

## **Estructura financiera desde la perspectiva de la gestión del conocimiento como un elemento competitivo en las instituciones de educación superior. Estudio de caso**

M. EN C. MANUELA BADILLO GAONA<sup>1</sup>  
DR. MANUEL ANTONIO YARTO CHÁVEZ\*  
ALEXANDER LÓPEZ OROZCO\*

### **Resumen**

La investigación analizó el tema de la estructura financiera desde la perspectiva de la gestión del conocimiento como un elemento competitivo en las instituciones de educación superior (IES). Su objetivo fue analizar los desafíos de la gestión del conocimiento en un posgrado de la UNAM a fin de proponer un modelo de gestión del conocimiento que coadyuve en el desarrollo como promotor de un cambio en la cultura laboral que permita establecer mecanismos para una gestión más adecuados al desarrollo del país. La Metodología se compone de un enfoque cualitativo, propuesta interpretativa de Bertely, estudio de caso y exploratoria. Se levantaron entrevistas a profundidad a líderes y de notas de campo a docentes. Los hallazgos fueron que las IES carecen de un proceso de gestión del conocimiento, que tiene un liderazgo burocrático-transaccional, en ese sentido se propone un modelo de gestión centrado en el cambio de cultura de los sujetos.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento, Estructura Financiera, Competitividad, Modelos de Gestión del Conocimiento, Instituciones de Educación superior.

### **Abstract**

The research analyzed the subject of financial structure from the perspective of knowledge management as a competitive element in the institutions of higher education (IHE). Its objective was to analyze the challenges of knowledge management at an UNAM post-graduate program in order to propose a model of knowledge management that support in the development as a promoter of a change in a labor culture that allows mechanisms for a management suitable to the development of the country. The methodology consists of a qualitative approach, interpretative proposal of Bertely, case study and exploratory research. In-depth interviews to leaders were built as well as notes of field teachers. The findings were that the IHE lack a process of knowledge management, which has a bureaucratic-transactional leadership, in such a sense it is proposed a management model centered on the change in culture of the subjects.

**Keywords:** knowledge management, financial structure, competitiveness, knowledge management models, institutions of higher education.

---

<sup>1\*\*</sup> Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCASTO) - Centro de Investigaciones Económicas Administrativas y Sociales (CIECAS)

Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento se aborda analíticamente el tema de la estructura financiera, es decir la gestión del conocimiento como un elemento competitivo que da la oportunidad a las instituciones de educación superior (IES) de convertirse en una ventaja competitiva ante la comunidad y el país. En este sentido, la gestión del conocimiento como un proceso que nace en la empresa a partir de que el conocimiento se convierte en un valor agregado en una época de crisis económica en donde la dinámica ha cambiado a tal grado que las personas ahora son consumidores activos, las empresas han modificado prácticamente todo sus sistemas de gestión, los países se han organizado de tal forma que surgen alternativas de apoyos para salvar o ayudar a los gobiernos en crisis, véase el caso de España, Grecia e Italia en Europa, Argentina y México en América Latina. El ámbito educativo no es la excepción de tal forma que ahora se demandan profesionistas con un nivel formativo y el dominio de competencia específicas en constante actualización de ahí que los programas académicos pertinentes al mercado laboral son los que compiten en los contextos actuales, motivo por el cual en México nacen modelos educativos basados en competencias. Si bien la estructura financiera se refiere a los cambios que permiten reducir la inestabilidad financiera y establecer mecanismos para la financiación y gestión más adecuadas al desarrollo del país (La Reforma de la Arquitectura Financiera Internacional: Una Visión Latinoamericana y Caribeña, SELA, abril de 2010, p. 2), entonces porque no pensar en las instituciones de educación superior como agentes de cambio capaces de coadyuvar a la difícil situación por la que pasan las naciones en materia financiera. En este momento cuando la relación institución, empresa y gobierno son parte de las políticas de corte neoliberal, dichas instituciones se encuentran ajustando sus políticas operativas, de gestión y por supuesto pedagógicas como una respuesta a los cambios antes mencionados y que consisten en la reducción del presupuesto para su funcionamiento, situación cada vez más difícil de superar en un país con problemas financieros y de acceso a la educación superior como lo es México, de ahí que la gestión del conocimiento se convierta en una ventaja para las IES en una época en la que el valor del conocimiento es el punto que marca el cambio, o bien en termino más enfocados a la estructura financiera bajo un mecanismo para el desarrollo de la gestión en la perspectiva de apoyo hacia los sectores del país incluido el educativo, en ese sentido las acciones y propuestas que las Instituciones realicen deben ser aceptadas bajo una supervisión y evaluación para determinar su viabilidad y éxito.

El concepto de la gestión del conocimiento mediante el cual soporta este análisis corresponde a un conjunto de procesos sistemáticos que permiten detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objetivo de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las

organizaciones y permitiendo que éste aumente de forma significativa. Sveiby, (2004) explica que tales acciones se orientan a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente lo que llevará finalmente a la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Desde una perspectiva social Katz y Kahn, (1966) consideran a los centros educativos como organizaciones que atienden el papel o rol de sus miembros, las reglas que prescriben tales conductas y los valores en los que se asientan esas normas. Si esto se aplica a la educación superior se dice que las IES son organizaciones sociales donde se filtran actitudes, creencias, percepciones y expectativas de la comunidad académica, que se viven en torno a una cultura organizacional con valores, normas y roles que las hacen únicas.

Ahora bien, para Topete y Bustos (2007, p. 32) la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior es una forma de dirección orientada a la maximización del rendimiento del capital intelectual es decir optimiza “al conjunto de competencias institucionales de carácter intangible que apoyan una ventaja competitiva mediante la colaboración de su comunidad y el uso de procesos para la producción, transmisión y transferencia de un conocimiento innovador” El conocimiento que poseen las IES se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible, por tanto, aquéllas que se consideran instituciones exitosas son las que pueden usar, integrar e incorporar conocimiento en las actividades que forman parte sus objetivos y en su misión (Droge, Claycomb y Germain, 2003; Teece, 1998).

