



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **La gestión del conocimiento como una ventaja competitiva en un posgrado en pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de México**

M. EN C. MANUELA BADILLO GAONA\*<sup>1</sup>  
DRA. ELIA OLEA DESERTI\*

### **Resumen**

Esta investigación gira en torno a los desafíos de la gestión del conocimiento que enfrenta el Posgrado en Pedagogía de la Facultad de Estudios Superiores de Aragón (FES-Aragón) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). El estudio tuvo como objetivo analizar los desafíos de la gestión del conocimiento en el citado programa de posgrado a fin de hacer una propuesta que respondiera al contexto y así pudiera coadyuvar al desarrollo del entorno social y productivo. La metodología usada fue cualitativa (propuesta interpretativa de Bertley y estudio de caso). Como hallazgos se obtuvieron los desafíos que hay que resolver si este programa buscara su coherencia al contexto internacional y uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) además de adoptar un modelo de gestión holístico para llegar a la gestión del conocimiento en el que se consideraran la socialización, la creación la innovación, la difusión y su consecuente aplicación.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, Retos de la Gestión del conocimiento, Investigación cualitativa en programas pedagógicos de posgrado.

### **Abstract**

This research is about the dares in Knowledge Management in the Postgraduate Pedagogical Program from Aragon's Higher Studies Faculty at the Universidad Nacional Autónoma de Mexico (UNAM). The objective of this research was to analyze the dares in Knowledge Management in that Postgraduate Pedagogical Program and after that propose an idea that response at the context. By this way it can help on development from social and productive environment. The methodology we used was kind Qualitative. We used the Bertley's interpretative propose and Study of cases technique. Our findings were: information about dares that Postgraduate Pedagogical Program has to resolve if it wants to be in accordance with the international context and the use of Technologies of Information and communication (TIC). Also we found that this Program has to make use Holistic model if it wants to have in Knowledge Management that putting into practice of the socialization process, the creativeness, the innovation, and the propagation as very important facets of this managing.

**Keywords.** Knowledge Management, dares on Knowledge Management, qualitative research in Graduate Pedagogical Program.

---

<sup>1</sup> Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración

### **La gestión del conocimiento y el posgrado en pedagogía de la FES-ARAGÓN**

La relación entre el conocimiento y el sector productivo marcó un nuevo paradigma educativo en el que se intensificaron las relaciones económicas y políticas impulsadas por la dinámica de los mercados, las tecnologías de redes internacionales y la movilidad productiva, la mundialización del ámbito financiero, la cobertura geográfica planetaria y la universalización de las imágenes y mensajes audiovisuales (Moreno, 2001).

En el sector público el principal objetivo es trabajar por el bienestar de los ciudadanos, más que la obtención de lucro o maximización de utilidades, como sí lo es, en el sector privado. En ambos casos la gestión del conocimiento toma relevancia y la forma en que se utilizan los mecanismos, las herramientas, las actividades y las estrategias para gestionarlo, varían. Esta gran cantidad de información actualmente disponible exige, para su utilización eficiente, saber no sólo buscarla, sino seleccionarla, comprenderla y valorarla adecuadamente.

La relación de la escuela con la esfera de la economía, se concibe como inversión, como formadora de recursos humanos para responder a la exigencia laboral de los nuevos puestos de trabajo que se demandan a consecuencia de la modernización económica. Representa un vínculo íntimo entre la formación que reciben los estudiantes y las necesidades de los empresarios, en ese sentido la gestión del conocimiento se convierte en la estrategia que le dará ventaja competitiva a las Instituciones de Educación Superior (IES) en tanto recuperen las necesidades en saberes del sector empresarial y será la clave del éxito para la inserción de sus egresados al ámbito laboral.

La gestión del conocimiento representa lo mismo en las Instituciones de Educación Superior que para las empresas, pero lo importante es saber qué concepto se toma para las instituciones académicas. De acuerdo a Topete y Bustos (2007) la gestión del conocimiento en las universidades es una forma de dirección orientada a la maximización del rendimiento del capital intelectual, es decir, 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.

