

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES (FLACSO) SEDE MÉXICO

TIULO DE LA PONENCIA

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL MARCO DE LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS: EL CASO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA DE LA SEP**

PONENCIA PARA EL XIV CONGRESO DE LA FEDERACION INTERNACIONAL DE ANTIGUOS ALUMNOS IBEROAMERICANOS DEL INAP/ ESPAÑA.

GUADALAJARA. JALISCO. MEXICO. 5 al 9 de Octubre 2009

“Retos de modernización en la Administración Pública Iberoamericana”

Área temática: Innovación, mejora y gestión del conocimiento

Presentado por:

Dr(c). MARTIN DE LOS HEROS RONDENIL

E-MAIL: [mheros@flacso.edu.mx](mailto:mheros@flacso.edu.mx) , [mdelosheros2002@yahoo.es](mailto:mdelosheros2002@yahoo.es)

Martín De Los Heros Rondenil es Licenciado en Economía, con Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) sede México y Candidato a Doctor en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM en la vertiente de Administración Pública. Actualmente es Profesor-Investigador de la FLACSO sede México. Ha sido profesor en diversas universidades públicas y privadas en México. Ha sido Consultor Externo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT sede Lima). Ha sido asesor en la Cátedra UEALC “Sociedad del Conocimiento” y en el curso de verano “desde la información al conocimiento innovador: herramientas y habilidades para un liderazgo adaptable” realizado entre la FLACSO y la Universidad de Minnessota. Trabaja en el área temática de educación y mercado laboral. Forma parte del equipo que realiza los Estudios de Egresados del CONALEP. Ha desarrollado investigaciones utilizando análisis longitudinal para conocer los factores que determinan la deserción escolar. En los últimos años ha sido responsable y ha colaborado en la evaluación de Programas Federales como al Instituto Nacional de Educación de Adultos (INEA), al Programa Nacional de Formación Continua de Docentes en Servicio (PRONAP), al Programa Asesor Técnico Pedagógico (PATP). Ha coordinado el taller de “Construcción de Indicadores” para el Programa Escuela de Calidad (PEC) y para el PRONAP. Actualmente es el Coordinador responsable de la dictaminación de los Programas Estatales del Programa de Formación Continua de la SEP.

## **La gestión del conocimiento en el marco de la evaluación de programas y políticas públicas: El caso del Programa de Formación Continua de la SEP**

La ponencia se centra en la importancia que tiene la gestión del conocimiento en la administración pública (es un análisis de casos en un área de la Secretaría de Educación Pública, específicamente de la Dirección General de Formación Continua DGFC-SEP), para elaborar “productos competitivos”, de “calidad” y con la participación de grupos interdisciplinarios, e inter-áreas. Todo bajo un marco del proceso de evaluación a programas y políticas públicas.

Se analiza el tipo de administración que prevalece en la DGFC, en cuanto a aspectos organizacionales como la estructura jerárquica, al/los responsable (s) de la toma de decisiones, a la formalización de los procesos, funciones, al tipo de planeación (de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba), a la división del trabajo, al tipo de evaluación que predomina, entre otros aspectos.

Se revisa los principales conceptos asociados a la gestión del conocimiento, entre ellos al aprendizaje organizativo, el capital intelectual (estrategias para su dinamización) y al propio proceso de gestión del conocimiento (KM en inglés) y las diversas acepciones que hay en torno a este tema. También se revisa conceptos de tipo de conocimiento (explícito y tácito) y cuales son las formas o limitaciones para gestionar cada uno de ellos. La implicancia de la gestión del conocimiento en una organización, es otro tema que se revisa.

En un siguiente apartado, se analiza y se compara entre lo conceptual de la gestión del conocimiento revisado anteriormente, con el proceso de “gestión del conocimiento informal” en la DGFC. Para lograr dicha vinculación se analiza las estrategias que se están implementando en la DGFC y como “cumple” características de lo que conocemos metodológicamente como gestión del conocimiento, con la obtención de un producto propio del quehacer de la DGFC, que es la elaboración del plan anual 2010 (que constituye un elemento de mejora de la institución y permite una mejor articulación con los estados), que se convierte en la materialización de la KM, es decir, la puesta en práctica del conocimiento de las personas para elaborar un producto que constituye el valor añadido de los integrantes a la organización y es a su vez, una muestra de que planteando cambios, proponiendo innovaciones de estrategias de coordinación y de trabajo entre áreas, es posible que una organización pueda obtener un incremento de la productividad de su personal.

Finalmente, se revisa algunos temas pendientes que de solucionarse o de transformarse podrían consolidar una “práctica real” de gestión del conocimiento. Se elabora las conclusiones y se incluye una bibliografía básica sobre el tema y temas vinculados.

## **I. La organización burocrática, la administración y la toma de decisiones**

### **La administración como institución**

Mira más allá de las meras funciones administrativas. Resalta el trabajo de James Burnham, quien centró su preocupación en la separación entre la propiedad y la gerencia, dando origen a la gerencia asalariada profesional (Burnham, 1960). En ese mismo tenor, se puede señalar la contribución de Jhon Kenneth Galbraith, que propone la separación entre la propiedad y el control y el remplazo del empresario capitalista schumpeteriano por la gerencia y por una tecno-estructura. En ambas propuestas esta inmerso el ideal de la corporación moderna.

### **La administración y la toma de decisiones**

Fue el científico norteamericano Hebert A. Simon, quien considera la toma de decisiones como un componente importante de la administración. En dos de sus libros, el tema de estudio es sobre la toma de decisiones en las organizaciones. Sobresale tres conceptos sobre este tema, “racionalidad humana en las organizaciones”, “límite a la racionalidad” y “hombre administrativo”. Este último concepto, refleja la diferencia entre el concepto que prevalece en la teoría económica, que suponía tenía toda la información para escoger racionalmente entre las diferentes alternativas bajo su consideración, mientras que el “hombre administrativo” en vez de “maximizar”, busca “satisfacer”, es decir, un curso acción que sea suficientemente bueno y no óptimo. Si bien se considera que la principal habilidad de un gerente es la toma de decisiones, también se reconoce que la enfrenta a información que la mayoría de las veces es incompleta, que no tiene control sobre muchas variables y sus consideraciones subjetivas están presentes (es el énfasis que el gerente aprende a tomar decisiones con la práctica, y es una buena forma de enseñarla, mediante estudios de casos. Otras posturas en torno a la toma de decisiones, señalan que está es más importante, en la planeación y el control de una organización.

### **La organización burocrática**

Cuando hablamos de burocracia, es necesario revisar la obra de Max Weber, que fue el pionero en el desarrollo de la teoría de la organización burocrática. Construyó un esquema básico de la burocracia, compuesto de los siguientes elementos: a) objeto de estudio; b) la burocracia como tipo ideal; c) racionalidad, poder, autoridad y tipos de dominación; d) características de la organización burocrática; e) ventajas técnicas de la organización burocrática. De estos elementos, se va a desarrollar el punto c y d, que son los que mejor se relacionan con lo que se desarrolla en esta ponencia.

### **Racionalidad, poder, autoridad y tipos de dominación;**

Por racionalidad en la burocracia, Weber dice que es “el proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables gradualmente sustituyen a los sentimientos, la tradición y la mera intuición en todas las esferas de la vida”. En ese sentido, señala que la racionalización “desmitifica e instrumentaliza a la vida, creando lo que un autor ha llamado la danza de los fines y los medios”. Asimismo, se considera a la burocracia, como el aparato administrativo que corresponde a la dominación de tipo racional o de tipo legal.

La organización burocrática no puede concebirse aisladamente de los conceptos de poder, autoridad y dominación. En cuanto al poder, significa imponer la propia voluntad, dentro de una relación social. Autoridad que es establecida, que asigna el derecho de mandar y el deber de obedecer. En cuanto a la dominación<sup>1</sup>, se entiende como la “probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos”.