Si los trabajadores en las empresas dentro del proceso de la gestión del conocimiento son los que participan en la recuperación, transformación y socialización del conocimiento tácito, en la organización educativa son los estudiantes, docentes e investigadores (actores principales) quienes hacen de la organización una potencia competitiva en el entorno económico que demanda perfiles de egresados con un nivel formativo y el dominio de competencia específicas, en ese sentido el conocimiento como un valor agregado que se adquiere de los actores en tiempo real se convierte en elemento que falta en la relación escuela-empresa cuyo centro es la persona (trabajador y estudiante), por tanto la cultura organizacional es vigente, el comportamiento de la persona en su lugar de trabajo debe ser acorde al nuevo contexto.

En México las instituciones de educación superior (IES), como cualquier organización para su funcionamiento y el logro de sus objetivos tienen establecidas su misión y visión guiadas por su filosofía y normatividad en que se asientan, por lo que para ello cuentan con una organización en la

que están instauradas diversas funciones. Como toda organización requiere de información (conocimiento) por lo que se instituyen comisiones con sus respectivos responsables para la ejecución de las tareas, además de contar con canales de comunicación verticales y horizontales para la difusión de la misma e instrucciones de funcionamiento que pretenden incentivar a los individuos que en ella conviven cotidianamente. En esa interacción académico administrativa hay presencia de logros y conflictos, donde surge el clima laboral; tal como afirma Sveiby, (2004) el conocimiento es la base de la estructura interna y externa de la organización educativa o empresarial, el cual está asociado a la acción y no se independiza del actor con cada manifestación. Las instituciones de educación superior requieren de la planeación, la operatividad y la evaluación a través de procesos que pretenden la eficiencia y la eficacia en sus objetivos y para lograrlos es necesario integrar reflexiones, habilidades y conocimientos de los integrantes, así que su personal puede organizarse en las llamadas comunidades de aprendizaje en las que de manera eficiente, se puede dar la gestión del conocimiento, haciendo posible que emerjan ambientes de aprendizaje que propicien la creación, circulación, tratamiento y utilización de dicho conocimiento. Aprender a aprender en estas circunstancias es vital en la sociedad del conocimiento, tal como son las demandas actuales y, sobre todo, las previsiones futuras. Por tanto los docentes e investigadores quienes integran las comunidades académicas de las IES, se convierten en pieza clave en la generación del conocimiento (Toledo F. 2010). Ellos, en su hacer cotidiano, son los que están inmersos en los detalles, aprendiendo constantemente, convirtiéndose en actores del conocimiento dispuestos a compartirlo si es que la cultura corporativa-institucional los incentiva para hacerlo. Las acciones del líder dentro de la estructura institucional conforman los pasos para motivar y orientar la creación de conocimiento.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) como una institución de educación superior pública cuenta con una variada oferta educativa, dentro de esa gama esta el Posgrado en Pedagogía, es un programa con carácter interinstitucional, las entidades académicas participantes son: La Facultad de Filosofía y Letras, el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE), la Facultad de Estudios Superiores Aragón (FES-Aragón). Para efectos del estudio de caso se tomó al Posgrado en Pedagogía de FES-Aragón cuyo capital intelectual se compone de 44 docentes, 23 de ellos cuentan con el grado de doctor, 14 son candidatos a doctor y 7 tienen el grado de Maestría. El Posgrado en Pedagogía tiene un programas de apoyo a la investigación y programas de estímulo por desempeño académico los primeros son: a) Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación Tecnológica (PAPIT), b) Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza (PAPIME), los segundos: a) Programa de Primas al

Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo (PRIDE), b) Programa de Estímulos a la Productividad y al Rendimiento del Personal Académico de Asignatura (PEPASIG). Así mismo el Posgrado se encuentra dentro del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACYT.

En virtud de lo anterior y del interés en el análisis de las perspectivas respecto a la relación entre la estructura financiera y la gestión del conocimiento desde las instituciones de educación superior como es la UNAM y específicamente en el Posgrado en Pedagogía de la Facultad de Estudios Superiores Aragón como un estudio de caso, es que surgió la siguiente pregunta que recuperó el problema de esta investigación: ¿A qué desafíos de la gestión del conocimiento se enfrenta el Posgrado en Pedagogía de la FES-Aragón y que necesita resolver para convertirse en un programa competitivo promotor de una cultura laboral de la comunidad académica como un elemento de cambio que permita establecer mecanismos para una gestión más adecuados al desarrollo del país?

### **Objetivo general**

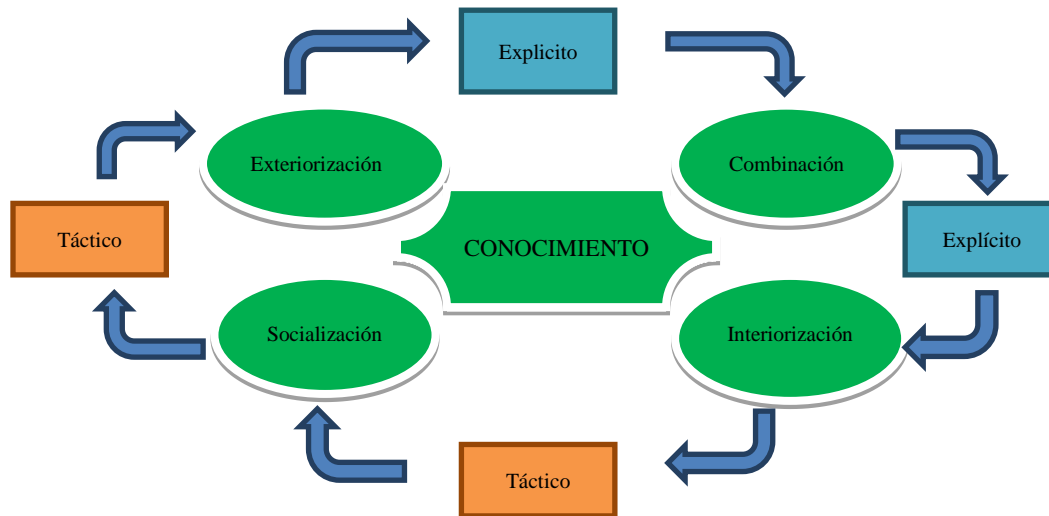
Analizar los desafíos de la gestión del conocimiento en el Posgrado en Pedagogía de la Facultad de Estudios Superiores Aragón a fin de proponer un modelo de gestión del conocimiento que incorpore las características del posgrado coadyuvando en su desarrollo como promotor de un cambio en la cultura laboral de su comunidad académica que permita establecer mecanismos para una gestión más adecuados al desarrollo del país.