La comunidad académica de las IES la componen los docentes e investigadores, quienes se convierten en piezas clave en la generación del conocimiento. 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 dentro de la estructura institucional conforman los pasos para motivar y orientar la creación de conocimiento. Sveiby, (2002) menciona que el conocimiento es la base de la estructura interna y externa de la organización educativa y empresarial, el cual está asociado a la acción y no se independiza del actor con cada manifestación.

La creación del conocimiento en una organización tiene que estar alineada con la estrategia de la misma y no es tarea exclusiva de un grupo o departamento de expertos; sin embargo, el problema está en trasladar los esquemas de los directivos a todos los actores. Los programas de gestión del conocimiento tienen que abordar de una u otra forma sus facetas: las culturales, las tecnológicas y las de proceso.

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) los cuales de forma explícita o implícita parten de la comunicación entre personas, para su explicación y desarrollo (Valencia, 2005) y en educación el modelo Holístico (Angulo y Negron, 2008) 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. Se parte de la premisa de que la generación del conocimiento es una ventaja competitiva en las IES igual que en las empresas, en lugar de ser consideradas espacios naturales generadoras de conocimiento.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) dentro de su variada oferta educativa cuenta con un 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.

El capital intelectual del programa en la FES-Aragón 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 cuenta con 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 es Posgrado cuenta con la certificación del CONACYT.

Con base en un proyecto general cuyo objeto de estudio es la gestión en las Instituciones de Educación Superior, y derivado de lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación que recupera la problemática del trabajo ¿A qué desafíos de la gestión del conocimiento se enfrenta el Programa de Posgrado en Pedagogía de la FES-Aragón y que necesita resolver para convertirse en un programa competitivo con mayores posibilidades para establecer vínculos con el sector social y productivo?

### **Objetivos**

- Identificar los desafíos de la gestión del conocimiento a los que se enfrenta el Posgrado en Pedagogía de la Facultad de Estudios Superiores Aragón.
- Analizar los desafíos de la gestión del conocimiento en el Posgrado en Pedagogía de la Facultad de Estudios Superiores Aragón a fin de hacer una propuesta que incorpore las características del posgrado coadyuvando al desarrollo de los sectores social y productivo a partir de acuerdos de cooperación.
- Recomendar un modelo de gestión del conocimiento que represente una ventaja competitiva a este posgrado de tal forma que permita generar conocimiento y a su vez se convierta en promotor de un aprendizaje cultural.

### **La gestión del conocimiento. Algunas aportaciones teóricas**

Una de las alternativas de la gestión del conocimiento que están adoptando las universidades a nivel mundial es la vinculación con las empresas y la sociedad reorientando sus funciones de tal forma que logren incidir en el desarrollo de los países. Dichas acciones de vinculación resultan vitales para contribuir a la formación integral del estudiante, al incremento de las condiciones de empleabilidad y la capacidad emprendedora, a la pertinencia social de la educación superior y a la

obtención de mayores ingresos propios para las Instituciones de Educación Superior a la vez que al desarrollo social y económico para las empresas (Gould Bei, 2002).

El conocimiento que poseen las organizaciones -en este caso, las instituciones de educación superior- puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones como parte de la formación que provean de ventajas competitivas a los egresados de este nivel educativo.

Davenport y Prusak, (1998) comentan que la gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.". Por lo general, el conocimiento en las organizaciones, carece de una estructura que facilite su utilización en forma efectiva; por otra parte, los conocimientos que se generan y apropian a través de procesos de innovación, mediante la adquisición de tecnología, el trabajo con proveedores y clientes, las interacciones con los competidores y el entorno empresarial, presentan dificultades para ser integrados a las acciones y actividades cotidianas de la organización.

La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos sistemáticos de 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 ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

### **Estrategia metodológica**

De acuerdo al problema se empleó un diseño de investigación cualitativa. El método fue el estudio de caso (Stake, 2005) 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. La corriente teórica conceptual que sustentó el tema de investigación fue la interpretativa en tanto que dio sentido a los actores involucrados realizando un ejercicio hermenéutico. Se realizó una entrevista a profundidad a un

funcionario del posgrado y se levantaron notas de campo a partir de charlas informales con 25 de los 44 docentes del programa en Pedagogía. 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 tres etapas metodológicas generales:

- 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.
- La interpretativa usando el método de etnográfico de Bertely, (2000) el cual consiste 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 cuantitativos ya existentes.
- La etapa propositiva implicó la comparación de las diferentes vertientes del estudio de caso. Una vez terminadas estas fases se tomaron las decisiones a partir de los hallazgos que permitieron hacer una propuesta que incidiera en el proceso de aprendizaje, cambio cultural y vinculación del posgrado con el sector social y productivo.

