

# XIV

## ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá  
del 21 al 24 de Octubre de 2014



**Apreciación de los Docentes de una Institución  
Sobre la Gestión del Conocimiento de  
la Práctica administrativa**

# **Apreciación de los Docentes de una Institución Sobre la Gestión del Conocimiento de la Práctica administrativa**

**Área Temática:**  
Educación

**Sub área temática:**  
Nuevas tecnologías educativas para la formación  
académica de los contadores y administradores

**Autores:**  
*Hortensia Hernández Vela*  
*Arturo Reveles Pérez*  
*José Melchor Velázquez Reyes*

**Universidad Juárez del Estado de Durango  
Facultad de Contaduría, Economía  
y Administración**

Fanny Anitúa y Privada Loza, S/N. Durango, Dgo. CP 34000  
Tel: 618 8 12 56 5

## RESUMEN

---

La Gestión de conocimiento con orientación técnico-estructural es una capacidad de las organizaciones para generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar el caudal de datos existente en su interior y disponible en su exterior, transformándola en conocimiento, mediante la innovación, para las instituciones de Educación Superior, la búsqueda de la mejora presenta oportunidades para generar innovaciones en las prácticas educativas, sin embargo, la generación del conocimiento en aquellas instituciones en donde no existe una tradición sólida de investigación puede no ser conocida por los miembros de la comunidad o aún más pueden no darse las condiciones para la generación y la transmisión del conocimiento.

Es precisamente esta inquietud la que lleva a realizar este trabajo estableciendo entre otros los siguientes objetivos: conocer si el maestro percibe, si en la institución se está generando conocimiento; identificar mediante cuales actividades se esta generando conocimiento en la institución, y describir desde el enfoque técnico estructuralista el efecto de algunas variables sobre los resultados obtenidos.

# INTRODUCCIÓN

---

La insuficiencia de los recursos tradicionales para garantizar la supervivencia en la mayoría de las organizaciones a largo plazo ha dado lugar a una “economía del conocimiento”, donde la información, inteligencia y experiencia práctica constituyen las piezas fundamentales para dotar a las organizaciones de las cualidades necesarias para sobrevivir.

La obtención regular de resultados superiores a partir del conocimiento no es algo que aparezca espontáneamente sino que exige la instauración de condiciones orientadas tanto a la reunión de conocimientos efectivos como a su movilización activa. Son estos esfuerzos organizados los que se denominan “Gestión del Conocimiento”, concepto por el que se reconoce la importancia de gestionar los procesos y actividades asociadas con esta cuestión.

Esta “Gestión” debe asegurar la disponibilidad del conocimiento necesario para las personas correctas, en el momento oportuno y en el lugar adecuado, ayudando a los miembros de la organización a compartir y poner en acción el conocimiento en formas que conduzcan a mejorar el rendimiento organizativo. El conocimiento por sí mismo no necesariamente conduce a mejores resultados, su “gestión” modera y facilita esta asociación entre el conocimiento y los resultados, transformándolo en una fuente efectiva de ventajas y de logros sostenibles.

Los elementos de la “Gestión del Conocimiento” y sus áreas de actuación se dificultan por la complejidad del conocimiento y los procesos de aprendizaje, hoy en día las numerosas iniciativas que aparecen en “Gestión del Conocimiento” pueden ser reunidas en torno a dos grandes enfoques: el técnico-estructural y el de comportamiento. El primero enfatiza el aprendizaje y su gestión como un proceso fundamentalmente técnico y objetivo, y en el segundo se trata de un proceso relativo al comportamiento social y humano, en el que los agentes individuales son los protagonistas.

La investigación sobre “Gestión del Conocimiento” se enfoca normalmente en organizaciones que se desenvuelven en entornos dinámicos y que necesitan para subsistir de todas las ventajas competitivas, como los conocimientos generados en la propia organización.

Las instituciones de educación superior son organizaciones que realizan gestión del conocimiento en la realización de sus funciones sustantivas de docencia e investigación y extensión. La generación del conocimiento en la labor de los docentes surge, en algunas ocasiones, como reacción a los cambios en el contexto, el avance en las disciplinas, los requerimientos en el mercado laboral, el acelerado avance en la tecnología, etc., y en otras

ocasiones, la búsqueda de la mejora presenta oportunidades para generar innovaciones en las prácticas educativas.

La Facultad de Economía Contaduría y Administración, como institución debe establecer acciones y estrategias que garanticen su subsistencia y pertinencia y en este sentido en relación con la gestión del conocimiento se plantean como objetivos de la presente investigación:

- a. Conocer si el maestro de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración percibe si en la institución hay gestión del conocimiento.
- b. Identificar el tipo de conocimiento que se genera, desde la perspectiva del maestro.
- c. Determinar, desde el enfoque técnico- estructural, mediante cuáles actividades se está generando conocimiento en la Institución: creación interna, aprendizaje por acción y/o adquisición y acceso del conocimiento externo.
- d. Relacionar algunas características del maestro con su opinión acerca de la generación del conocimiento.
- e. Describir desde el enfoque técnico estructural, algunas de las características que contribuyen, o bien obstaculizan la generación del conocimiento, entendiendo por ésta el diseño e implementación de procedimientos técnicos y estructurados orientados al desarrollo de los procesos de trabajo así como el procesamiento y administración eficiente de la información dentro de la organización,