### **Modelos de gestión del conocimiento**

Una de las premisas es que la generación del conocimiento es una ventaja competitiva en las IES igual que en las empresas, premisa que considera a las instituciones como los espacios naturales generadores de conocimiento, esto es porque a nivel de empresa han surgido modelos de generación del conocimiento, reconocidos mundialmente por sus resultados, tales como el KPMG Consulting de Tejedor y Aguirre, (1998); el KMAT de Andersen y APQC, (1999) y el más extensamente aceptado, el de creación del conocimiento de Nonaka Takeuchi, (1995) (Figura 1) los cuales de forma explícita o implícita parten de la comunicación entre personas, para su explicación y desarrollo (Valencia, 2005, p. 17), en educación en el 2008 surge el modelo Holístico (Angulo y Negron, 2008, p. 39) es uno de los que da cuenta de la generación de conocimiento en una institución de educación superior. A partir de las estrategias se convierten en modelos de aprendizaje que promueven un cambio en la cultura organizacional favoreciendo el trabajo colaborativo que va acompañado de un sentido de pertenencia. Los modelos de gestión del

conocimiento están sujetos a modificaciones con base en las circunstancias y enfoques a partir de los ya existentes.

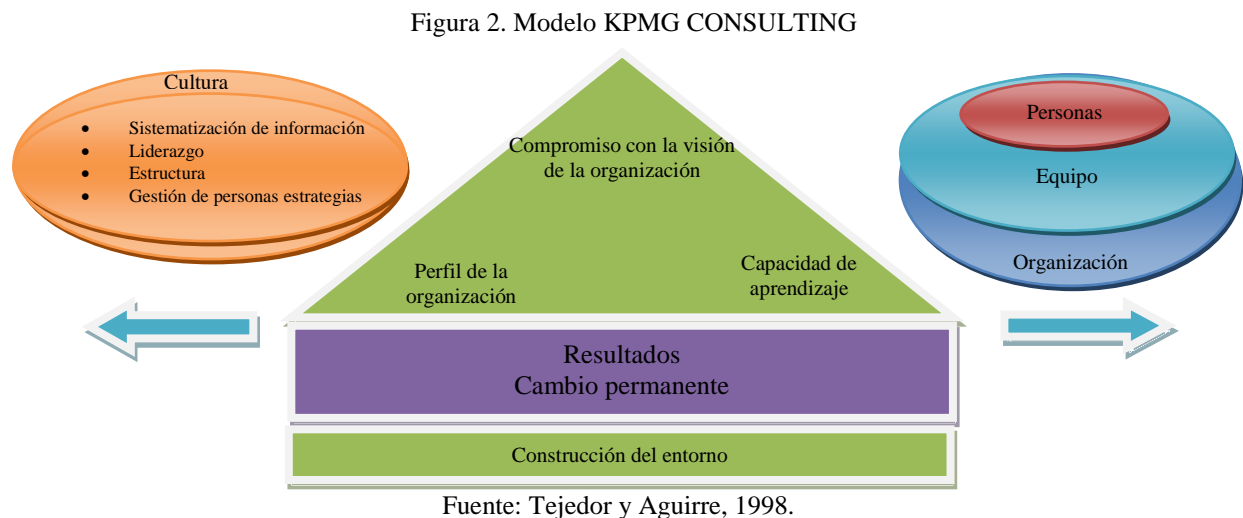
Figura 1. Modelo de Procesos de Creación del Conocimiento



Fuente: Nonaka Takeuchi, 1995

El modelo de Nonaka y Takeuchi se caracteriza por la generación del conocimiento mediante dos espirales de contenido Epistemológico y Ontológico. Proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito y de naturaleza dinámica y continua. Nonaka y Takeuchi se centran en el origen del conocimiento en si mismo y le dan poca importancia a su pertinencia con el entorno o la contingencia que lo rodea y el conocimiento fluye de la siguiente manera: de tácito a tácito mediante la adquisición, de tácito a explícito por conversión, de explícito a explícito por creación y de explícito a tácito por incorporación (Valhondo, 2003, p 37).

Modelo de gestión del conocimiento de KPMG CONSULTING (Figura 2).