### **Análisis de resultados**

Para efecto de una mejor organización de los resultados se procedió a construir el registro de entrevista a partir de tres momentos: el primero, corresponde a la inscripción literal de la información obtenida de la entrevista centrándose en aquello que más llamó la atención; el segundo se desprende del anterior al resaltar los fragmentos de inscripción, que desde la perspectiva de las investigadoras resultaron llamativos; y el tercer momento consistió en preguntar, inferir, conjeturar y distinguir los patrones emergentes en la columna de interpretación para ubicar y definir las categorías de análisis los cuales se muestran en el cuadro 1 (elaborado a partir de la entrevista y las notas de campo).

Cuadro 1. Patrones Emergentes

<i>Categorías de análisis</i>
Capital Intelectual
Cambio cultural en la organización

Vinculación

En el mismo proceso de análisis de discurso se identificaron dos bloques de desafíos para el posgrado estudiado. El primero, se refiere a los propios de la gestión del conocimiento y en el segundo, surgen a juicio de los entrevistados en función a la naturaleza del programa.

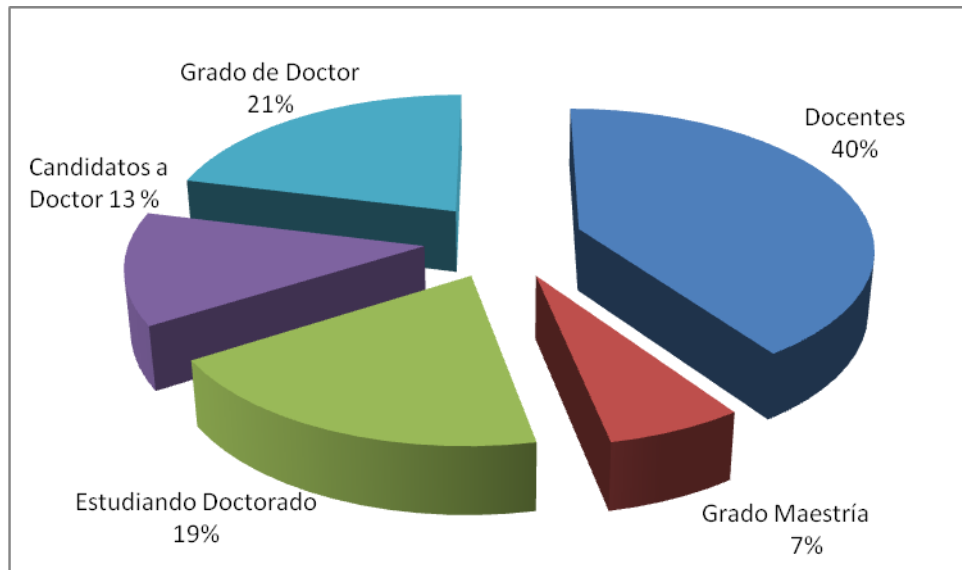
Cuadro 2. Desafíos

<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</li> <li>• El proceso en si</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>

