



# LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y GERENCIA DEL CONOCIMIENTO: PREMISAS DE LA CULTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Jacqueline Hurtado de Barrera<sup>1</sup>

## Resumen

La creciente importancia de la gerencia del conocimiento en la sociedad actual constituye un reto para las organizaciones generadoras de saber y, particularmente, para las universidades. La investigación es uno de los procesos más importantes en la construcción de conocimiento nuevo, y las líneas de investigación tienen como propósito organizar y orientar este proceso. Sin embargo, a pesar del énfasis que se ha hecho en la definición de líneas de investigación dentro de las universidades, la actividad investigativa que en ellas se realiza, suele estar desarticulada. La concepción estática de las líneas de investigación en el contexto de la educación superior no contribuye a dinamizar la actividad investigativa y no facilita su gestión. Así mismo, el conocimiento que surge en las universidades, no está siendo aprovechado en todo su potencial para generar los cambios que las sociedades requieren. Este artículo presenta algunas reflexiones y propuestas para vincular las líneas de investigación con la gerencia del conocimiento en el contexto de la educación superior.

**Palabras clave:** Investigación, línea de investigación, gerencia del conocimiento, educación superior.

## Abstract

In the society, the knowledge management growing importance is a challenge for organizations that are in charge of producing knowledge especially for universities. Research is one of the most important processes when it deals to new knowledge, lines of research have the purpose of organize and guide this process. However, in spite of the emphasis that has been done in the lines of research definition within the universities, the researching activity in those universities is sometimes done without coordination. Lines of research static conception inside the higher education context do not help to boost the researching activity and do not make its management easy. Likewise, the growing knowledge that comes from universities is not being seized in whole for generating changes in those societies that require it. This article shows some exposed ideas for linking the research lines with the knowledge management within the higher education.

**Key words:** Research, line of research, knowledge management, higher education.

---

<sup>1</sup> Psicóloga, investigadora. Magister en Educación Superior. Centro Internacional de Estudios Avanzados Sypal. Contacto: jachm139@yahoo.com

## Introducción

Durante los últimos años se ha insistido mucho en la generación de conocimiento como un aspecto fundamental del desarrollo de los pueblos. En el mundo globalizado, donde hay una creciente importancia del factor tecnológico y de profesionales calificados, la capacidad tecnológica autónoma de cada país se convierte en un criterio de jerarquización en el orden económico mundial (Rodríguez Gómez, 1995).

El poder estratégico del saber acumulado internacionalmente y la capacidad de una producción sin mayores obstáculos, es una de las características definitivas de las nuevas alianzas entre naciones y la conformación de bloques entre países (López Ospina, 1991). En otras palabras, las grandes tendencias de la globalización (como la polarización, la marginación, la capacidad de integrarse a la mundialización de manera favorable o no, la regionalización, entre otras), están guiadas por las posibilidades de manejo de conocimientos de cada país. Esto genera una serie de exigencias, particularmente para los entornos llamados a generar y difundir conocimiento, como es el caso de la universidad, dado que su misión justamente se centra en los procesos del conocimiento. En efecto, Serradel y Pérez (2003), al referirse a la universidad, la enmarcan dentro de las denominadas “organizaciones intensivas de conocimiento”, es decir, aquellas cuya misión se centra en la localización, creación, estructuración, almacenamiento y distribución del conocimiento.

---

Frente a la importancia que ha ido adquiriendo el conocimiento, la pregunta a formularse es: ¿cuál conocimiento?

---

**La noción actual de conocimiento** no se corresponde con la concepción de la modernidad en la cual el conocimiento era sinónimo de verdad. En aquella época se veía el conocimiento como un punto de llegada, como

un saber inamovible. La noción actual de conocimiento es totalmente diferente. En los últimos años, la noción del conocimiento ha sufrido transformaciones importantes, desde las propuestas de Einstein, pasando por la física cuántica, hasta las reflexiones actuales de la teoría del conocimiento, se ha ido transitando desde una noción del conocimiento como verdad al conocimiento como metáfora; desde el conocimiento como punto de llegada al conocimiento como proceso de devenir; del conocimiento como fotografía de la realidad al conocimiento como espejo del observador; del conocimiento como fragmentado al conocimiento integrador enmarcado en una comprensión holística.