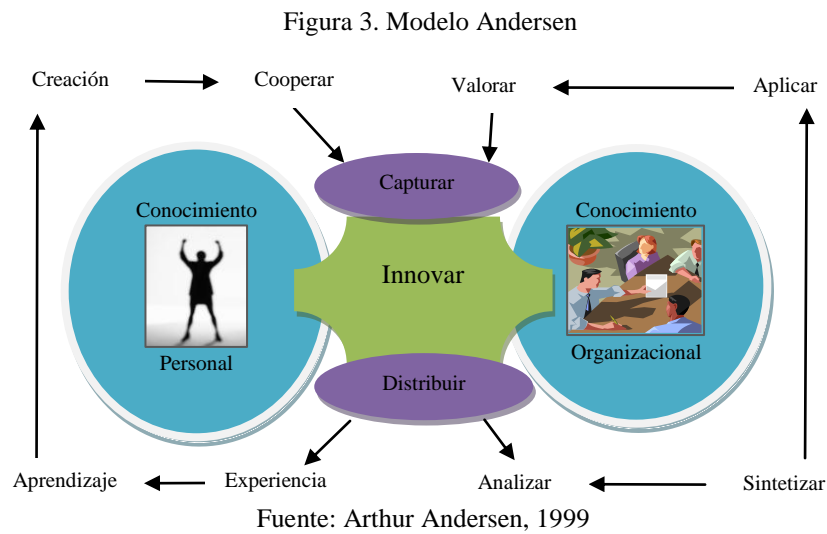


Este modelo se diseñó para dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores condicionantes del aprendizaje? y ¿Qué resultados produce el aprendizaje?. Para dar respuesta a la primera interrogante el modelo propone que se debe tomar en cuenta el compromiso firme y consciente de la institución con aprendizaje generativo, continuo y a todos los niveles, el desarrollo de mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento y convertirlo en activo útil, reuniones, programas de formación y de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios y desarrollo de la infraestructura.

En atención a la segunda interrogante el modelo señala la posibilidad de evolucionar permanentemente, de mejorar en cuanto a la calidad de resultados, en que las instituciones se hagan más conscientes de su integración y desarrollo de las personas que participan en ella.

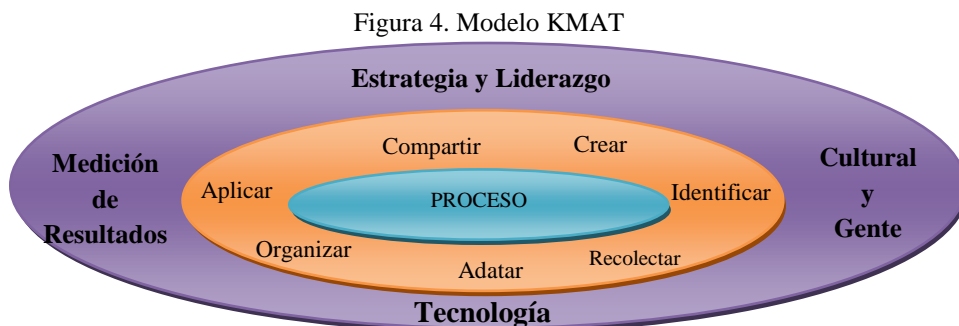
El modelo se centra en el conocimiento en sí mismo, sin tomar en cuenta su veracidad y origen sino que su validez y vigencia la subordina al entorno en una postura eminentemente pragmática es decir el conocimiento está en función de su utilidad en cuanto a los objetivos y fines de la misma.

Modelo Andersen (Figura 3)



Arthur Andersen enfoca la gestión del conocimiento desde dos perspectivas: Individual y Organizacional, la primera refiere la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento y la segunda exige el compromiso de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permiten capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Andersen, reconoce además, la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos; de modo que ellos puedan usarlas para crear valor para los clientes. El modelo de Andersen presenta la debilidad de subordinar la gestión del conocimiento a la captación de clientes exclusivamente.

Modelo de Administración Organizacional (Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)) (Figura 4).



Fuente: Arthur Andersen, 1999



Modelo de Administración Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC, que para cumplir sus objetivos considera cuatro indicadores fundamentales: Liderazgo, Cultura, Tecnología y Medición, todos entrelazados en el proceso productivo de una Organización y que busca "cuantificar" el capital intelectual para tomarlo en cuenta como un haber de gran importancia y un factor diferencial o variable discriminante de la competitividad de una organización con respecto a otra.

Modelo de Gestión por Competencias (Figura 5).

Figura 5. Modelo Gestión por competencias

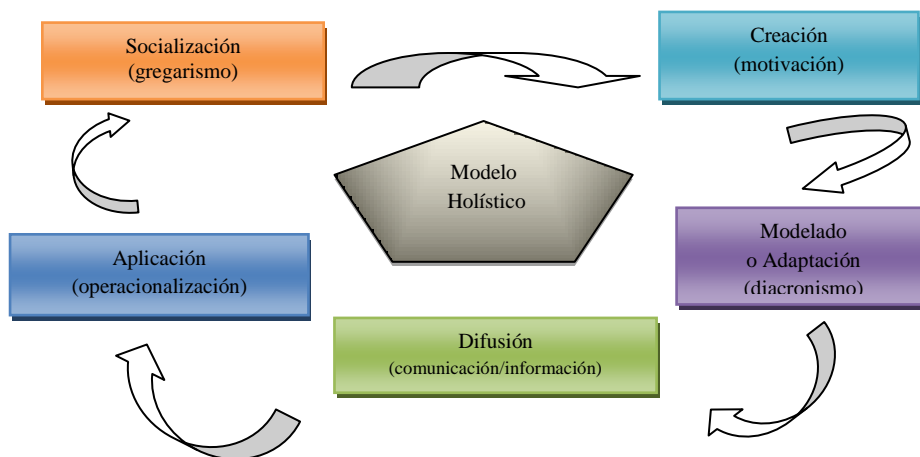


Fuente: Domingo J, Delgado M, 2000

El modelo pretende dar respuestas inmediatas y relevantes, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la práctica del adiestramiento tradicional. El autor conceptualiza a las competencias para este modelo como unidades de actuación que describen como una persona debe ser y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia (Domingo J. Delgado M, 2000, p. 1, 2)

## Modelo Holístico (Figura 6)

Figura 6. Modelo Holístico



Fuente: Angulo, E. y M. Negrón, 2008

Es un modelo que toma en cuenta la integridad del individuo en su fuero interior y en el contexto que lo rodea y al mismo tiempo tiene una condición cíclica porque la gestión del conocimiento es una actividad inagotable, la sustentación científica la hace a través de sus distintas partes: socialización, creación, modelado o adaptación, difusión y aplicación.