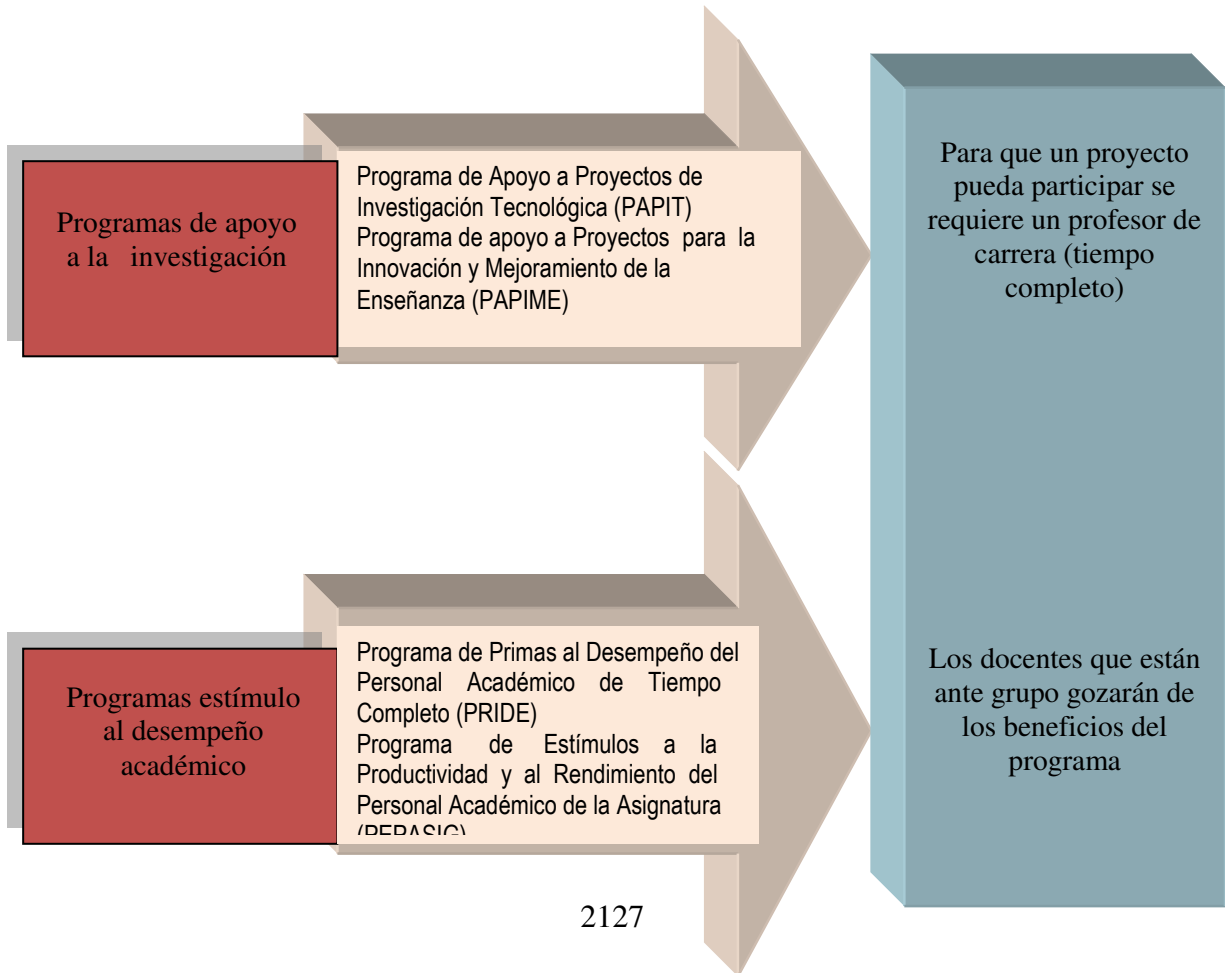
La estructura que mejor muestra al capital intelectual del Programa de Posgrado en Pedagogía de la FES-Aragón fue el que utiliza el Modelo de Capital Intelectual “INTELECT”. Estructura que se muestra en tres bloques: capital humano (gráfica 1), capital estructural (Esquema 1) y capital relacional, este último se refiere a la relación que mantiene el programa con el CONACYT.



Gráfica 1. Capital humano (N = 109)