#### Características de la organización burocrática ideal

- Es una organización que tiene continuidad y estabilidad en el tiempo (no es temporal, pasajera).
- Su operación está basado en reglas y normas. La continuidad genera que acciones, problemas y situaciones sean relativamente repetitivas (la solución se estandariza).
- Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales, mismas, que están relacionados por reglas.
- Las áreas de competencia están delimitadas específicamente, ello implica en palabras de Weber, tres situaciones: a) una esfera de obligaciones como parte de una división sistemática del trabajo; b) proveer al titular de un cargo de la autoridad necesaria para desempeñar estas funciones y; c) que los medios de compulsión estén claramente definidos y su uso sometido a condiciones definidas.
- La organización burocrática esta orientada a objetivos determinados
- Existe una estructura jerárquica bien definida de las diferentes oficinas y de niveles de autoridad gradual
- En los negocios de la organización debe existir impersonalidad y neutralidad afectiva, tanto con los miembros de la organización como con los clientes o beneficiarios, etc.

Se han elaborado otras propuestas sobre características de la burocracia, en ellas se repite la constante de: jerarquía, sistema de reglas, impersonalidad. El estudio de la burocracia ha seguido evolucionando, con propuestas contemporáneas que surgen desde la escuela de la sociología de las organizaciones en norteamérica a mediados del siglo XX. Asimismo, han surgido posturas críticas en torno a la burocracia, una de ellas es la de Bennis (Bennis, 1964), en la cual señala que esta forma de organización no permite el “adecuado” crecimiento personal, que desarrolla el “conformismo”, que no dispone de medios para resolver diferencias y conflictos entre niveles, grupos, que la jerarquía coarta las propuestas de ideas innovadoras, entre otros. Sugiere que en los tiempos actuales, los objetivos y las tareas de las organizaciones serán más complejos y no programados y para ello, la burocracia tendrá que cambiar desde su estructura organizacional que será temporal, donde se organizaran grupos para atender problemas específicos, que aumentará la motivación y por lo tanto la efectividad a causa de la satisfacción intrínseca a la tarea. A partir de esta nueva forma de organización emergerá el “hombre profesional” en vez del “hombre organización”. No obstante la postura anterior, se reconoce que el tamaño de la organización estatal impele que se creen estructuras jerárquicas.

<sup>1</sup>Weber construye tres tipos “puros” de dominación, los cuales son de carácter racional, tradicional y carismático. Reconoce sin embargo, que en muy pocos casos, se presentan tipos “puros” de dominación.

## **II. La Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio (DGFCMS-SEP)**

Los antecedentes de la DGFCMS se remonta a la Consulta Nacional para la modernización de la Educación, realizada en el año de 1989, donde se expresó la necesidad de establecer un sistema pertinente y eficiente para la formación permanente de los maestros, con énfasis en la actualización. Esos resultados, fueron retomados en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992), en la que se generó un mandato para la revaloración de la función Magisterial basado en dos líneas centrales: a) Programa de Carrera Magisterial y b) Programa de Actualización para Profesores en Servicio. A partir de esta decisión, se crearon de manera sucesiva el Programa Emergente de Actualización del Magisterio (PEAM) y el Programa de Actualización de Maestros (PAM). Ambos programas tuvieron muy corta vigencia, sin embargo se consideran como “el punto de partida para la construcción de una política nacional que por primera ocasión en nuestro sistema educativo, se propuso superar la atención coyuntural a necesidades de capacitación y convertirse en una opción para el desarrollo y superación profesional permanente de los docentes de Educación básica”<sup>2</sup>. En el año 1994, la Secretaría de Educación Pública (SEP) acordó con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) los trazos básicos para poner en marcha el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica (PRONAP). Un año después, la SEP y las autoridades educativas de los estados suscribieron sendos convenios de extensión para el establecimiento del PRONAP. En el documento mencionado, se refiere que el PRONAP ha pasado por varias etapas, en la primera, que abarca el periodo 1995-2000 se enfatizó la consolidación de la infraestructura institucional, creándose las Instancias Estatales de Actualización donde no existían, y la instalación de 266 Centros de Maestros, lo cual permitió hacer de la actualización y la capacitación, actividades regulares del sistema educativo. En esta etapa el PRONAP se definió como un programa de actualización integrado por cinco componentes (Programas de estudios -Cursos Nacionales de Actualización CNA y Talleres Generales TGA-, paquetes didácticos, Centros de Maestros y mecanismos de acreditación de los CNA). La segunda etapa comprende el periodo 2001-2006. En esta etapa, se dio énfasis a la descentralización de servicios de formación continua, a través de la institucionalización mediante el establecimiento de los Proyectos Rectores Estatales de Formación Continua (PREFC) en el año 2004. Estos documentos contienen los instrumentos de planeación estratégica de la formación continua en los estados. En el año 2003, el PRONAP sufre una transformación, de ser un instrumento de operación pasa a ser un programa de orientación de la política de formación continua, con el fin de avanzar en la federalización de los servicios de formación continua. de esta manera, la SEP, a través de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio (DGFCMS) asumió tareas de carácter normativo y de apoyo técnico a los equipos estatales responsables de la formación continua.

<sup>2</sup> Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio, DGFCMS-SEP, 2007.

La tercera etapa corresponde al presente sexenio 2007-2012. Actualmente, se busca pasar de un programa como era el PRONAP a un Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional que permita regular con eficacia y eficiencia los servicios de formación continua en el país. En estos 15 años de vigencia de la DGFCMS, se han logrado resultados que es necesario resaltar: a la fecha se ha integrado 32 Instancias Estatales que son responsables de operar los servicios de formación continua en los estados; se ha instalado 574 Centros de Maestros; en algunas opciones de formación se ha logrado una cobertura de casi el 100% de formación continua (a través de los Talleres Generales de Actualización, hoy denominados Cursos Básicos Nacionales); se ha diseñado una oferta nacional de 539 programas de estudios; entre otros. Actualmente la DGFCMS esta conformado por tres direcciones: la Dirección de Evaluación y Desarrollo Institucional, la Dirección de Planeación y Logística y la Dirección de Desarrollo Académico y un área administrativa.

La creación de la DGFCMS y los programas que dieron origen, se enmarca en dos fases por las que ha pasado la administración pública mexicana. El de la simplificación administrativa y participación social en la modernización administrativa (1998-1994) y el de la renovación del servicio 1994-2000 (programa de modernización de la administración pública)<sup>3</sup>.

En la primera fase, la modernización administrativa pretendía consolidar una administración pública eficiente, productiva, que respondiera con oportunidad, la creciente demanda de mejores servicios públicos y mejor atención a los ciudadanos. El sustento legal para la ejecución, coordinación y evaluación del "Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal", fueron el acuerdo del 9 de febrero de 1989 que se publicó en el Diario Oficial de la Federación.

Se estableció una estrategia basada en cuatro vertientes o líneas de acción que permitieron homogeneidad y cobertura suficientes en los programas de reforma administrativa, y fueron:

- i) Desconcentración y Descentralización;
- ii) Desreglamentación administrativa;
- iii) Agilización de trámites;
- iv) Modernización Integral de los Sistemas de Atención al Público.

En la segunda etapa, la modernización de la administración pública federal entró en una dinámica de continuidad al instrumentarse su programa de reforma administrativa, con el objeto de hacerla más eficiente y accesible al ciudadano. Fue el 28 de mayo de 1996 cuando se aprobó el decreto que dio origen al Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000.