### Fundamento metodológico

Fue una investigación de corte cualitativo, lo que permitió que el proceso tomara un carácter holístico que consistió en ir y venir en las distintas etapas de acuerdo al avance de la investigación. El estudio de caso (Stake, 2005) como método cuyo proceso implicó la indagación detallada, comprensivo, sistemática y a profundidad de la gestión del conocimiento en el posgrado en pedagogía de la FES-Aragón en el período comprendido del año 2000 al 2009 como una situación real. El estudio fue exploratorio debido a que no se ha realizado un estudio de esta naturaleza en el Programa, la interpretación de la información se realizó a través del análisis de discurso. La corriente teórica conceptual fue la interpretativa en tanto que dio sentido a los actores involucrados realizando un ejercicio hermenéutico. Se realizaron tres entrevistas a profundidad a funcionarios del posgrado y se levantaron notas de campo a partir de charlas informales con 25 de los 44 docentes del Posgrado estudiado. Se describieron y examinaron los componentes y facetas de la información, lo que facilitó el traslado entre los distintos niveles de análisis contemplados (conceptual, exploratorio, interpretativo y propositivo).

Cabe mencionar que el análisis cualitativo fue fundamental en la integración de los aspectos Ontológico, Lógico (o Teórico), Metodológico y Epistemológicos del fenómeno que se investigó. Para la integración de los niveles se contemplaron cinco fases metodológicas (figura 7):

Figura 7. Fases Metodológicas



Primera fase, consistió en la revisión bibliohemerográfica y de la red.

Segunda y tercera fase, fue la exploratoria que incluyó la elaboración y estructuración de los elementos conceptuales implicados; con ello se construyó el marco teórico. Al mismo tiempo se diseñaron y desarrollaron las herramientas concretas del estudio de caso. Se trató en realidad de una etapa descriptiva, organizacional y de inmersión; que facultó la problematización del objeto de estudio.

Cuarta fase, la analítica e interpretativa. Aquí se usó el método etnográfico de Bertely (2000) el cual consistió en interpretar el discurso. Para ello se analizó lo comunicado confrontándolo con los elementos de exploración provenientes de la primera etapa, con el fin de sumar argumentos de diferentes categorías al acervo analítico de los datos cualitativos ya existentes.

Quinta fase, fue la propositiva que implicó la comparación de las diferentes vertientes del estudio exploratorio (comparativa, integral y prospectiva).

Una vez terminadas estas fases se tomaron las decisiones a partir de los hallazgos que permitieron hacer una propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento que incidiera en el proceso de aprendizaje, cambio cultural y vinculación del posgrado con el sector social y productivo.

### **Análisis de la información**

Como resultado del análisis del discurso se identificaron los desafíos de la gestión del conocimiento para el Posgrado en Pedagogía y los derivados de la naturaleza del Posgrado (Cuadro 1). Se detectaron los desafíos que surgieron al operacionalizar la categoría y subcategorías de análisis (Cuadro 2) construidas a partir de la tercera fase metodológica que consistió en la recolección de información (entrevistas abiertas y notas de campo).

<b>Cuadro 1. Desafíos</b>	
<b>Derivados de la Gestión del Conocimiento</b>	<b>Derivados de la naturaleza del programa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de la TIC</li><li>• Cambio de cultura</li><li>• Capital Intelectual: humano y relacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El Posgrado en Pedagogía es un programa interinstitucional (Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Investigaciones Sobre la Universidad y la Educación IISUE y Facultad de Estudios Superiores Aragón), derivado de ello la FES-Aragón aspira tener un perfil propio y que el programa se convierta en un espacio de trabajo en el que los docentes adquieran una identidad y pertenencia.</li><li>• Crear las condiciones para que los docentes se conviertan en líderes académicos.</li><li>• Generar investigación con posibilidades de vincularse con los sectores académicos, sociales y productivos.</li><li>• Difundir los resultados de investigación a nivel local, nacional e internacionalmente.</li><li>• Fortalecer los vínculos regionales, nacionales e internacionales del programa.</li><li>• Transformar la cultura académica basada en el maestro individualista, del maestro sectario a una cultura académica compartida, al trabajo en colegiado en donde los problemas y las soluciones sean de todos los actores.</li></ul>

***Cuadro 2. Categorías y Subcategorías de análisis***

<b><i>Categorías</i></b>	<b><i>Subcategorías</i></b>
--------------------------	-----------------------------

<b>Gestión del conocimiento</b>	Capital intelectual: humano y relacional Cambio cultural Tecnologías de la información y comunicación (TIC)
<b>Gestión</b>	Liderazgo Experiencia en la gestión Formación para la gestión

A partir de la categoría de análisis *Gestión del conocimiento* se pudieron identificar, en orden de importancia (peso otorgado a las subcategorías), considerando los entrevistados como más importante dentro del *Capital Intelectual* al *Capital humano*, seguido de *Capital relacional*, luego el *Cambio cultural* y por último el *Uso de las TIC*. En la categoría de *Gestión* el orden de importancia fue el *Liderazgo*, *Experiencia en la gestión* y por último *Formación para la Gestión*.

Ambos resultados se convirtieron en insumo para la **Propuesta del Modelo Holístico de Gestión del Conocimiento que promueve un Aprendizaje Cultural para el Posgrado en Pedagogía de la FES-Aragón**, propuesta que se construyó a partir de la importancia de las categorías y subcategorías de análisis.

### Conclusiones

Con base en el análisis de la información se encontraron los siguientes hallazgos:

En el posgrado no se usan las TIC e incluso se carece de infraestructura y equipamiento necesario.

Los docentes sólo están en la FES-Aragón durante las horas que se les programan.

La información o conocimiento que generan en su permanencia en el programa y en el aula solo el docente sabe qué sucede con ello.