Ahora bien, vista la situación desde una comprensión integradora, una sociedad del conocimiento, sobre todo dentro de la concepción actual del conocimiento, puede expresarse en la medida que está inmersa en una **cultura de la investigación**, pues la investigación es uno de los procesos fundamentales en la generación de conocimiento nuevo, en un mundo permanentemente cambiante. La existencia de una cultura de la investigación implica ir más allá de la investigación como actividad esporádica o meramente convencional para cumplir requisitos académicos, tal como se ha venido llevando a cabo en la mayoría de los contextos universitarios. La cultura de la investigación implica generar valores, actitudes, conocimientos, experiencias y acciones (entre otras cosas) que permitan involucrar la investigación como un aspecto fundamental de la vida.

Propiciar una cultura de la investigación implica generar una dinámica en la cual la investigación se pueda desarrollar permanentemente, como parte del quehacer profesional cotidiano, y en el caso de los docentes vinculados a la universidad, como parte de su actividad educativa.

Para que exista este entorno propicio a la investigación, es necesario tomar en cuenta condiciones sociales (es decir, cómo la sociedad en general propicia valores asociados

a la investigación), condiciones personales (propias de los investigadores, tales como actitudes y motivaciones) y también institucionales (políticas, organizativas y administrativas). Con respecto a estas últimas, es muy difícil que se pueda generar una cultura de la investigación que propicie los procesos de gerencia del conocimiento, en un entorno donde la misma institución crea trabas administrativas, o por lo menos no cuenta con los requerimientos organizativos y administrativos para potenciar la actividad investigativa.

Uno de los mecanismos que permiten crear un entorno administrativo y propicio para la generación de conocimiento nuevo es el generado por las líneas de investigación, pero no sólo su existencia como un conjunto de ejes temáticos sobre los cuales gira la investigación, sino más aún, la administración de tales líneas, como un aspecto fundamental de la organización general de la institución.

### **La situación actual de las líneas de investigación en las universidades**

Si bien la existencia de líneas de investigación forma parte de los requerimientos, incluso para la creación de cualquier universidad, existe en torno a ellas un sinnúmero de problemas que aún no han logrado superarse. Entre estos problemas pueden mencionarse los siguientes:

1. La concepción estática de las líneas de investigación como meras áreas temáticas, que permanecen indefinidamente en las instituciones, sin modificación alguna, durante años. Esto hace que la actividad de investigación se vuelva repetitiva y rutinaria.
2. Lo anterior se encuentra la mayoría de las veces acompañado por la rigidez de las líneas de investigación, las cuales en algunos casos no permiten generar nuevas iniciativas, vincular a otros investigadores o incorporar a personas que se están iniciando en la investigación.
3. La falta de cooperación entre investigadores y el tratamiento de las líneas de investigación como feudos de poder, en los cuales cada investigador impone sus propias normas y exigencias.
4. a fragmentación temática o incapacidad de las líneas de investigación de conectar las diferentes investigaciones que se realizan como parte de la actividad universitaria (Sánchez, Álvarez, Barajas y otros, 1998). Esta fragmentación se manifiesta como la ausencia de investigaciones interconectadas y complementarias que ofrezcan un amplio espectro de la problemática objeto de estudio.
5. La fragmentación organizativa de los procesos de investigación, que no sólo se da en el interior de la universidad, sino también en la interacción con otras instituciones. Al respecto, Brunner (1996), señala que frente al carácter internacionalizado del conocimiento, las instituciones de educación superior en América Latina actúan todavía como a principio de siglo, desconectadas unas de otras, con escasos intercambios académicos, sin esquemas que posibiliten la formación profesional a nivel transnacional. Las comunidades científicas están abocadas a desarrollar sus propios componentes en lugar de complementar iniciativas y recursos, con lo cual desperdician oportunidades de integrar esfuerzos y aprovechar las ventajas comparativas.
6. La descontextualización de las líneas y su falta de pertinencia. A la magnitud en la cual la universidad es capaz de propiciar la relación sociedad, empresa, estado, universidad, y dar respuesta a las exigencias de su entorno se denomina pertinencia. Por lo general las líneas de investigación se desarrollan como iniciativas personales o como políticas institucionales, pero sin estudios previos relacionados con las áreas prioritarias en las que se requiere investigar, y sin considerar las necesidades, potencialidades, valores y oportunidades del contexto.
7. La irrelevancia de las investigaciones realizadas (Sánchez, Álvarez, Barajas y otros, 1998), pues con

muchas frecuencia se estudian problemas que interesan sólo a los investigadores, pero que tienen poco que aportar para las mejoras sociales o la comprensión de los fenómenos relacionados con la educación.