<sup>3</sup> Para mayor referencia se puede revisar la liga:

<http://www.joseacontreras.net/diplomado/tema01/EvolvyTendAdmPubFedMx.pdf>

### III. Gestión del Conocimiento

En los últimos 30 años se ha dinamizado el estudio sobre la difusión y uso del conocimiento dentro de las organizaciones. Destacan los aportes de Everett, Rogers, Stanford y Thomas Allen. La importancia del conocimiento como recurso que da ventaja competitiva a las organizaciones era claramente identificada por estudiosos de la gestión de empresas, sin embargo, la teoría económica clásica la seguía ignorando. El desarrollo de los sistemas de información que contribuyeron a la abundancia de información, es uno de los factores que ayudó a que se difundiera el conocimiento, surge así el Sistema de Gestión del Conocimiento (KMS) de Rob Acksyn y Don McCracken. En la década de los ochenta, la inteligencia artificial y los sistemas expertos ayudaron al desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento, fue en esa época que aparecieron conceptos tales como: “adquisición del conocimiento”, “sistemas basados en el conocimiento”, etc. Se considera que la gestión del conocimiento comenzó a convertirse en un término empresarial en 1991, con el trabajo de T. Stewart, *Brainpower* en la revista *fortune*. Sin embargo, la obra que es más leída sobre el tema de gestión del conocimiento, es el trabajo de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, “*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*”, 1995. A la mitad de la década de los noventa, la gestión del conocimiento crecía rápidamente, gracias a internet y a los apoyos de organizaciones, firmas consultoras internacionales, que estaban enfocadas al trabajo de gestionar conocimiento, a la par también la comunidad europea empezó a ofrecer apoyos a proyectos relacionados con este tema. Como ejemplo, se puede mencionar al programa ESPRIT de 1995.

#### Exponentes modernos de la Gestión del conocimiento

Entre los teóricos modernos de la gestión del conocimiento, resalta Michael Polanyi (1891-1976), cuya concepto de conocimiento se basa en “tres tesis claves: i) un descubrimiento autentico no es explicable por un conjunto de reglas articuladas o de algoritmos; ii) el conocimiento es público, pero también en gran medida es personal; iii) bajo el conocimiento explícito se encuentra el más fundamental, el tácito. Polanyi dice que todo conocimiento es tácito o está enraizado en el tácito”<sup>4</sup>. Un aporte importante que se le reconoce a Polanyi es haber diferenciado dos niveles o dimensiones del conocimiento. El conocimiento sobre el objeto o fenómeno que observamos (conocimiento explícito o focal) y el conocimiento como herramienta o instrumento para mejorar la interpretación de lo observado (conocimiento tácito). Consideró que ambos conocimientos son complementarios. Otro aporte de Polanyi a la teoría del conocimiento es su famosa frase “sabemos más de lo que somos capaces de expresar”, que alude al enorme conocimiento tácito que es personal y que no se puede explicitar exhaustivamente en proposiciones articuladas.

<sup>4</sup> Valhondo, D. 2003. Gestión del conocimiento, del mito a la realidad. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.

En cuanto a la transferencia del proceso de conocer, Polanyi identificó tres mecanismos sociales: la imitación, la identificación y el aprendizaje por la práctica, a los cuales considero como mecanismos de transferencia directa del conocimiento<sup>5</sup>. Otro concepto que se considera como aporte de Polanyi es la “tradición”, que es vista como un sistema de valores fuera del individuo. Para ejemplificar este concepto, podemos observar que lenguaje y tradición son sistemas sociales que almacenan y transmiten el conocimiento de la sociedad. Cuando la tradición transfiere normas, reglas, valores, crea un orden social, porque se puede prever las acciones de los demás. En ese sentido, el conocimiento se trasmite localmente mediante la relación maestro-aprendiz y a nivel macro a través de los grupos profesionales.

Otro gran exponente de la gestión del conocimiento es Peter Drucker, que fue el que introdujo el concepto de “Knowledge workers”<sup>6</sup> y la importancia que tienen las personas dentro de las organizaciones. Señala Drucker que los “Knowledge workers” deben considerarse como activos fijos de la empresa y que deben contar con condiciones adecuadas de trabajo, de manera tal que puedan desarrollar su creatividad. A este tipo de trabajadores, más que medir su productividad, se tiene que considerar a la par, la calidad de su trabajo. En suma, señala que este tipo de trabajador, aplica el conocimiento al conocimiento, por lo que requiere formación y aprendizaje continuo.

El concepto de “Learning Organization”<sup>7</sup> introducido por Peter Senge, se considera como un gran aporte al tema de Gestión del Conocimiento. Considera Senge, que en este tipo de organizaciones, “los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean”. Para ello, generan “nuevas formas de pensar, consideran a la organización como un proyecto común y los trabajadores, continuamente están aprendiendo a aprender”. Estas organizaciones son dinámicas, consideran que el cambio se produce con gran velocidad, por lo que poseen una cultura de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje, por lo que la “formación” es considerado parte inherente al desarrollo de la organización. Se permite a las personas, pensar por sí mismas, identificar problemas y que busquen opciones que permitan resolverlos. Otra característica importante, es que las personas ponen en práctica lo aprendido y hay un reconocimiento a su aporte. Considera Senge que este tipo de organizaciones desarrolla varios tipos de disciplinas, entre las cuales se encuentran en pensamiento integral (pensar a la organización y su contexto como sistemas conectados); perfeccionamiento personal; visión compartida, aprendizaje en equipo, entre otros.

Nonaka y Takeuchi abordan los conceptos de conocimiento tácito y explícito y el proceso de creación del conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento.

<sup>5</sup> Lo consideró mecanismo directo, porque no hay entre el emisor y el receptor, un medio que almacene el conocimiento, mismo que está conformado, por hechos, reglas y datos. <sup>6</sup> Este concepto fue acuñado en 1959 por Drucker en su obra *Landmarks of tomorrow*. Considera como tal a aquellos individuos que dan más valor a los productos y servicios de una empresa aplicando su conocimiento. Deja entrever, que son personas que para realizar su trabajo requieren conocimiento teórico. Asimismo, son trabajadores indispensables que cuando se van, se llevan conocimiento que sólo ellos poseen. <sup>7</sup> Concepto descrito en su libro “*The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (1990).

Estos autores consideran que el proceso de creación de conocimiento se basa en la interacción de los dos tipos de conocimiento dentro de un marco organizacional y temporal. La interacción entre las dos categorías de conocimiento ocurre mediante 4 procesos:

1. Tácito a Tácito (socialización): a través de compartir experiencias (exposición oral, documentos, guías, tradiciones).
2. Explícito a Explícito (combinación): se reúne conocimiento a través de intercambio de conversaciones, reuniones, correos, etc. mismas que se clasifican, categorizan, comparan para formar base de datos que producen conocimiento explícito.
3. Tácito a Explícito (exteriorización): es el proceso en el cual se convierte conocimiento tácito en conceptos explícitos. La consideran como la actividad esencial en la creación del conocimiento
4. Explícito a Tácito (interiorización): como las prácticas de trabajo, los modelos mentales, derivadas de la incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito. y

Crear nuevo conocimiento no es procesar información objetiva, sino atrapar lo tácito, las intuiciones, visiones de los empleados, y poner a disposición de toda la compañía para su uso. Se recalca que los empleados deben identificarse con la organización y con su misión.