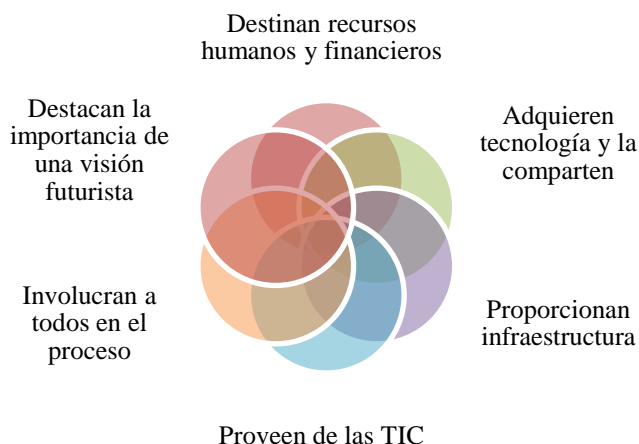
Hay liderazgo burocrático no académico.

Hay vinculación académica con instituciones de educación superior en el plano nacional e internacional, sin embargo, no existe relación con los sectores sociales y productivos.

A partir de los desafíos identificados, se propone acciones para hacerles frente y consisten en: Sensibilizar-actualizar a los docentes del Posgrado en Pedagogía respecto al uso de las TIC, promover un cambio en la dinámica docente de tal forma que se cree un compromiso con su práctica en el posgrado, con la sociedad y con los empresarios, propiciar la práctica de un liderazgo transformacional (Figura 8) que repercuta en la percepción de la importancia de la gestión del conocimiento como una ventaja completiva para el posgrado y poner en práctica un plan de

vinculación entre la educación superior actual (FES-Aragón) y los ámbitos académicos, sociales y productivos.

Figura 8. Gestores del conocimiento con un liderazgo transformacional



Otro hallazgo fue que a raíz de los cambios, consecuencia de la globalización, en cuanto a la generación del conocimiento y el uso de las TIC hace que en materia de educativa -en específico en la educación superior- se adapte a las exigencias actuales, eso significa que el Posgrado en Pedagogía debe responder a: 1) las demandas que el mundo actual exige en lo relacionado a incorporar los proyectos de investigación al sector social y productivo, 2) adoptar un modelo de gestión del conocimiento que le permita recuperar los saberes que en la cotidianidad del docente adquiere y que fortalecería al programa en pedagogía y 3) incorporar las estrategias que promuevan un aprendizaje cultural a partir del modelo de gestión seleccionado.

Los modelos de gestión del conocimiento están sujetos a modificaciones con base en las circunstancias y enfoques a partir de los ya existentes. De acuerdo a las características del Posgrado en Pedagogía de la Facultad de Estudios Superiores Aragón se propone el “Modelo Holístico de Gestión del Conocimiento que Promueve un Aprendizaje Cultural”, el cual toma en cuenta la integridad del individuo en su fuero interior y en el contexto que lo rodea y al mismo tiempo tiene una condición cíclica porque la gestión del conocimiento es una actividad inagotable.

**Propuesta: modelo holístico de gestión del conocimiento que promueve un aprendizaje cultural**

El Posgrado en Pedagogía como cualquier organización, para su funcionamiento cuenta con una estructura en la que están instaurados diversas funciones y liderazgos. Como toda organización

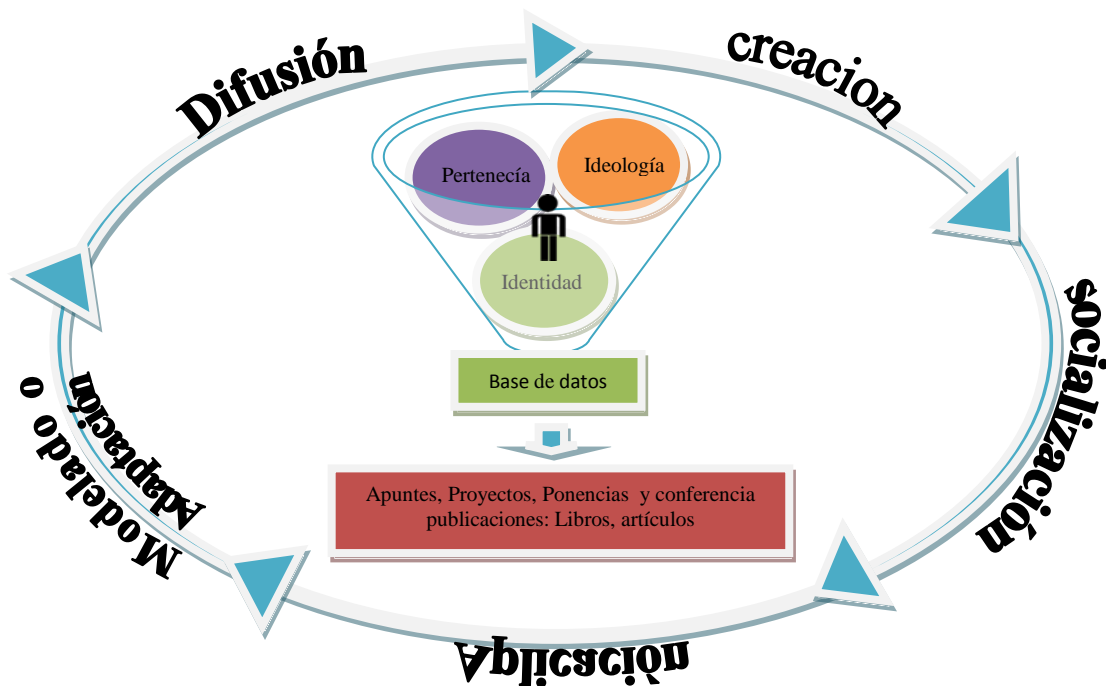
requiere de información (conocimiento) por lo que se instituyen diversas comisiones con sus respectivos responsables para la ejecución de las tareas, además de contar con canales de comunicación verticales y horizontales para la difusión de la misma, e instrucciones de funcionamiento que pretenden incentivar a los sujetos que en ella conviven cotidianamente. En esa interacción académico-administrativa hay presencia de logros y conflictos, generándose un clima laboral, más no de interacción y colaboración.