8. El funcionamiento de las líneas como mero mecanismo institucional de asignación de recursos financieros para las investigaciones.
9. La baja calidad metodológica de los trabajos (Sánchez, Álvarez, Barajas y otros, 1998), que lleva a que muchas supuestas investigaciones sean, sobre todo, relatos de experiencias carentes de meta-reflexión, o realización de materiales en los cuales se observa a menudo una falta de rigor en la relación entre lo que se define como problema, la recolección de evidencias, el análisis de las mismas y las conclusiones.
10. La baja eficacia y productividad de la investigación educativa (Sánchez, Álvarez, Barajas y otros, 1998), lo cual se manifiesta en el hecho de que, en buena medida, la investigación educativa se lleva a cabo de manera personal o por grupos pequeños y con escasa financiación, unido a la naturaleza compleja y cambiante de los fenómenos estudiados, hace que la realización de las investigaciones demore en el tiempo o que sus aportaciones carezcan de interés.
11. La escasa aplicación de las investigaciones realizadas: buena parte de las publicaciones que dan cuenta de estudios en este campo sirve, sobre todo, para que quienes la realizan reúnan los requisitos de productividad exigidos para la evaluación universitaria pero no para resolver problemas reales (Sánchez, Álvarez, Barajas y otros, 1998).
12. La carencia de mecanismos administrativos establecidos para potenciar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las líneas de investigación.

Obviamente, resulta muy difícil propiciar una cultura de la investigación en un contexto donde las líneas de investigación funcionan de esa manera.

## Hacia una concepción holística de las líneas de investigación

Para desarrollar lo relativo a la administración de las líneas de investigación, es necesario desarrollar un concepto nuevo de línea de investigación.

---

Un concepto acorde con las exigencias actuales debería incluir un aspecto de continuidad, un aspecto de secuencialidad y un aspecto de direccionalidad, pues éstas son características que forman parte de la noción de "línea" como tal.

---

Los conceptos de línea de investigación vistos como un conjunto de proyectos de investigación que se desarrollan dentro de un área temática no permiten visualizar ninguna de estas tres características: no señalan cómo se vinculan los proyectos entre sí, no indican cuál es la secuencialidad, ni mucho menos la direccionalidad.

Además un concepto integrador de línea de investigación debería cumplir con las siguientes condiciones:

- **Claridad:** Es importante que las orientaciones que definen las líneas de investigación sean explícitas, que las líneas estén definidas y se conozcan los proyectos que se están desarrollando en cada una, así como los que ya han sido desarrollados. Esto permite a los investigadores saber con qué cuentan, además de no replicar proyectos y apoyarse en quienes están trabajando temáticas similares.

- **Vinculación:** La vinculación es la característica que permitiría superar la fragmentación de las líneas que tanto se ha criticado. Las líneas deben tener una vinculación temática entre los diferentes proyectos, así como una vinculación como organizativa entre las diferentes instancias institucionales y académicas. Al respecto, Padrón (2001), considera que las líneas y las agendas de investigación deberían estar referidas más bien a un

sistema de intenciones y logros a diferentes niveles con distintos plazos de tiempo, en virtud de los cuales los esfuerzos personales se complementan entre sí a lo largo de una secuencia y muestran una fuerte interdependencia programática.

Dentro de una comprensión holística de la investigación la continuidad se da a partir del paso por la espiral holística, de investigaciones descriptivas a analíticas y comparativas, de éstas a explicativas, de explicativas a predictivas y proyectivas, y así sucesivamente. Además de la vinculación temática, es muy importante que las líneas propicien la vinculación organizativa, es decir, el trabajo cooperativo. Al respecto Peñas (2006) plantea que la socialización comienza con la creación de un equipo cuyos miembros comparten sus expectativas y modelos mentales. Se da gracias a sesiones sucesivas de diálogos significativo.