### **Definición de gestión del conocimiento**

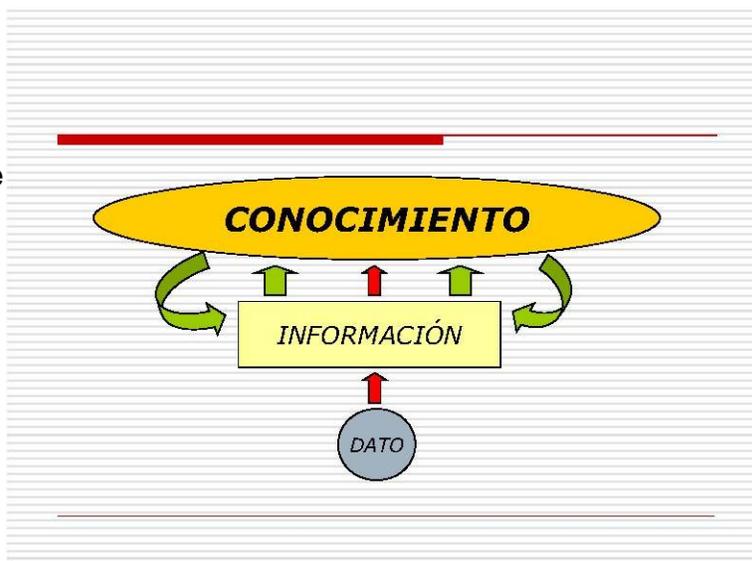
Las condiciones actuales, requiere que las organizaciones, empresas, deban desarrollar capacidades propias, innovadoras, que resulte difíciles de imitar por los competidores. Esto es más claro en el caso de las empresas de alto desarrollo, donde las capacidades distintivas se asientan en las personas, quienes las desarrollan y las aplican basándose en "lo que saben" (transforman el conocimiento tácito en explícito). En el caso de las organizaciones burocráticas públicas, el desarrollo de conocimiento propio, es cada vez más importante, porque da sentido a las maneras distintivas de "hacer las cosas", derivados del aprendizaje de las personas en el desarrollo a veces repetitivo de sus actividades, del conocimiento de los procesos y las trabas que conlleva su realización, así como los intereses de los diferentes grupos con los que se interactúa en la realización de los proyectos. Ello implica, retomar ese "aprendizaje", de tipo individual o colectivo y desarrollar nuevo conocimiento, lo que implica un nuevo aprendizaje organizacional. Se debe aclarar que hay posturas contrarias a la que se considera gestión del conocimiento. Desde aquellos que dicen que siempre se ha gestionado, a los que señalan que no se puede gestionar el conocimiento, sino solo el proceso de su creación, hasta aquellos con basan su postura en que es posible gracias a las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) que han ayudado a registrar, almacenar, acceder a más datos en información de manera más efectiva y eficiente. Surge en esta parte, una discusión entre la diferencia de Datos, Información y Conocimiento, que a veces se usa indistintamente, pero cuyos conceptos son diferentes y que en esta ponencia se tratará de diferenciar, de manera tal, que ayude a clarificar la utilidad de estos conceptos.

En muchos textos sobre estos conceptos, no se observa claridad entre uno y otro concepto, salvo en la literatura sobre “conocimiento”, “gestión del conocimiento” o temas relacionados. En estos textos, se considera al “dato” como la “materia prima” para tener información y posteriormente obtener conocimiento, que es considerado la etapa ulterior en esta triada conceptual. Así tenemos que, por su importancia y agregación, la relación conceptual queda expresada de la siguiente manera: Dato Información Conocimiento. La misma se puede observar en la gráfica 1.

**Gráfico 1**

**Datos**

En textos anteriores se ha propuesto ejemplos que puede diferenciar de estos tres Para lo anterior, la forma de los datos y esto nos variables de un fenómeno que conocer y que son proveen los datos. deseamos conocer demográficos y una persona, variables serán



sobre el tema<sup>8</sup>, definiciones y considero mejor manera conceptos. regresamos a obtención de remite a las objeto, sujeto o queremos las que Por ejemplo, si los rasgos educativos de entonces las entre otras,

sexo, edad, estado civil y años de escolaridad (dos variables cualitativas –sexo, estado civil- y dos variables cuantitativas –edad y años de escolaridad-). Cada una de esas variables proporciona un dato de esa persona. Así el sujeto es un hombre, de 25 años, soltero y con carrera profesional terminada (16 años de escolaridad). Siguiendo con la definición sobre el “dato”, aparece un término que se repite en muchas definiciones y es que el dato es “descontextualizado”, es decir, por si mismo no revela algo más, carecen de sentido. Los datos del ejemplo no revela un contexto (sin embargo el/los dato(s) existe(n)) que nos indique de donde es esa persona, a qué grupo social pertenece, de que zona, país es, que implica que tenga esa escolaridad, etc.

<sup>8</sup> Se puede revisar los documentos de trabajo que el autor ha elaborado para los talleres de Construcción de Indicadores para los programas federales del PEC y PRONAP de la SEP, así como de programas estatales entre el año 2007 y 2008.

Lo anterior nos lleva a otro término que es muy usado en temas de gestión de conocimiento y de estadística y es la “base de datos” que en varios textos aún podemos encontrar, denominándolo como “información”, lo cual, es erróneo, porque la “base de datos” contiene “datos” de cada una de las variables de los objetos, sujetos o fenómenos que se investiga. En resumen, al conjunto de todos los objetos, con sus respectivas variables y estos con sus datos, constituye la “base de datos” o los “microdatos” como también se les denomina. Siguiendo el ejemplo anotado, anteriormente y manteniendo las cuatro variables, si fueran 10 personas en vez de una, entonces, podemos construir la base de datos de estas 10 personas (filas) con sus respectivos datos de las 4 variables, la misma que estará expresada en una matriz de 10 filas por 4 columnas.

### **Información**

Considero a la información como el resultado que se obtiene al transformar datos, sea esta de una misma variable o de más de una variable. En este sentido, se puede considerar como información a cualquier tipo de indicador o índice que es la expresión de un cálculo estadístico o matemático de datos. Siguiendo con el ejemplo anterior, suponiendo que la base de datos es de egresados por cada carrera en una universidad y para que esta se convierta en información, transformamos los datos de la variable edad de cada egresado en un indicador como la “edad promedio” en cada carrera, entonces, vamos a tener información agregada (una sola información) de cada carrera en la universidad. La información está asociado a los “sistemas de información”, que no es otra cosa que un conjunto de objetos, sujetos o fenómenos con sus respectivas variables que muestran indicadores (información) de manera agregada. Al respecto, puede revisarse los “sistemas de información” de CEPAL, Banco Mundial, REDUC, UNESCO, INEGI, etc. que muestran información agregada de una, o varias variables. Por ejemplo, el valor de PBI en términos reales, el porcentaje de desempleo, los años de escolaridad de la población de 15 años y más, etc. de cada país. Otra forma de considerar la información la tenemos en palabras de Drucker, quien considera a la información como “datos dotados de relevancia y propósito”. El fundador de la Teoría de la Información (C.E. Shannon), describe a la información como “mensaje”, normalmente en forma de documento o de comunicación visible o audible. Para que exista un mensaje, se requiere que exista un emisor y un receptor. La información (mensaje) persigue cambiar la forma en que el receptor percibe algo, influir sobre su juicio y su comportamiento. En este sentido, considera que es el receptor el que da categoría de información al mensaje. Se han planteado métodos que sirven para darle sentido a los datos, tales como:

- Contextualizados: se conoce el propósito para el cual fueron recolectados
- Categorizados: se conoce las unidades de análisis
- Calculados: son analizados matemática o estadísticamente.
- Corregidos: se eliminan los datos erróneos
- Condensados: los datos han sido resumidos.

## Conocimiento

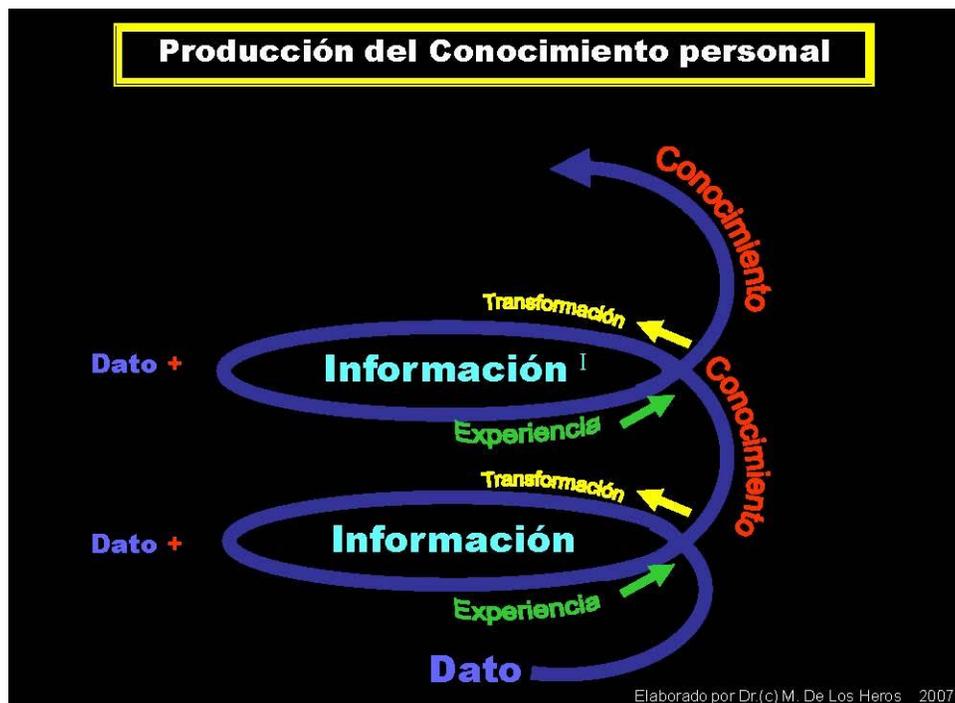
Tal como se aprecia en el texto así como en la gráfica 1, el conocimiento es algo más amplio, de mayor desarrollo, más valioso que los datos y la información. Se ha señalado que el conocimiento es inherente a la persona, que no existe fuera de él, sino que su desarrollo está en la mente de las personas. Las definiciones sobre conocimientos la muestran como una “mezcla fluida de experiencias, valores, apreciación experta, información contextual, que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y base de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas”<sup>9</sup>. Las acciones que llevan a transformar la información en conocimiento son:

- Comparación: se refiere a la forma como se ajusta la información en una situación o hecho concreto a otras situaciones ya conocidas
  - Consecuencias: las implicaciones que tiene la información para la toma de decisión y la acción
  - Conexiones: es la relación que tiene un fragmento de conocimiento con otros fragmentos
- Conversación: pensamiento que tiene otras personas acerca de la información Estos tres conceptos se puede resumir diciendo que los datos se encuentran en registros, variables, transacciones, de objetos, sujetos; mientras que la información se recibe en forma de mensajes, o de datos transformados, en cambio el conocimiento se obtiene de los individuos, que pueden transferirlo utilizando medios formales, estructurados como libros, documentos, códigos (conocimiento explícito), o en contactos persona a persona mediante conversaciones, realización de prácticas u observación en la realización de trabajos (conocimiento tácito).

**Conocimiento explícito:** es conocimiento sustancialmente objetivo, impersonal. Se considera así a los conocimientos almacenados en medios físicos, como documentos, esquemas, libros, formulas, sistemas de información, webs, etc.

**Conocimiento tácito:** es conocimiento personal, tiene una connotación subjetiva (parte de este tipo de conocimiento son las creencias y los valores) que está almacenada en las mentes de las personas de la organización, difícil de formalizar, registrar y articular, que se desarrolla por prueba y error (experiencia) que va conformando el conocimiento del individuo sobre las más diversas materias. Una manera de expresar el conocimiento personal, se expresa en la siguiente gráfica:

<sup>9</sup> Valhondo, D. Gestión del conocimiento, del mito a la realidad, pag. 50.

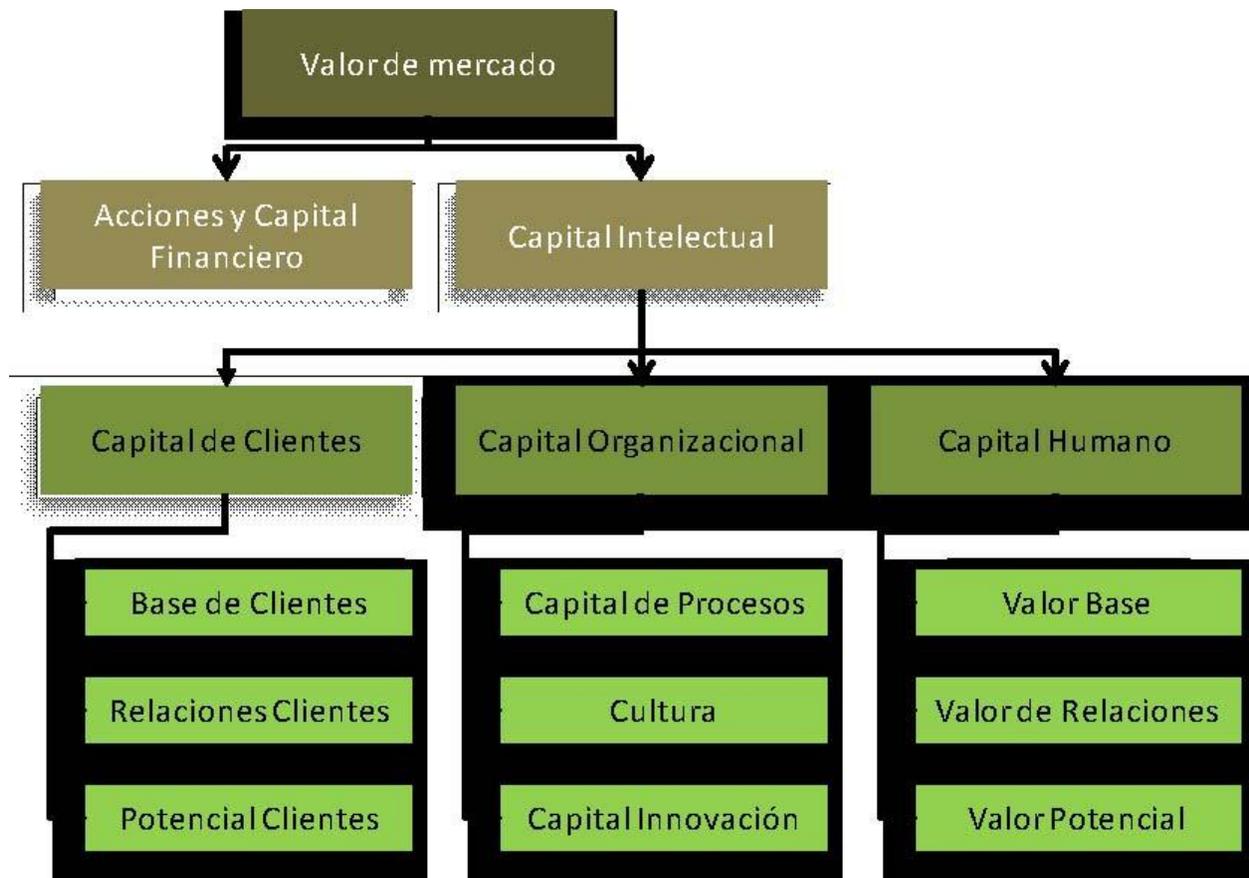


**Gráfica 2.**

Una vez conocido las definiciones de conocimiento, así como su generación, conociendo los problemas para gestionarlo, tendríamos que preguntarnos, a que consideraríamos “gestión del conocimiento” en una organización pública. La gestión del conocimiento en una organización, ocurre cuando se gestiona el capital intelectual, principalmente el capital humano y el capital estructural en el caso de una organización como la DGFCMS. Asimismo, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. Tenemos que tener presente, que la KM (en inglés) es un concepto dinámico o de flujo. Dichos conceptos se revisan en los apartados posteriores. Se ha definido la gestión del conocimiento como una estrategia que convierte los valores intelectuales de las organizaciones en mayor productividad, valor añadido e incremento de la competitividad. En ese sentido, la gestión del conocimiento en una organización consistiría en la producción, distribución, almacenamiento, evaluación, disponibilidad, transferencia y puesta en práctica del conocimiento. Este conocimiento sería el resultado, tanto de la información proveniente del exterior, como de la creada por los propios componentes de la organización. Antes de pasar a revisar otros conceptos relacionados a la gestión del conocimiento, se debe dejar en claro que lo que fluye entre las personas de una organización no es conocimiento, sino en el mejor de los casos información y muchas veces lo que abundan son datos. Asimismo, es necesario reconocer que a pesar que dos personas compartan los mismos datos, la misma información, no necesariamente transformaran esos datos en información y posteriormente en conocimiento, porque la manera de procesar los datos, sus experiencias, son diferentes y lo que se puede lograr es aproximaciones, pero no necesariamente conocimiento.