En esa interacción surge la figura de las personas cuyo conflicto interno se da por la libertad académica y por la rigurosidad del proceso administrativo, Jorge R. (2005) en Hugo Zemelman desde su epistemología del presente potencial coloca a las personas como sujetos del debate, en ese sentido, en el Posgrado los docentes son los que en apego al artículo tercero constitucional hacen uso de la libertad de cátedra, libertad que coloca al docente como sujeto del debate derivado del conocimiento que genera y lo que hace con él después de clase y por el conocimiento procedente de los proyectos en los que participa. El cuestionamiento es si los conocimientos son parte del aprendizaje de sus alumnos, si como resultado de las investigaciones surgen algunos productos como libros, artículos, ponencias y conferencias, y si el conjunto de estos productos son utilizados en clase en particular o en el Posgrado en general.

En esa libertad de cátedra el docente genera conocimiento mismo que se queda en el aula, conocimiento que no traspasa muros y que con el paso del tiempo se pierde o regresa cada vez que el docente entra a clase, es el conocimiento tácito, conocimiento que lleva la persona consigo y que se va construyendo en su cotidianidad, en la relación con los alumnos, es el conocimiento que va y viene que no se plasma en documento, que es difícil recuperarlo, que no depende de un modelo de gestión, que apoyarse en las TIC tampoco garantiza esa recuperación, depende de los sujetos, de como se sienten en el Posgrado, de la confianza con la autoridad y por la satisfacción del reconocimiento a su trabajo, es por eso que se propone para el Programa un modelo de gestión del conocimiento centrado en el cambio de cultura de los sujetos, (docentes) ya que son ellos quienes generan conocimiento que colocaría al Programa en un Posgrado con amplias expectativas formativas acordes al contexto económico y de generación del conocimiento actual. Es un modelo que coloca a los líderes como las personas que favorecen o no el proceso, depende de la experiencia y convicción que tengan respecto a la recuperación, tratamiento y socialización del conocimiento.

En el Modelo Holístico de Gestión del Conocimiento de Angulo y Negrón se convirtió en el antecedente para la construcción del Modelo de Gestión del Conocimiento para el Posgrado en Pedagogía de la FES Aragón (Figura 9).

Figura 9. Modelo Holístico de Gestión del Conocimiento que promueve un Aprendizaje Cultural



Elaborado por Badillo G.M, 2012, derivado del proyecto de investigación

El Modelo Holístico de Gestión del Conocimiento que Promueve un Aprendizaje Cultural<sup>2</sup> hace énfasis en la parte cultural de los sujetos involucrados con relación a su hacer docente y su participación en los proyectos de investigación. Para sustentar el Modelo científicamente se utilizó la propuesta del Modelo Holístico y radica en la socialización, creación, modelado o adaptación, difusión y aplicación, con la variante cultural lo que permite vincular los indicadores de ideología, identidad y pertenencia del sujeto.

<sup>2</sup> ) Cultura es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cuales quiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembros de la sociedad, (Edward B. Tylor contenida en su Primitive Culture, publicado en 1871).



Los indicadores<sup>3</sup> mediante los cuales se conduce el modelo en referencia son: a) Ideología, ideas que caracterizan el pensamiento de una persona o colectividad, b) Identidad, se refiere a los rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás y c) Pertenencia, se refiere a la circunstancia de formar parte de un grupo, una comunidad. Indicadores que en función de su concepto se relacionan con el Posgrado en Pedagogía de la Fes-Aragón, su importancia radica en los aspectos de conocimiento, hábitos y costumbres.

Se parte de la premisa de que el Modelo le dará una ventaja competitiva al Posgrado al recuperar el conocimiento tácito y que a su vez fortalecerá las áreas sustantivas de la educación superior (docencia, investigación y difusión).

Respecto a la docencia, el conocimiento se recupera a través de apuntes de los docentes mismo que tendrán un proceso de actualización constante por parte de los mismo catedráticos en función del desarrollo que se da al interior del aula, la investigación como otro mecanismo de recuperar el conocimiento de los docentes que se encuentran cursando doctorado o posdoctorado, cabe mencionar que una política del Programa es que los catedráticos obtengan el doctorado como indicador de calidad.