- **Pertinencia:** La educación superior debe tener más capacidad de respuesta a los problemas que actualmente confronta la humanidad, y particularmente dentro de las condiciones específicas del país en el cual se desarrolla. Para Briceño y Chacín (2000), la pertinencia y la viabilidad de una línea de investigación en una determinada región deben estar fundamentadas en los resultados que se obtengan del análisis o diagnóstico de necesidades de dicha región. En este sentido, las líneas de investigación deben estar concebidas de manera que generen soluciones viables a los problemas sociales. Además, un diseño de líneas de investigación pertinente debería propiciar la vinculación entre la universidad y su entorno. Esto implica un nuevo énfasis en la relación entre empresa y universidad y entre empresa y comunidad.

- **Continuidad:** La posibilidad de que los proyectos que se inician en un momento dado sean continuados en otros niveles de conocimiento. Al respecto, dentro de una comprensión holística de la investigación, la continuidad se da a partir del paso de la línea de investigación por

diferentes niveles de complejidad del conocimiento. Es decir, de investigaciones descriptivas a analíticas y comparativas, de éstas a explicativas, de explicativas a predictivas y proyectivas, y así sucesivamente, como lo ilustra la espiral holística.

- **Calidad:** Rigurosidad metodológica, originalidad y profundidad. Una organización que genera, promueve y difunde conocimiento, como lo es la universidad, tiene necesariamente que producir conocimiento de calidad, por tanto, las líneas de investigación deben contribuir a generar conocimiento de calidad a través de la rigurosidad metodológica.

- **Sustentación:** Un corpus conceptual y teórico plasmado en escritos, documentos y publicaciones que se vaya nutriendo de las investigaciones y a su vez permita sustentar los nuevos trabajos.

- **Flexibilidad:** Esta flexibilidad se manifestaría en la apertura que tenga la organización de las líneas de investigación para generar nuevas investigaciones, admitir nuevas líneas e incorporar temáticas diversas desde diferentes enfoques, con sentido transdisciplinario.

- **Productividad:** Se refiere a la cantidad y variedad de resultados obtenidos por las líneas, así como a la forma en la cual las líneas de investigación generan productos o soluciones pertinentes a problemas relevantes en su entorno.

Desde una comprensión holística, la línea de investigación es vista como una propuesta metodológica y organizacional que orienta el trabajo investigativo de personas e instituciones con criterios de pertinencia, continuidad y coherencia (Barrera Morales, 2006).

Se define la línea específica de investigación como el “paso organizado y sistemático a través de los diferentes

estadios [de la espiral holística] de una interrogante de investigación o de varias interrogantes, generadas a partir de diversos tópicos o enfoques dentro de un área temática particular” (Hurtado de Barrera, 2000: 64).

---

Este paso a través de los diferentes estadios, que además son niveles de conocimiento, es lo que permite darle el carácter de secuencialidad a las líneas de investigación.

---

Podría decirse, entonces, que la línea de investigación, desde una comprensión holística, tiene que ver con el proceso metódico y dinámico que conecta los diferentes holotipos de investigación, relacionados con un tópico, tema, evento o contexto, en una actividad investigativa que va pasando por diferentes niveles de complejidad del conocimiento (exploratorio, descriptivo, analítico, comparativo, explicativo, predictivo, proyectivo, interactivo, confirmatorio y evaluativo), en la medida que integra inter y transdisciplinariamente diversos saberes, con base en la organización del contexto donde se lleva a cabo (Barrera Morales, 2000).

Posteriormente, Barrera Morales (2000) desarrolló de manera más completa el proceso para la generación de líneas de investigación a partir de las definiciones de línea matriz, línea potencial, línea virtual y línea operativa.

Las **líneas matrices** de investigación son las que permiten enmarcar los otros tipos de línea y los proyectos específicos, en la misión, visión y propósitos institucionales. Son amplias, abarcales y están centradas en los aspectos que definen a la institución de la cual nacen. Las líneas matrices aportan las condiciones de flexibilidad y pertinencia institucional.

Las **líneas potenciales** nacen las reflexiones y los estudios de necesidades asociados del contexto. Son mucho más específicas que las líneas matrices y permiten generar los núcleos problemáticos que dan pertinencia social (local,

regional, nacional y mundial) a las líneas virtuales y operativas. Se denominan potenciales porque constituyen semilleros de problemas de investigación, pero no sólo desde el punto de vista temático, sino que permiten vincular los temas y las disciplinas con las necesidades, prioridades y urgencias del contexto.