#### IV. Capital intelectual

Este concepto tiene una diversidad de definiciones. Desde aquella que la define como la diferencia entre el valor de los activos contables y el valor de capitalización, hasta aquellos que consideran que está conformado por varios componentes entre los cuales se cuenta al capital humano, el



capital estructural y al capital de clientes o relacional<sup>10</sup>.

#### Gráfica 3

Esquema de valores, retomado de Valhondo, pag.99

Un autor que tiene una propuesta que considero más amplia es Steward (1997), define el Capital Intelectual como “material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor”. No obstante lo anterior, señala que es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Este autor sostiene que “la riqueza es producto del conocimiento”.

<sup>10</sup> A este forma de considerar el capital intelectual se le denomina la propuesta más generalizada, sin embargo, hay otras propuestas que incluyen al capital humano; capital organizativo (activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización –patentes, marcas-, sistemas de información, documentación de procesos, sistemas de gestión, rutinas, cultura, etc.); capital social (conocimientos

acumulados fruto de las relaciones con agentes de su entorno); capital de innovación y de aprendizaje (conocimientos que permiten ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, es decir, el potencial o capacidad innovador de la empresa), es un modelo de carácter dinámico. Roos, 1997.

La clasificación más generalizada en cuanto al capital intelectual considera tres categorías y son:

### **Capital Humano**

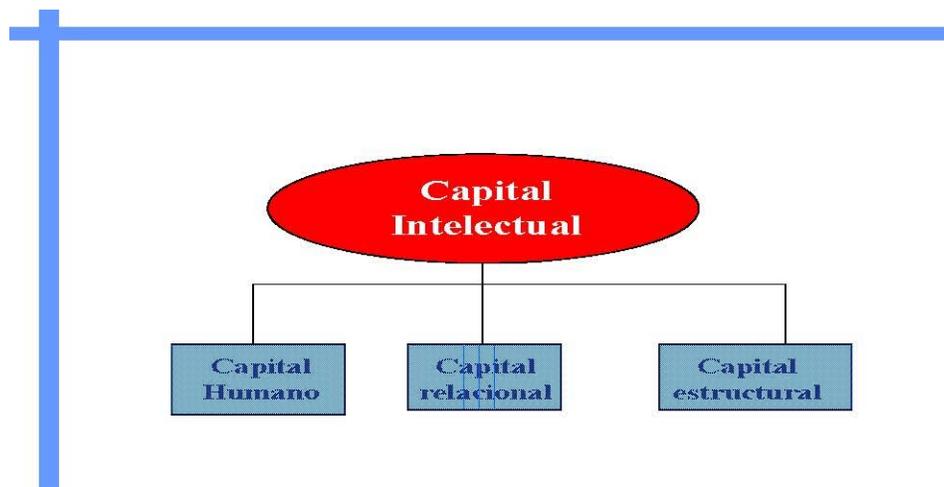
Compuesto por el conocimiento (explícito, tácito) que poseen las personas de una organización, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad para aprender. Se considera al Capital Humano, como la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. En sentido estricto, este tipo de capital no pertenece a la organización, sino a las personas. Las características del capital humano comprende: conocimientos técnicos, experiencia, habilidades de liderazgo, habilidad de trabajo en equipo, estabilidad del personal, habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos, entre otros.

### **Capital estructural**

Se considera como tal, al conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la organización, pero que luego pasan a formar parte de la organización. Se incluye dentro de este tipo de capital, todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la organización. En este sentido, los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, los sistemas de gestión, la sistematización de experiencias, grado de uso efectivo de los mecanismos de transmisión y comunicación de conocimientos, presencia de la organización en eventos, guías, manuales o estándares de calidad, adecuación de la tecnología, actitudes y comportamientos que estimulan la creatividad y la innovación (confianza, apertura al diálogo, asunción de riesgos, delegación, reflexión), desarrollo de competencias mediante la formación, o mediante el aprendizaje en el trabajo, etc. son ejemplos de capital estructural, mismos que si son propiedad de la organización o empresa. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

### **Capital relacional**

Se considera como tal, al conjunto de relaciones que mantiene una organización o empresa con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes o usuarios de una empresa u organización, así como su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, aliados, usuarios, etc.). En cuanto al trabajo de la DGFCMS, los elementos de este tipo de capital estaría conformada por el perfil de los usuarios frecuentes, las opciones de formación más o menos demandada, la satisfacción de los beneficiarios con las opciones de formación, intensidad en la relación con los ETE para construir opciones de formación, buscar cooperación de los estados que provean de información de las actividades, procesos y servicios que realizan, mejorar los sistemas de información, impulsar grupos de trabajo interestatales, que procuren mejorar procesos, servicios, etc.



**Gráfica 4**

### **Aprendizaje organizativo**

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras. En ese sentido, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Al respecto, se puede recuperar posturas de Peter Senge, ya revisadas en la parte de exponentes de gestión de conocimiento, sobre las organizaciones que aprenden, cuando señala que son “organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

No se debe olvidar que el proceso de aprendizaje, se produce en las personas y las organizaciones aprenden a través de los individuos que aprenden. Sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no habrá aprendizaje colectivo, sino existe aprendizaje individual.

Se consideran factores que condicionan o limitan el aprendizaje. Entre los que apoyan está considerados el papel que juegan los líderes, generando, estimulando el aprendizaje continuo, consciente, planificado, a todos los niveles; crear mecanismos de captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo su aprovechamiento por el personal de la organización; se proactivos al cuestionamiento; a la capacidad de trabajar en equipo; a generar una memoria organizacional; a aprender de los errores; a aprender de la experiencia, etc.

El aprendizaje sino se pone en acción, no se podrá convertir en conocimiento. Si conseguimos que las personas aprendan, pero sino convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. Para lograr esa transformación de aprendizaje en conocimiento organizacional se puede establecer diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de

## ¿ Qué es lo que retenemos ?

Lo que dicen los especialistas	Proverbio chino
10% de lo que leemos 20% de lo que nos dicen	“Lo que oyes, lo olvidas,
30% de lo que nos muestran 50% de lo que nos dicen y muestran a la vez 70% de lo que nos dicen, nos muestran y respondemos	Lo que ves, lo recuerdas,
90% de lo que nos dicen, muestran, respondemos y ponemos en práctica o nos implica personalmente	Lo que haces, lo aprendes”

equipos multidisciplinarios, entre otros.

Se considera a la infraestructura como un elemento suficiente, más no determinante para la generación del conocimiento. Puede favorecer, pero no condicionar el comportamiento de las personas y grupos que la integran, y menos favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Se considera como obstáculos a la generación del aprendizaje a ciertas condiciones organizativas que pueden bloquear las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc. Entre las cuales se menciona a las estructuras burocráticas, con organización vertical, con liderazgo autoritario, que no busca innovar, que oculta los errores, trabaja para el corto plazo y no hay planificación de largo plazo y prima el individualismo.

## V. Gestión del conocimiento en la DGFCMS

Dejo constancia que no se tratará de desarrollar alguna de las estrategias que existe para gestionar el conocimiento, toda vez, que se trata de una aproximación a una organización burocrática y a un caso específico que me toco conocer directamente, pero que da luces en que es posible generar estrategias para gestionar el conocimiento.

La gestión del conocimiento en una organización burocrática constituye un gran desafío. No se trata solamente de buscar gestionar el conocimiento tácito como es la preocupación de las empresas de mayor desarrollo, sino incluso del conocimiento explícito, haciéndolo mas accesible a todos los integrantes de una organización. Dicha accesibilidad tiene que ser funcional, intelectual, e incluso física. Otro elemento que ayudaría a gestionar el conocimiento es la sistematización de las experiencias y volcar esas experiencias a las entidades federativas, al respecto, se ha construido una dimensión que se refiere a la recuperación de las prácticas exitosas en materia de formación continua.

Finalmente y no menos importante, recuperar el conocimiento práctico del personal, así como la experiencia colectiva de la organización es importante porque servirá para mejorar la capacidad de acción de la misma organización. Aún cuando se considera muy lejano este objetivo en organizaciones burocratizadas, considero que hay factores externos que están contribuyendo a que se dinamice estrategias de gestión del conocimiento en las organizaciones públicas, tal como podremos observar en los resultados de la Encuesta aplicada a funcionarios intermedios (Jefes de departamentos, sub-directores) de la DGFCMS.