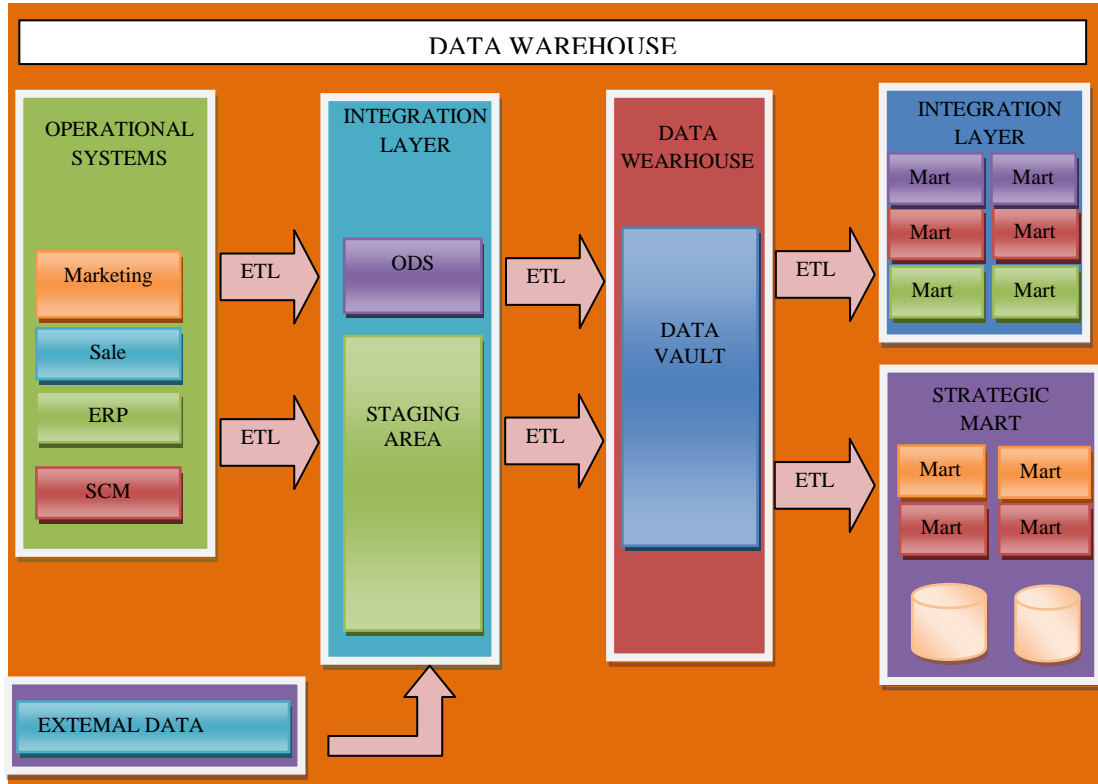
En materia de investigación el conocimiento se recupera y socializa a través de la publicación de libros, artículos, ponencias y conferencias, mismos que se llevarán a clases como una estrategia de enseñanza, además de promover el uso de estas publicaciones en la comunidad académica del Posgrado.

Difundir y socializar la producción académica coloca al Posgrado en ventaja competitiva por el hecho de conocerse en otros espacios académicos y laborales tanto nacional e internacionalmente. Se propone que la recuperación de la información se haga mediante una base de datos (figura 10) que gestione el conocimiento, base de datos que estará disponible por medio de internet, para ello se tendrá un repositorio donde se almacene la información proveniente de los sujetos, puede ser por medio de videos, audio, presentaciones en formatos electrónicos. Todos ellos deberán incluir información de manera constante, la cual es generada a partir de los apuntes de clase, su actualización, resultados de proyectos derivados de su participación en eventos académicos nacionales e internacionales, así como sus publicaciones.

---

<sup>3</sup> Indicador es sinónimo de indicio, de evocación, de signo, deberá reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en una actividad cultural. (Carrasco, 2006 p. 3),

Figura 10. Base de datos



La información estará disponible para el conjunto de docentes que integran el Posgrado, con ello se pretende que el conocimiento no se pierda y que por el contrario coloque al posgrado en una posición competitiva, así como proporcionarle a los catedráticos el conocimiento explícito derivado del conocimiento tácito.

## REFERENCIAS

- Angulo, Estelio y Negron, Miguel. (2008). Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento. Revista Negotium, noviembre, año vol. 4, numero 011. Venezuela: Fundación Miguel Unamuno y Jugo.
- Bertely, María. (2000). Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar. Barcelona: Paidós.
- Carrasco Arroyo, Salvador. (2006). "Medir la Cultura: Una tarea inacabada". Periférica, nº 7. ISSN -1577-1172. Cadiz.

- Domingo José Delgado Manuel. (2000). Modelo de Gestión por Competencias. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf>
- Drogue C., Claycomb C. y Germán. (2003). ¿Tiene conocimiento mediante el efecto del contexto en El rendimiento? Algunas evidencias iniciales.”
- Katz Daniel. & Kahn Robert Louis. (1966). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
- Programa de Maestría y Doctorado en Pedagogía, México: UNAM
- Reunión Regional: Reforma de la Arquitectura Financiera Internacional y Cooperación Monetaria y Financiera en América Latina y el Caribe. (abril 2010). Caracas, Venezuela:
- Rivas. Jorge (2005). Pedagogía de la dignidad de estar siendo Entrevista con Hugo Zemelman y Estela Quintar (continuación). Recuperado de [http://tariacuri.crefal.edu.mx/rieda/ene\\_jun\\_2005/aula\\_magna/aula\\_magna\\_art1\\_p2.htm#top](http://tariacuri.crefal.edu.mx/rieda/ene_jun_2005/aula_magna/aula_magna_art1_p2.htm#top)
- Stake, Robert. (2005). Investigación con estudios de casos. Madrid: Morata.
- Sveiby, Karl Erik. (2004). El valor del conocimiento. Recuperado de <http://naritasltda.com/Elvalordelconocimiento-EntrevistaaSv.pdf>.
- Tejedor y Aguirre, (1998). Modelo de gestión del conocimiento de KPMG CONSULTING. Recuperado de <http://www.oocities.org/es/freddymacedo/gercon/modeloKPMG.htm>
- Toledo Fernando. (abril-junio, 2010). Gestión del conocimiento y ambientes de aprendizaje en la educación superior. Innovación Educativa, Vol. 10, (Núm. 51).
- Topete, Carlos. y Bustos, Eduardo. (julio- agosto, 2007). Propuesta de gestión para las universidades virtuales basada en indicadores de capital intelectual. Innovación Educativa, Vol. 7, (Núm. 39).
- Tylor (1871), kroeber (1917), Malinowski (1931), White (1959) y Goodenough (1971) en una publicación sobre: El concepto de cultura: textos fundamentales publicada por Ed. Anagrama, en Barcelona en 1975.
- Valencia, Alberto. (2005). En-clave de conocimiento (I). La Nueva Organización Empresarial. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología. No. 28. Marzo.
- Valhondo, Domingo. (2003). Gestión del Conocimiento del mito a la realidad. Madrid: Editorial Díaz de Santos.