Las **líneas virtuales** implican hacer explícitas las preguntas de investigación correspondientes a diferentes niveles de la espiral holística, que servirán de germen a cada uno de los proyectos de investigación. Una línea virtual contiene preguntas de investigación dirigidas a desarrollar proyectos de investigaciones exploratorias, descriptivas, analíticas, comparativas, explicativas, predictivas, proyectivas, interactivas, confirmatorias y evaluativas, con un mismo evento y unas mismas unidades de estudio. Las líneas virtuales propician la apertura y el valor heurístico para que se desarrollen investigaciones, no previstas aún en las líneas operativas, pero con propósitos definidos. Además, aportan el componente de complementariedad y continuidad que deben tener las líneas de investigación.

Las **líneas operativas** surgen cuando las líneas virtuales comienzan a ejecutarse efectivamente y pueden contener proyectos en proceso, proyectos concluidos y proyectos potenciales. Tanto las líneas operativas como las virtuales son las que permiten establecer relaciones de continuidad entre las investigaciones. Estas proporcionan los aspectos de organización, continuidad y cooperación que exige la actividad investigativa.

## La administración de las líneas de investigación

Según Secab-Conicit (1994 c.p. Bonilla 2001), la administración contempla cinco funciones básicas: planificación, organización, coordinación, dirección y control. Otros autores incorporan como parte del proceso sólo cuatro aspectos: planeación, organización, dirección y control. A continuación se describe cada una de ellas.

## Planificación

La planificación consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse y establecer los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones, los tiempos y los recursos necesarios para su realización (Reyes Ponce c.p. Amundaraín, sf). Planificar implica precisar metas y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos. Planificar significa, también, tomar decisiones para seleccionar el curso de acción más conveniente, según las circunstancias y los recursos.

---

En lo que respecta a las líneas de investigación, Valdez (s.f.) sugiere que es necesario definir las estrategias que permitirán a la línea lograr sus metas y objetivos.

---

Estas estrategias pasan por la elaboración de un plan operativo, que define los objetivos, metas, lineamientos estratégicos, acciones, mecanismos de control e impacto de la línea durante cierto lapso.

## Organización

La organización consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos: crear unidades administrativas, asignar funciones y tareas, delegar autoridad, distribuir responsabilidades y organizar jerarquías, de modo que se establezcan las relaciones que entre dichas unidades debe existir (Velasco c.p. Amundaraín, sf). La organización implica determinar quién va a hacer cada una de las tareas programadas durante la planificación, y qué nivel de autoridad y de toma de decisión tendrán cada uno de los actores.

Algunas de las tareas propias de la organización son:

- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos
- Identificar y clasificar las actividades requeridas
- Adquirir los recursos necesarios

- Estructurar el trabajo
- Seleccionar y asignar personal
- Entrenar personal
- Distribuir el trabajo en unidades

En cuanto a la organización de las líneas de investigación, es necesario definir las responsabilidades de cada miembro del equipo: coordinador, investigadores, equipo de apoyo, responsable de finanzas. De igual forma, conviene definir el tiempo que cada cual emplea para la línea, incluyendo no sólo la asistencia a las reuniones, sino también otras actividades conexas (Valdez, s.f.).

## Dirección

La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los miembros de la organización, para alcanzar las metas que se han establecido (Burt K. c.p. Amundaraín, s.f.). En el caso de las líneas de investigación, Valdez (s.f.), considera que como parte de las actividades de dirección, es vital la conformación de un equipo de profesionales vinculados a ciertas áreas de conocimiento, y dispuestos a intercambiar periódicamente sus ideas, propuestas, proyectos, conocimientos.

## Control

El control es un proceso mediante el cual se revisa que lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir con base en los lineamientos establecidos y la planificación prevista. El control también implica que si esto no sucede, se tomen las medidas necesarias y se hagan los ajustes y correcciones requeridos. El aporte fundamental del control, como parte del proceso administrativo es que permite generar acciones correctivas. Estas acciones correctivas constituyen un proceso de retroalimentación que se plasma posteriormente en la planificación.

