2019) de la investigación, pasando de actividad académica, a estrategia misional, productiva y competitiva de la universidad, perspectiva en las que se considera debe fundamentarse cualquier esfuerzo emprendido a partir de este estudio.

Al revisar el acervo teórico y referencial del direccionamiento de la investigación universitaria, se reafirman tres elementos coyunturales: en primer lugar, que la investigación es el pilar de las actividades académicas; en segundo lugar, que inexorablemente en su ontología, la investigación posee carácter productivo y competitivo [77]; en tercer lugar, que el direccionamiento estratégico es el elemento motriz de la productividad y la competitividad investigativas. Por ello, se plantea convertir a la investigación en el eje de la transferencia social del

conocimiento. Esta propuesta es uno de los principales polos estratégicos tratados por [66], quienes plantea la competitividad y la visibilidad como norte de la gerencia estratégica de la investigación. Resalta el valor que cobran la misión, la visión, las políticas, los objetivos, la estructura y la cultura, en la orientación estratégica de los procesos de investigación.

En fin, coexisten factores conducentes y contraproducentes del ideal sistémico organizacional en la universidad: los primeros dan fe de sistemas que, por caminos estrechos, osados y benevolentes, han logrado encauzar los efectos productivos y competitivos; los segundos manifiestan sistemas aleatorios que recorren un camino comprometido hacia la pérdida concurrente del sentido de la academia. La realidad que se enfrenta en la gerencia de la investigación universitaria es sistémica y, por tanto, compleja e intersubjetiva. La instauración del carácter estratégico en el direccionamiento de la investigación es una necesidad inminente si de productividad y competitividad investigativa sostenible y significativa quiere hablarse. No obstante, se afirma que la evolución requerida es una posibilidad, pero la utopía cabría si no se da la reconstrucción y reconducción del sistema con base en su direccionamiento estratégico.