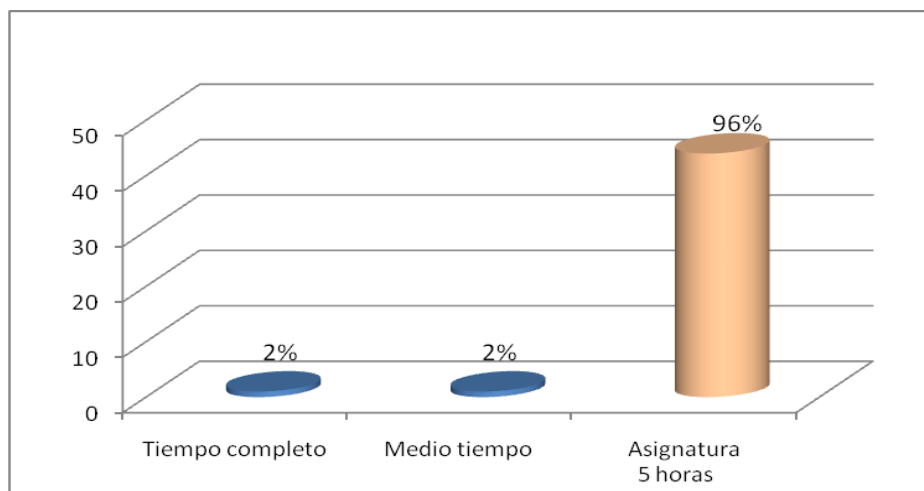


Esquema. 1. Capital Estructural



Una debilidad del programa es la cantidad de docentes con nombramiento con horas de interinato -horas de base que pertenecen a otra persona que se encuentra en licencia-, el tiempo de permanencia es de 5 horas las que se ejercen de la siguiente manera: 3 horas de clase a la semana y 2 de tutoría. (Gráfica 2).

Gráfica 2. Tipo de nombramiento de los profesores



## CONCLUSIONES

Para su mejor comprensión se agruparon de acuerdo a los objetivos.

1. **Desafíos.** Se identificaron los desafíos de la Gestión del Conocimiento en el Posgrado en Pedagogía de la Fes-Aragón a partir del diagnóstico que surgió en el proceso y como resultado del análisis del discurso.

### Diagnóstico:

- En este posgrado no se usan las TIC e incluso se carece de infraestructura y equipamiento necesario. En algunas ocasiones los docentes utilizan videoproyectores como apoyo para impartir sus clases.
- 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 él 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.

**Acciones a desarrollar para hacer frente a los Desafíos:**

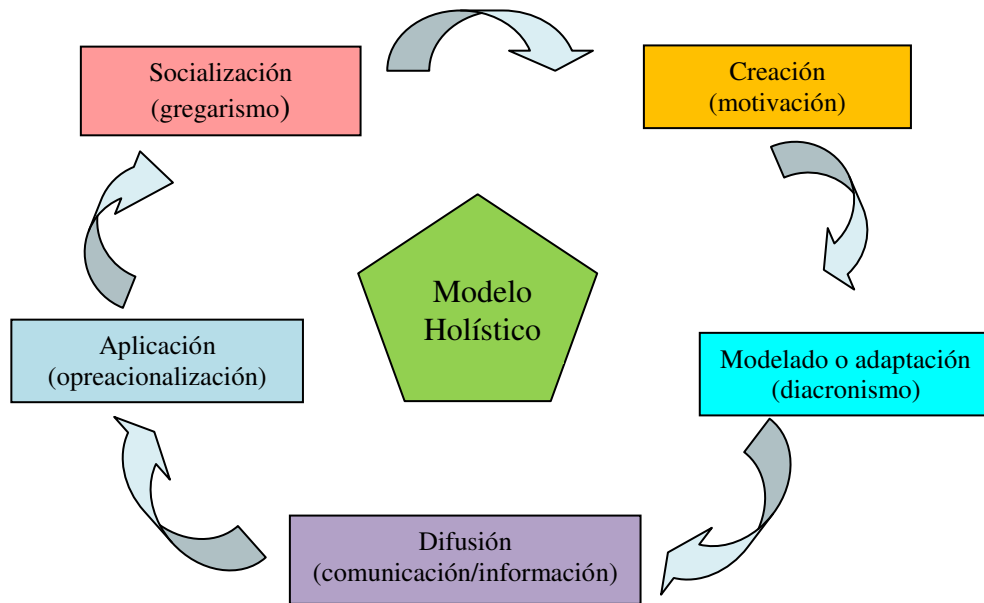
- Sensibilizar-actualizar a los docentes del Posgrado en Pedagogía respecto al uso de las TIC.
- Promover un cambio en la dinámica docente de tal forma que se cree un compromiso con su práctica en el posgrado, con la sociedad y con los empresarios.
- Propiciar la práctica de un liderazgo eficaz que repercuta en la percepción de la importancia de la gestión del conocimiento como una ventaja competitiva para el posgrado.
- Poner en práctica un plan de vinculación entre la educación superior actual (FES-Aragón) y los ámbitos académicos, sociales y productivos.