Algunas de las actividades del control son:

- Establecer estándares y criterios de ejecución
- Hacer seguimiento a las actividades
- Idear los medios para medir las operaciones
- Observar el desempeño
- Comparar el desempeño con el estándar establecido
- Sugerir las acciones correctivas
- Corregir las acciones
- Realimentar
- Comunicar cuales son los medios de medición.

La administración de las líneas de investigación consiste en la aplicación de los procesos administrativos antes descritos, por parte de aquellas personas responsables de la coordinación de la investigación, en las instituciones de educación superior, con el fin de lograr la claridad de los procesos investigativos, la vinculación de las investigaciones, la pertinencia con las necesidades del contexto, la continuidad de los proyectos, la calidad y la rigurosidad metodológica, las bases de sustentación de los estudios, la flexibilidad y la productividad de los proyectos, como parte de las características de las líneas.

## ¿Y el conocimiento que se genera?

Uno de los problemas que existe en las universidades con relación a las líneas de investigación es el uso que se da al conocimiento generado, más allá de las publicaciones y ponencias. Para que toda esa compleja labor tenga sentido, es necesario que ese conocimiento no sólo se difunda, sino que se convierta en un conjunto de acciones transformadoras orientadas al desarrollo sustentable y a la mejora en la calidad de vida de los seres humanos y del planeta en general. Aquí es donde la gerencia del conocimiento puede brindar valiosos aportes.

El primer aspecto es diferenciar gestión del conocimiento de gerencia del conocimiento. Si bien la gestión del conocimiento es las universidades debe ser parte esencial de su quehacer, es necesario ir más allá, hacia la gerencia del conocimiento.

---

---

Existen muchos modelos de gestión del conocimiento, pero la mayoría enfatiza en la difusión del conocimiento y, en la transformación de conocimiento tácito en conocimiento explícito, por lo cual se ha confundido gestión del conocimiento con gestión de la información.

---

---

La gerencia del conocimiento involucra mucho más que la socialización, la exteriorización, y la combinación de ambas. La gerencia del conocimiento implica además la filosofía con la cual se van a llevar a cabo estas acciones, que abarca desde la misión de la organización en lo que respecta a la generación de conocimiento, pasando por la definición de conocimiento, hasta la especificación de los objetivos que están en concordancia con esa misión, así como el enunciado de los principios y valores que orientan el devenir y las estrategias para la investigación.

La gerencia del conocimiento, frente a gestión del conocimiento, implica:

- Innovación frente a planificación: Un gerente, más que planificar metas específicas, define la misión y la visión institucionales y enmarca la generación de conocimiento en ese contexto. Además, un gerente del conocimiento es capaz de reconocer oportunidades para la generación de conocimiento pertinente, prioritario, urgente. En este sentido, la pertinencia de las líneas de investigación se conecta con este aspecto de la gerencia del conocimiento. La búsqueda de oportunidades consiste en la capacidad de detectar las demandas y necesidades del contexto. Es necesaria para que el conocimiento esté en concordancia con los continuos cambios del entorno e incluso contribuya a anticipar dichos cambios.
- Proacción frente a acción: En la gestión del conocimiento se promueven las acciones y se aprovechan las oportunidades existentes. En la



gerencia se transforman las posibilidades en oportunidades. En este sentido el gerente maneja la incertidumbre, el administrador y el gestor trabajan sobre lo planificado. La gerencia implica evaluar y asumir retos: ir más allá de las teorías ya hechas y de los conceptos convencionales.

- Motivación frente a dirección: Mientras el administrador y el gestor dirigen, el gerente persuade, motiva, anima y estimula. El gerente identifica potencialidades en las personas y las impulsa. El administrador logra que las personas trabajen de manera coordinada, pero la gerencia del conocimiento implica detectar potencialidades en quienes hacen investigación y propiciar el desarrollo de tales potencialidades.
- Estrategia frente a organización: El gerente define responsabilidades de administración. El administrador las cumple. El gerente crea nuevos métodos para penetrar el mercado, mientras que el administrador los lleva a cabo. El gerente toma iniciativas, el administrador pone a funcionar los recursos para que esas iniciativas se hagan realidad. Una de las tareas fundamentales del gerente es visualizar las estrategias más efectivas para proyectar la organización y potenciar el trabajo que en ella se realiza.