IV. REFERENCIAS

- [1] F. Cardini, "Universidades de Europa. Raíces culturales del viejo mundo", Madrid: Editorial Anaya, 1991.
- [2] D. Ribeiro, "La universidad necesaria", México: Universidad Autónoma de México, 1982.
- [3] A. Ponce, "Educación y lucha de clases", Buenos Aires: Editorial Cartago, 1974.
- [4] G. Ramos, "Los fundamentos filosóficos de la educación como reconsideración crítica de la filosofía de la educación". Revista Iberoamericana de Educación, vol. 36, n° 8, pp. 1-8, 2005. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2775>
- [5] J. Gil, R. Domínguez, L. García, L. Mathison y J. Gándara, "La investigación universitaria como eje de la transferencia social del conocimiento". Publicaciones en Ciencias y Tecnología, vol. 6, n° 1, pp. 41-52, 2012. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4125811>
- [6] E. Ocampo, S. Jiménez y L. Palacios, "El investigador fragmentado: conflictos y tensiones derivados de la diversificación de su carga laboral", Revista Iberoamericana de la Educación Superior, vol. 30, n° XI, pp. 41-56, 2020. <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/587>
- [7] D. Martínez, "El trabajo sociocultural comunitario: misión de la educación superior", Revista Iberoamericana de la Educación Superior, vol. 28, n° X, pp. 187-206, 2019. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722019000200187
- [8] Ley de Universidades, Caracas: Gaceta Oficial N° 1.429 Extraordinario de fecha 8 de septiembre de 1970, http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/comision_electoral/Normativa_legal/index.htm
- [9] P. Giuri, F. Munari, A. Scandura y L. Toschi, "The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities". Technological Forecasting and Social Change, vol. 138, n° 1, pp. 261-278, 2018. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517304870>
- [10] J. Golden y F. Carstensen, "Academic research productivity, department size and organization: Further results, comment". Economics of Education Review, vol. 11, n° 2, pp. 153-160, 1992. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/027277579290005N>
- [11] J. Carvajal, J. Núñez y C. Araque, "Importancia de la ética en la educación superior posmoderna: Una ocupación de Andrés Entrena Parra". Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, vol. 8, n° 1, pp. 1-4, 2020. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1636>
- [12] C. Araque, "Los retos del mundo globalizado, el docente investigador universitario y su práctica pedagógica". Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, vol. 7, n° 2, pp. 50-56, 2019. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1667>
- [13] L. Becerra, R. Zárate y D. Rodríguez, "Gestión de la investigación Universitaria: un escenario académico para la apropiación social del conocimiento". Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad, vol. 4, n° 2, pp. 215-226, 2015. https://www.researchgate.net/publication/335588980_Gestion_de_la_Investigacion_Universitaria_un_escenario_academico_para_la_apropiacion_social_del_conocimiento
- [14] G. Cuadrado, "Gestión del conocimiento en la universidad: cuestionario para la evaluación institucional". Revista Iberoamericana de la Educación Superior, vol. 30, n° XI, pp. 201-218, 2020. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722020000100201&lng=es&nrm=iso
- [15] V. Guédez, "Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría", Caracas: Planeta Venezolana S.A., 2003.
- [16] H. Maturana y F. Varela, "De máquinas y seres vivos", Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1973.
- [17] L. Pujol y M. Foutel, "Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad", Revista Iberoamericana de la Educación Superior, vol. 26, n° IX, pp. 64-86, 2018. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2991/299158444004/index.html>
- [18] A. Giddens, "La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración", Buenos Aires: Amorrortu, 1984.
- [19] D. Madriz y A. Bravo, "Primero Yo, luego el método", Táchira: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (FEUNET), 2018.
- [20] R. Abello y K. Pardo, "Modelos de investigación y desarrollo en instituciones de educación superior en Colombia: el caso de la universidad del Norte en la región Caribe de Colombia". Revista Investigación & Desarrollo, vol. 22, n° 2, pp. 187-211, 2014. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26832007002>
- [21] W. Suárez y J. Díaz, "Gestión de la investigación en la universidad pública venezolana". TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, vol. 16, número 1, pp. 135-153, 2014. <https://biblat.unam.mx/es/revista/telos-revista-de-estudios-interdisciplinarios-en-ciencias-sociales/articulo/gestion-de-la-investigacion-en-la-universidad-publica-venezolana>
- [22] A. Panda y R. Gupta, "Making academic research more relevant: A few suggestions". IIMB Management Review, vol. 26, n° 3, pp. 156-169, 2014. https://www.researchgate.net/publication/264426654_Making_academic_research_more_relevant_A_few_suggestions
- [23] M. González, "El problema educativo colombiano". Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, vol. 4, n° 2, pp. 63-67, 2016. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1738>
- [24] G. Ritzer, "La globalización de la nada", Madrid: Popular, 2007.
- [25] M. Gómez y M. García, "Factores influyentes de la gestión del conocimiento en el contexto de la investigación universitaria". Revista Información, Cultura y Sociedad, vol. 33, n° 1, pp. 29-46, 2015. <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/ICS/article/view/1892>
- [26] G. Morgan, "Imágenes de la organización", México: Alfaomega, 1998.
- [27] D. Katz y R. Kahn, "Psicología social de las organizaciones", México: Trillas, 1979.