En la encuesta predominaron las mujeres, la relación es de cada 10 funcionarios de esos niveles, 7 son mujeres. La edad promedio de estos funcionarios es de 42 años (el rango comprende de 27 a 68 años).

### DGFCMS: Estadísticas descriptivas de edad y permanencia, 2009

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Edad	17	27	68	41.8824	10.5941
Permanencia	13	0.25	14	6.3969	5.3271
Carreras			%		
lic. Psicología /psicología social			23.5		

Fuente:  
Encuesta a  
jefes de  
departamento  
subdirectores

La

permanencia en una organización se considera un elemento muy importante en la gestión del conocimiento, porque al estar más tiempo, el personal conoce los procesos, los agentes con los que se relaciona, a los usuarios del servicio, las actividades más comunes, a los responsables de las actividades, a la persona quien ejerce el liderazgo, etc. por eso, la permanencia en la DGFCMS es un dato importante y como tal fue incorporado en el cuestionario. Los resultados de la encuesta nos revela que en promedio tienen poco más de 6 años de permanencia (6.4 años), el rango varía desde 3 meses a 14 años. Estos resultado muestran la permanencia de los funcionarios intermedios

de la DGFCMS en al menos dos sexenios diferentes (toda vez que recién vamos en el tercer año de la actual administración), lo que puede comenzar a consolidar el equipo de trabajo de esa organización.

Más de un tercio de los entrevistados provienen de carreras relacionadas a la docencia, ya sea que son maestros o que estudiaron la licenciatura en pedagogía, lo cual es importante, dado la población objetivo de maestros que atiende la DGFCMS, así como la función principal que es la de formar a los maestros en activo. Los profesionales de la psicología también es un grupo importante dentro de estos funcionarios, al igual que los profesionales provenientes de la ciencia económica.

**DGFCMS: funcionarios según principales Carreras**

Fuente: Encuesta a jefes de departamento y subdirectores

Es necesario remarcar, que más de la mitad (53%) de los funcionarios entrevistados, manifestaron que estudiaron o estudian un posgrado, situación que los prepara mejor para desarrollar sus actividades en las diferentes áreas o responsabilidades que tienen.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Grupos
<b>Edad</b>	17	27	68	41.8824	la
<b>Permanencia</b>	13	0.25	14	6.3969	para
<b>Carreras</b>			%		de
<b>lic. Psicología /psicología social</b>		23.5			su "Plan
<b>lic. en trabajo social</b>		11.8			el

Modelo de Marco Lógico – traducida como Matriz de Indicadores de Resultados-, se indagó sobre el conocimiento que tienen estos funcionarios sobre el modelo de marco lógico y sobre la planeación estratégica. Los resultados muestran que la mitad de los entrevistados si han participado en cursos, talleres de Marco Lógico, y el 35% manifestó que al menos ha participado dos veces en cursos sobre el tema. Asimismo, poco más de la mitad, si ha participado en cursos sobre planeación estratégica. Estos resultados muestran que no es desconocido estos dos modelos, que actualmente son importantes conocer para apoyar la elaboración del Plan Anual de la Dirección General, así como fijar metas, proponer estrategias, plantear indicadores que permitan conocer el avance en la consecución de las metas y objetivos. Como estamos observando, el personal al haber llevado opciones de formación en estos dos modelos, conocen técnicas, han revisado conceptos y es presumible que tengan conocimientos para elaborar un Plan Anual adecuado a las necesidades, servicios que ofrece la DGFCMS. Pero, ya vimos en la revisión teórica, que no basta saber, conocer, hay que ponerlo en práctica para que el conocimiento se materialice en la acción. Tal situación me llevo a plantear preguntas sobre el tema de participación de estos funcionarios en la elaboración del Plan Anual, dado que su aporte se podría considerar muy importante, toda vez que la construcción de este documento, no sólo es importante porque se fija las metas de la DGFCMS ante las entidades encargadas de supervisar el documento, sino también, porque que el documento debe estar construido con rigor metodológico usando los modelos de planeación estratégica y de marco lógico y debe contener las metas propias de cada área o departamento en el año fiscal respectivo. Los resultados muestra que más de la mitad de los entrevistados, contestaron que si han participado en la elaboración del Plan Anual. Según sexo de los entrevistados se observa una diferencia sustantiva, mientras que de cada 10 hombres entrevistados, 8 dijeron que participaron, en el caso de las mujeres, tal relación es menor, sólo 4 de 10 participaron.

## DGFCMS: participación en la elaboración del Plan Anual por sexo

Fuente: Encuesta a jefes de departamento y subdirectores

Otra información respecto a la participación de los funcionarios en trabajos conjuntos, específicos es la satisfacción con esa participación, con el ánimo de mostrar que tan bien valoran ese ejercicio. Los resultados al respecto, muestran que los entrevistados califican con altos niveles de satisfacción su propia participación, entre satisfactoria y totalmente satisfactoria (69%). Aunque estos datos muestren una alta participación y una alta satisfacción con esa participación, de varios funcionarios para elaborar el Plan Anual, se tiene que precisar que tal participación es “marginal” en varios casos, porque sólo se encargan de enviar las metas de sus áreas y que el citado documento lo requiere. Como asesor en la preparación de ese documento, he podido observar que tal participación conjunta no ocurre de manera formal, al menos, para el Plan Anual que corresponde al año 2010, el borrador lo elaboró un equipo de una misma dirección, que no conocía las modelos de planeación estratégica ni marco lógico. En una segunda revisión, dada la urgencia de la entrega, así como que debía cumplir con requisitos de contenido que requería el conocimiento

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.
Edad	17	27	68	41.8824	
Permanencia	13	0.25	14	6.3969	
Carreras		%			
lic. Psicología /psicología					

de ambos enfoques, entonces se convocó a personas de distintas áreas de la DGFCMS que conocían la metodología para elaborar un documento que respondiera a los requerimientos de la SHCP y de la UPPE de la SEP. Ese ejemplo, es un claro esquema “informal” de gestión del conocimiento, en su particularidad del capital humano, formado por la propia organización, que ante el proceso de evaluación nacional a programas federales que inició en el año 2007, propiciaron la formación en ambos enfoques del personal de la Dirección. Tal como ya hemos visto, hay un número importante de funcionarios que han llevado el curso o taller sobre la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados por más de una vez, es necesario recuperar esa experiencia, ese manejo del modelo y poderlo plasmar en la elaboración de un documento que resume todo el quehacer en un año fiscal de la DGFCMS. Tal experiencia me llevó a considerar que es posible en una organización pública, al menos en algunas características, gestionar conocimiento, como el que se vivió para elaborar el documento. Existe en la institución personal calificado y conocedor de modelos que se requiere para elaborar el Plan Anual, entonces, es necesario conocer quienes son, que es lo que están haciendo y pedirles su colaboración, para así tener un buen producto, que sea a la vez, la aplicación del aprendizaje que la misma institución promovió en años anteriores. Tal situación nos lleva a otras dimensiones que también se han indagado con la encuesta y tiene que ver con las estrategias de trabajo, principalmente en lo que se refiere al trabajo en equipo, si bien es cierto que las baterías de preguntas no es muy exhaustiva, de todas maneras nos marca una pauta de cómo se organiza el trabajo en la DGFCMS.

El trabajo en equipo es muy alto en la institución, 7 de cada 10 entrevistados, respondió que se trabaja de esa manera. Por sexo, los resultados muestran que en el caso de las mujeres, es mayor el trabajo en equipo. Parece ser una práctica común, sin embargo, una indagación mayor, nos muestra que el trabajo en equipo es intra-dirección o área, es decir, se hace al interior de las direcciones o áreas y no se hace trabajo en equipo inter-dirección (entre direcciones). Además es nulo el trabajo en equipo con los equipos técnicos estatales, lo cual estaría perdiendo todo el conocimiento que se puede recuperar de las experiencias del trabajo que desarrollan los equipos técnicos estatales.