Con base en estas características de la gerencia, puede decirse que gerenciar el conocimiento implica:

- Identificar posibles lugares de aplicación de ese conocimiento, idear las innovaciones a las que puede contribuir, y anticipar sus impactos
- Establecer contactos estratégicos para su difusión y aprovechamiento en productos tangibles
- Crear las condiciones para que ese conocimiento genere soluciones a las problemáticas sociales prioritarias

- Promover el desarrollo de tecnología
- Evaluar el impacto de los conocimientos aplicados
- Identificar nuevas oportunidades de generación de conocimiento, con base en las aplicaciones y evaluaciones realizadas

En conclusión, una cultura de la investigación requiere no sólo de la voluntad y de la motivación de cada investigador, sino de una sociedad y de unas instituciones que apoyen y brinden un entorno propicio para el fomento de los valores y las condiciones que se requieren para asumir la investigación como un estilo de vida.

Dentro de las instituciones sociales, la universidad es una de las que mayores responsabilidades tiene frente a este reto, pues su misión está íntimamente relacionada con la generación de conocimiento y por ende con la investigación. Si bien se pueden realizar infinidad de propuestas, que en diferentes ámbitos contribuyan a generar una cultura de la investigación, las líneas de investigación constituyen una oportunidad y una posibilidad real para crear el entorno que la universidad necesita en orden a lograr una cultura de la investigación.

Sin embargo, es imperativo reformular la noción de línea de investigación y trabajar en pos de una concepción más dinámica e integradora, así como de una propuesta administrativa que permita concretar en acciones y resultados esa nueva concepción.

## Bibliografía

- Amundaraín, Armando. (sf). *Procesos administrativos*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>
- Arbonés, A. (2006). *Conocimiento para innovar*. México: Editorial Díz de Santos.

- Barrera Morales, M. F. (2006). *Líneas de investigación*. (2ª ed.) Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón- Fundación Sypal.
- Barrera Morales, M. F. (2008). *Sugerencias para redactores, comunicadores e investigadores*. (4ª ed.) Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón- Fundación Sypal.
- Bonilla, L. (2001). *Gerencia, investigación y universidad*. Caracas: Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- Brunner, J. J. (1996). “Desafíos de la globalización para la innovación y el conocimiento”. *Revista Educación Superior y Sociedad*. Vol 7. Nº 1. Caracas: Cresalc - Unesco.
- Chacín, M. y Briceño, M. (2000). *Cómo Generar Líneas de Investigación*. 2a Edición en formato electrónico. Caracas: UNESR (En red). Disponible en: [http://www.fundacionlineai.org/ArticulosAnteriores/GenerarLineas/seccion\\_3.htm](http://www.fundacionlineai.org/ArticulosAnteriores/GenerarLineas/seccion_3.htm)
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, A., Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Editorial Thomson.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación. Guía para una comprensión holística de la ciencia*. (4ª ed.). Caracas-Bogotá: Ediciones Quirón- Sypal.
- López Ospina, G. (1991) “Factor humano: desafíos y opciones. Revolución de los saberes y compromisos con los escenarios futuros”. *Revista Educación Superior y Sociedad*. Vol. 2 Nº 1. Caracas: Cresalc – UNESCO.
- Rodríguez Gómez, R. (1995). “Universidad y globalización en América Latina”. *Revista Educación Superior y Sociedad*. Vol. 6 Nº 2. Caracas: Cresalc- Unesco.
- Padrón, J. (2001). *El problema de organizar la investigación* (En red). Disponible en: <http://www.educar.org/articulos/organizarlainvestigacion.asp>
- Peñas, M. de la C. (2006). *La organización creadora de conocimiento*. (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm>
- Sánchez, Álvarez, Barajas y otros. (1998). *Balances y propuestas sobre líneas de investigación sobre tecnología educativa en España: una agenda provisional*. España. Equipo ETIC: Educación y tecnologías de la información y la comunicación. Universidad de Barcelona. (En red). Disponible en: <http://www.ull.es/congresos/tecneduc/JuanaSancho.html>
- Serradel López, E. y Pérez, A. 2003). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. (En red). Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>
- Valdez, D. (2003). *Organización de la Investigación en las Instituciones de Educación Superior en Venezuela*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.





*No se puede saber por qué.*

**Título:**  
No se puede  
saber por qué.