- [28] E. Rodríguez, “Los desafíos estratégicos para la gestión de la investigación universitaria en la sociedad del conocimiento”. *Ingeniare, Revista chilena de ingeniería*, vol. 25, n° 3, pp. 362-363, 2017. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052017000300362&lng=es&nrm=iso
- [29] D. Kember, “A reconceptualisation of the research into university academics' conceptions of teaching”. *Learning and Instruction*, vol. 7, n° 3, pp. 255-275, 1997. <https://eric.ed.gov/?id=EJ551413>
- [30] R. Uribe, “La educación desde las vertientes de la teoría crítica”. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, vol. 5, número 1, pp. 45-48, 2017. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1723>
- [31] J. Villalobos, “Una mirada a la gerencia de investigación y desarrollo desde 19 visiones”. *Revista RECITIUTM*, vol. 1, n° 1, pp. 1-24, 2015. <http://recitium.iutm.edu.ve/index.php/recitium/article/view/Art1>
- [32] J. Xu, Q. Hou, Ch. Niu, Y. Wang and Y. Xie, “Process optimization of the University-Industry-Research collaborative innovation from the perspective of knowledge management”. *Cognitive Systems Research*, vol. 52, n° 1, pp. 995-1003, 2018. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1389041718302687>
- [33] G. Dess y T. Lumpkin, “Dirección estratégica”, México: McGraw-Hill Interamericana, 2003.
- [34] M. Godet, “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”, México: Alfaomega, 1995.
- [35] H. Mintzberg y J. Quinn, “El proceso estratégico”, México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1984.
- [36] I. Chiavenato, “Planeación estratégica”, México: McGraw-Hill Interamericana, 2011.
- [37] S. Robbins, “Administración”, México: Pearson Educación, 2005.
- [38] P. Senge, “La quinta disciplina en la práctica”, Barcelona: Granica, 1999.
- [39] L. Bonilla, “Gerencia, investigación y universidad”, Caracas: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América latina y el Caribe (IESALC), 2001.
- [40] M. Martínez, “Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales”, México: Trillas, 2008.
- [41] A. Strauss y J. Corbin, “Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada”, Antioquia: Universidad de Antioquia, 2012.
- [42] R. Hernández, C. Fernández y M. Baptista, “Metodología de la investigación”, México: McGraw-Hill, 2010.
- [43] J. Hurtado, “Metodología de la investigación holística”, Caracas: Fundación Sypal, 2000.
- [44] L. Fuenmayor, “Diferencias entre universidades privadas y oficiales venezolanas: algunos ajustes necesarios en el sector privado”. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 8, n° 22, pp. 245-269, 2006. <http://saber.ucv.ve/handle/123456789/17414>
- [45] F. Vasen, “Las políticas científicas de las universidades nacionales argentinas en el sistema científico nacional”. *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, vol. 46, número 1, pp. 9-32, 2013. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/85727>
- [46] M. Kohtamäki, R. Rabetino y K. Möller, “Alliance capabilities: A systematic review and future research directions”. *Industrial Marketing Management*, vol. 68, n° 1, pp. 188-201, 2018. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117307988>
- [47] C. Gutiérrez, A. Rozo y A. Flórez, “Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral”. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, vol. 7, n° 1, pp. 7-13, 2019. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1688>
- [48] J. Royero, “Gestión de sistemas de investigación universitaria en América Latina”. *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 33, n° 1, pp. 1-20, 2003. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2944>
- [49] O. Benavides, “Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas”, Bogotá: Ediciones McGRAW-HILL, 2002.
- [50] K. Patwardhan, B. Prasad, A. Aftab, V. Raghunath y S. Shriram, “Research orientation in Ayurveda educational institutions: Challenges and the way forward”. *Journal of Ayurveda and Integrative Medicine*, vol. 10, issue 1, pp. 45-49, 2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0975947618309653>
- [51] M. Larrea, “La gestión del conocimiento y la universidad del futuro”. *Revista FACES*, vol. 17, n° 1, 21-34, 2008. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol27n1/art%202.pdf>
- [52] A. Rozo, A. Flórez y C. Gutiérrez, “Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica”. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, vol. 7, n° 2, pp. 62-67, 2019. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1669>
- [53] R. Slater, “Rompiendo paradigmas. Lecciones de liderazgo y estrategias de transformación”, Bogotá: McGraw Hill, 1999.
- [54] R. Daigle y V. Arnold, “An analysis of the research productivity of AIS faculty”. *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 1, n° 2, pp. 106-122, 2000. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1467089500000075>
- [55] G. Abramo, A. Ciriaco y G. Murgia, “The relationship among research productivity, research collaboration, and their determinants”. *Journal of Informetrics*, vol. 11, n° 4, pp. 1016-1030, 2017. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1751157717301475>
- [56] L. Rovelli, “Expansión reciente de la política de priorización en la investigación científica de las universidades públicas de Argentina”. *Revista Iberoamericana de la Educación Superior*, vol. 22, n° VIII, pp. 103-121, 2017. https://www.researchgate.net/publication/333102171_Expansion_reciente_de_la_politica_de_priorizacion_en_la_investigacion_cientifica_de_las_universidades_publicas_en_Argentina
- [57] J. Parra, “La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia”. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, vol. 5, n° 2, pp. 16-22, 2017. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1710>
- [58] C. Rama, “Los sistemas de control de la calidad de la educación superior en América Latina en la III Reforma Universitaria”, en *La Evaluación y la Acreditación de la Educación Superior en América Latina y El Caribe*, La Habana, IESALC, pp. 277-285, 2004. https://www.academia.edu/5279329/Los_sistemas_de_control_de_la_calidad_de_la_educacion_superior_en_America_Latina_en_la_III_Reforma_universitaria
- [59] A. Lafuente, P. Zorrilla and J. Forcada, “A review of higher education image and reputation literature: Knowledge gaps and a research agenda”. *European Research on Management and Business Economics*, vol. 24, n° 1, pp. 8-16, 2018. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883417300360>
- [60] R. Fábregas, A. Grau y S. Ruiz, “Desarrollo de un nuevo sistema de gestión de la investigación universitaria”. *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 35, número 3, pp. 481-488, 2012. <https://core.ac.uk/download/pdf/191078151.pdf>
- [61] Z. Rangel, “La gerencia investigativa universitaria desde la perspectiva de las universidades y organismos de investigación venezolanos”. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, vol. 4, n° 1, pp. 11-20, 2016. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1729>
- [62] W. Mantilla, “La gestión de la investigación: diferenciaciones y relaciones”. *Revista Hallazgos*, vol. 7, n° 1, pp. 31-50, 2007. https://www.researchgate.net/publication/284093288_LA_GESTION_DE_LA_INVESTIGACION_DIFERENCIACIONES_Y_RELACIONES