2. 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 las demandas que el mundo actual exige en lo relacionado a:

- Incorporar los proyectos de investigación al sector social y productivo.
- 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.
- Incorporar las estrategias que promuevan un aprendizaje cultural a partir del modelo de gestión seleccionado.

3. 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 Programa en Pedagogía de la Facultad de Estudios Superiores Aragón se propone el modelo Holístico para la gestión del conocimiento, 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. Desde el punto de vista científico hace falta una sustentación por lo que el modelo holístico debe ser integrado conforme lo señala el esquema de Angulo.

Figura 1. Modelo Holístico



Fuente: Angulo, E. y M. Negron (2008). Modelo Holístico para la gestión del conocimiento. Revista Negotium 11 (4), pp. 44-45

- **Socialización.** De acuerdo a lo que expresa Piaget la personalidad de los individuos es la resultante del proceso de socialización por lo que cuando se estudia la gestión del conocimiento se debe entonces tomar en cuenta esta situación ya que de acuerdo a las interrelaciones sociales se van construyendo las escalas de valores, las motivaciones y las actitudes hacia el logro de sus objetivos. Las personas son las que crean los conocimientos y las que lo utilizan en su actividad. Por lo tanto, lo que debe de hacerse es crear las condiciones para facilitar e incentivar que las personas puedan llevar a cabo adecuadamente los procesos de creación y transmisión del conocimiento. Desde la consideración de que el conocimiento tácito es insustituible (es aquél, propio de los individuos y que lo llevan internalizado), se cree que lo único que puede hacerse es gestionar a las personas que lo poseen. La intangibilidad del conocimiento tácito debe ser tomada en cuenta como un haber de las organizaciones al momento de establecer el capital, que en estos casos se trata de un capital intelectual.
- **Creación.** Existen factores comunes en las organizaciones los cuales se resaltan a continuación: La innovación, capacidad de respuesta, la productividad y la competencia. La Universidad es un sistema de conocimiento de su comunidad, tiene dentro de la función

investigadora: crear conocimiento; función educadora: transmite y forma conocimiento y función gestora: administra conocimiento.

- **Modelado o adaptación.** En la gestión del conocimiento se debe tener en cuenta el nivel de innovatividad que el mismo representa.
- **Difusión.** Las personas necesitan construir conocimientos que permitan dar respuestas más adecuadas ante las circunstancias que se presentan en cada momento, para lo cual deben disponer de un mecanismo para transmitir una información apropiada, sin la cual no se puede elaborar el conocimiento. Las personas necesitan construir conocimientos que permitan dar respuestas acordes a las circunstancias que se presentan en cada momento, para lo cual deben disponer de un mecanismo para transmitirla, sin la cual no se puede elaborar el conocimiento.
- **Aplicación.** Encontrar formas innovadoras de aplicar los conocimientos previamente adquiridos en la resolución de problemas prácticos y desarrollo de nuevos procesos de gestión.

## Referencias

- Angulo, E. y Negron, M. (2008). Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento. *Negotium*, noviembre, 4(011),. Venezuela: Fundación Miguel Unamuno y Jugo.
- Barteley, M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar*. Barcelona: Paidós.
- Davenport, T. H., Lawrence, P. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Gould Bei, G. (2002). *La administración de la vinculación, cómo hacer qué*. México: SEP/IPN.
- Karl-Erik Sveiby: KM Today and Tomorrow ? What Makes me Passionate (2004) Interviews from Sveiby, K.E., Knowledge Associates - SKA (interviewer A.Bennett). [www.sveiby.com/articles/interviews.html](http://www.sveiby.com/articles/interviews.html).
- Sveiby, K. E. (2002). *El valor del conocimiento*. Recuperado de <http://naritasltda.com/Elvalordelconocimiento-EntrevistaaSv.pdf>
- Moreno, Prudenciano. (2001). Escenarios para la educación en el contexto de la globalización y la posmodernidad. *Facultad de Economía-BUAP, Aportes*. VI., 16.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudios de casos*. Madrid: Morata.
- Topete, C., Bustos, E. (2007). Propuesta de gestión para las universidades virtuales basada en indicadores de capital intelectual. *Innovación Educativa del Instituto Politécnico Nacional*, 7, 39.

- Valencia, A. (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, D. (2003). *Gestión del Conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.