### DGFCMS: trabajo en equipo por sexo

Fuente: Encuesta a jefes de departamento y subdirectores

Si bien es cierto, el primer acercamiento es saber si se realiza trabajos en equipo, no obstante, ello no es suficiente, se requiere conocer la intensidad de esa forma de organizarse para hacer el trabajo, por ello se indagó la frecuencia con que se realizan ese tipo de trabajo, encontrando que más de la mitad de los entrevistados (53%) dice que lo realizan de manera semanal. Ambos resultados muestran que a pesar que las estrategias sean de tipo intra-dirección o área, es muy intensa la adopción de esta forma de trabajo, lo que constituye un elemento que podría dinamizar futuros trabajos con una mayor amplitud, considerando la participación de personal de otras direcciones y que podría llevar a propiciar la gestión de conocimientos a nivel de la DGFCMS, es decir, lo que ya se viene haciendo en unas áreas o direcciones, diseminarla al conjunto de la organización, esta aseveración se corrobora con los resultados a la pregunta si considera adecuado que se trabaje en forma conjunta con otras direcciones, donde más del 90% de los entrevistados lo considero como tal. Tal situación, muestra que está latente en el personal a incorporarse a trabajos que impliquen la coordinación con personal de otras direcciones, lo cual es una base para empezar a plantear estrategias de trabajo conjunto

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.
Edad	17	27	68	41.8824	
Permanencia	13	0.25	14	6.3969	
Carreras			%		
lic. Psicología /psicología					

iter-direcciones que podría propiciar mejores servicios a los estados y a lo usuarios del programa, toda vez, que se juntaran conocimientos, experiencias, de distintas personas, que a lo largo de los años que tienen en la institución han tenido que ir resolviendo año a año y que constituye un bagaje importante de conocimiento tácito que es necesario gestionar, para mejorar el trabajo en la DGFCMS. Otros elementos de la gestión del conocimiento tiene que ver con la confianza que otorgan los directivos al personal para que estos busquen opciones creativas de solución a problemas que se enfrentan en su trabajo diario. Por ello, se construyó variables que permitieran conocer si se propician apoyos encaminados a generar ideas, resolver problemas, dirigir proyectos, innovar procesos, etc.

## DGFCMS: acciones permitidas según condición de realización

Fuente: Encuesta a jefes de departamento y subdirectores

Los resultados del cuadro muestran que existe ambiente de trabajo que propicia la participación de los funcionarios para trabajar en equipo, que como ya lo vimos, es una práctica común, situación que se reafirma al obtener el mayor porcentaje de acción permitida al interior de la DGFCMS. Las otras acciones como resolver problemas, proponer ideas o desarrollar actividades creativas, innovadoras es señalado por las casi dos terceras partes de entrevistados. En cambio, dirigir, coordinar proyectos es el que menos porcentaje alcanzó respecto a las otras acciones, sin embargo, sigue siendo un porcentaje significativo.

Otros elementos de la gestión del conocimiento es recuperar la experiencia laboral del personal en la organización, sea a través del conocimiento que tenga el jefe del personal, así como de pedidos de trabajo en la cual se recupera la experiencia del trabajador. En ambos, casos, encontré resultados que

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Devia
Edad	17	27	68	41.8824	10.9
Permanencia	13	0.25	14	6.3969	5.3
<b>Carreras</b>			<b>%</b>		
lic. Psicología /psicología social			23.5		
lic. en trabajo social			11.8		
lic. en economía			17.6		
Carreras relacionadas a la pedagogía			35.3		
Participación en elaboración			<b>Sexo</b>	<b>Total</b>	

es satisfactorio para el proceso de gestión del conocimiento. Los resultados muestran que de cada cuatro entrevistados, tres de ellos manifestaron que sus jefes conocen su experiencia laboral anterior y les ha pedido trabajos de acuerdo a esa experiencia.

Es menor el porcentaje de aquellos que conocen las experiencias laborales de sus compañeros de trabajo, sólo el 59% manifestó conocerla.

Se ha considerado en la literatura, que una manera de gestionar el conocimiento es estimulando el aprendizaje del personal de la organización, toda vez que se considera que al no existir aprendizaje individual, difícilmente podrá existir aprendizaje organizacional. Por ello, se preguntó si hay estimulación por la formación, capacitación del personal, encontrando que poco menos de la mitad (47%) dijo que si se promueven o estimula la formación del personal. Llama la atención que no se conozca o no se difunda que personal de la organización se está formando y en qué. En ese sentido, falta incrementar la información respecto a la formación que vienen recibiendo el personal de la DG, asimismo, es necesario generar estrategias para recuperar esa formación y más si se trata de una inversión de la DGFCMS, firmando un compromiso con todo aquel funcionario o personal de la DG que vaya a formarse comparta esa formación con el resto del personal de la dirección.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Existen bases que podrían facilitar el proceso de gestión del conocimiento. Se impulsa el trabajo en equipo y el personal considera adecuado que se trabaje en forma conjunta entre personal de diferentes direcciones.

Se aprecia que se estimula, fomenta la formación del personal, lo que va a consolidar a la organización, al trabajo en el área o dirección, sin embargo, no se rescata esa formación para diseminarla al resto del personal, lo que en un sentido de apropiación social es una pérdida. Volver formal las prácticas informales de trabajo colegiado entre todas las direcciones y áreas de la DGFCMS. El ejercicio de construcción del Plan Anual 2010, debe ser una práctica que debe repetirse en otros trabajos. Se debe crear una base de datos acerca de la experiencia laboral, tipos de formación, expertise que tiene cada persona que trabaja en la DGFCMS, de manera tal, que apoye en determinadas actividades, así no corresponda a su dirección o área de trabajo cotidiano. Se debe generar estrategias de recuperación de la formación que viene recibiendo o ha recibido el personal de la DG, siempre y cuando, haya sido financiado por la propia institución. Se esta generando estrategias y forma parte de una dimensión, al recuperación de prácticas exitosas en formación continua, sin embargo, esa sistematización de experiencias debe ser un proceso de reconstrucción y reflexión analítica, mediante el cual interpreten lo sucedido para comprenderlo. Debemos considerarlo como una forma de generar conocimiento para mejorar con él la propia práctica. La sistematización de experiencias debe construirse pensando en extraer aprendizajes. Para llegar a generar conocimiento nuevo, la sistematización debe incorporar el análisis crítico de la experiencia a través de la presentación de opiniones, juicios o cuestionamientos a lo hecho y lo vivido. Esta es la base del aprendizaje.

## **Bibliografía básica**

1. Carballo, Roberto, 2006. Innovación y gestión del conocimiento. Diaz de Santos Editores, España.
2. Davenport, T. y Prusak, L. 2000. Working Knowledge: How organizations manage what they know. McGraw Hill, New York.
3. Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio (DGFCMS-SEP), Documentos varios. <http://formacioncontinua.sep.gob.mx>
4. Drucker, Peter, 1999. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. Human Relations, 8, pp 905-920.
5. Hargreaves, D.H. 1999. The Knowledge-creating school. British Journal of Educational Studies, Vol. 47, núm. 2, June, pp. 122-144.
6. Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, Oxford.
7. Senge, Peter 1992. La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Granica.
8. Steward, Thomas A. 1997. Intellectual capital: the new wealth of organizations. Doubleday.
9. Valhondo, Domingo 2003. Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. Diaz de Santos Editores, España.
10. Huerta Moreno, Ma. La reforma del estado y la transformación de la Administración Pública, revisar en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc2.htm>

Revisar las siguientes ligas:

<http://www.joseacontreras.net/diplomado/tema01/EvoluTendAdmPubFedMx.pdf>

La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje  
[http://www.cema.edu.ar/~jm/Clase\\_4/Gestion\\_integral\\_del\\_conocimiento.doc](http://www.cema.edu.ar/~jm/Clase_4/Gestion_integral_del_conocimiento.doc)

Introducción conceptual a la gestión del conocimiento:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>