CIONES/fulltext/5672f40308ae1557cf493cb4/LA-GESTION-DE-LA-INVESTIGACION-DIFERENCIACIONES-Y-RELACIONES.pdf

- [63] A. Gollo, "La investigación. Necesidad vital". Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, vol. 6, n° 1, pp. 1-1, 2018. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1700>
- [64] J. Claverie, "La universidad como organización: tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión". Revista Gestión y Gerencia, vol. 7, número 1, pp. 4-27, 2013. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/26354>
- [65] F. Rodríguez y F. Colina, "La investigación desde la gestión del conocimiento en el contexto de las universidades nacionales experimentales". Revista KOINONIA, vol. 1, n° 1, pp. 1-13, 2016. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062642>
- [66] Z. Bozu y F. Imbernon, "Creando comunidades de práctica y conocimiento en la Universidad: una experiencia de trabajo entre las universidades de lengua catalana". Revista RUSC, Universities & Knowledge Society Journal, vol. 6, n° 1, pp. 1-10, 2009. <https://rusc.uoc.edu/rusc/es/index.php/rusc/article/view/v6n1-bozu-imbernon/0.html>
- [67] Z. Pereira, A. Montero, E. Caseres y J. Vásquez, "La generación del conocimiento a través de la gestión de la función investigativa: caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado". RCieg, vol. 19, n° 1, pp. 42-58, 2015. [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.19%20\(42-58\)%20Pereira%20y%20otros%20%20Enero-Marzo%202015_articulo_id168.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.19%20(42-58)%20Pereira%20y%20otros%20%20Enero-Marzo%202015_articulo_id168.pdf)
- [68] J. Stoner y E. Freeman, "Administración", México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- [69] D. Rivera, "Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional". Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, vol. 7, n° 1, pp. 7-25, 2019. https://redib.org/Record/oai_articulo1943731-aproximaciones-conceptuales-del-aprendizaje-organizacional
- [70] C. Flores, R. Palavecino y G. Montejano, "Capital intelectual en la investigación universitaria: su medición en la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNCA". Salta: Ponencia presentada en el XVII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación, 2015. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/45743>
- [71] G. Silva, "Teorías del aprendizaje y la construcción de conocimiento como estrategia de desarrollo organizacional". Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, vol. 7, n° 1, pp. 4-19, 2019. https://www.researchgate.net/publication/336860683_Teorias_del_aprendizaje_y_la_construccion_de_conocimiento_como_estrategia_de_desarrollo_organizacional
- [72] S. González, "La cultura organizacional en la universidad pública venezolana. Caso: Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET", [Tesis de Doctorado], Caracas: Universidad Santa María, 2007.
- [73] F. Kast y J. Rosenzweig, "Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias", México: McGraw-Hill Interamericana, 1988.
- [74] M. Porter, "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", México: Compañía Editorial Continental, 2000.
- [75] E. Granell, D. Garaguay y C. Malpica, "Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela", Caracas: IESA, C.A., 1997.
- [76] A. Goyo, C. Figueredo, E. Méndez, E. Chirinos y E. Rivero, "La gerencia de la educación universitaria, en la perspectiva de la transcomplejidad". Orbis, Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 8, n° 23, pp. 109-131, 2012. https://redib.org/Record/oai_articulo1162253-la-gerencia-de-la-educaci%C3%B3n-universitaria-en-la-perspectiva-de-la-transcomplejidad
- [77] C. Parra, "La universidad, institución social", Revista Estudios sobre Educación, vol. 9, n° 1, pp. 145-165, 2005. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/8917/1/ND.PDF>.