## I. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Existen diferentes enfoques que la organización ha adoptado a través del tiempo para adquirir nuevas ventajas frente a sus competidores y entre ellas en la última década ya en este siglo se presenta el desarrollo de la “Gestión del Conocimiento” (Tabla 1)

Tabla 1. Tipos de Gestión por década.		
80's	90's	00'S
Desarrollo de Sistemas	Procesos/Negocios	Gestión de La Lealtad
Dirección por Objetivos	Gestión por Competencias	Inteligencia Emocional
Gestión del Cambio	Organización que Aprende	Gestión del Conocimiento
Calidad Total	Gestión por Actividades	Modelos Biogerenciales
Arquitectura Organizativa	Creación de Valor	
	Outsourcing	

Fuente: Fernández López, 2005.

La “Gestión del Conocimiento” se define como: las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del sujeto sobre el objeto, las cuales están condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del sujeto, estableciendo las bases para la acción objetiva y la generación de valor (Rojas Mesa, 2006).

La “Gestión del Conocimiento” es sinónimo de diseño e implementación de procedimientos técnicos y estructurados orientados al desarrollo de los procesos de trabajo así como el procesamiento y administración eficiente de la información dentro de la organización, en la tabla 2 se resumen las diferentes definiciones señaladas por Castañeda Pérez (2005), complementadas con las definiciones de Van der Spek, Malahtra, Martínez Ramos y Fernández López.

Autor	Tabla 2 Definiciones de la “Gestión del Conocimiento”. Concepto
Broadbent	“aquello que se relaciona con el incremento del uso del conocimiento organizacional por medio de prácticas de gestión de información y aprendizaje organizacional. Su propósito es aportar valor a la organización...”.
Rob Van Der Spek	” consiste en la realización de actividades de gestión orientadas hacia el desarrollo y el control del conocimiento en la organización para cumplir los objetivos organizacionales”, (Citado por Castañeda Pérez, 2005).
Van Buren	“adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización, mediante la creación de un ambiente que permita compartirlos y transferirlos entre los trabajadores para que los utilicen en lugar de volver a descubrirlos”.

Koulopoulos y Frappaolo	“apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación”.
McDermott	“para apalancar el conocimiento no nos podemos concentrar en el conocimiento mismo, sino en las comunidades que lo tienen y en las personas que lo usan”.
Malohtra (1998)	“la administración del conocimiento investiga los temas críticos de la adaptación, supervivencia y competencia organizacional enfrentada a un ambiente de cambio crecientemente discontinuo. Esencialmente, comprende los procesos organizacionales que buscan combinaciones sinérgicas de la capacidad de las tecnologías de información de procesar datos e información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.” (Citado por Larrossa, 2000).
Nonaka & Takeuchi (1999)	“como la transformación de conocimiento explícito en conocimiento tácito y viceversa, a partir de prácticas de combinación (de explícito a explícito), interiorización (de explícito a tácito), socialización (tácito para tácito) y exteriorización (tácito a explícito)”.
Martínez Ramos (2001)	“es capital intelectual transformado desde el conocimiento hasta algo valioso para la empresa con el fin de asegurar la permanencia de la misma a lo largo del tiempo, el recurso humano de la organización es capaz de generar el conocimiento y por lo tanto de transmitirlo”
(Fernández López, 2005)	“es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”

**Enfoques de Gestión del Conocimiento.** Los estilos de “Gestión del Conocimiento” o enfoques de estudio son dos: *Gestión con orientación técnico-estructural* y *Gestión orientada al comportamiento*.

- **La Gestión técnico-estructural** es representativa de las organizaciones que operan en entornos inciertos pero previsibles y, en consecuencia, fundamentan la “Gestión del Conocimiento” en el procesamiento de información para ello, utilizan un conjunto de dispositivos técnico-estructurales que les permiten almacenar información y hacerla fácilmente accesible para quien la necesite. En donde el conocimiento es considerado como algo objetivo, estático, universal y representativo de una realidad externa dada. (Prieto y Revilla, 2004).
- **La Gestión orientada al comportamiento** en contraste, caracteriza a aquellas organizaciones que operan en entornos complejos y cambiantes y en las que el conocimiento es difícilmente separable de las personas que los generan y es compartido e interpretado a través de contactos personales. Gestión de las condiciones relacionadas con el desarrollo potencial humano, es decir, el comportamiento habitualmente reside en la mente humana y está muy ligado a los sentidos y experiencias previas. (Prieto y Revilla, 2004).

Los elementos que diferencian a una orientación de otra se señalan en la tabla 3.

**Tabla 3 Elementos de la orientación estructural y de la comportamentalista.**

Orientación técnico-estructural	Orientación comportamentalista
La vigilancia del entorno para la búsqueda y análisis de la información relevante.	La gestión de la confianza trata de generar una predisposición en los individuos a comprometerse y a trabajar con la organización.
Los procesos de planificación estratégica orientados a concebir y adoptar una visión compartida acerca de lo que la organización aspira a hacer en el futuro en concordancia con su entorno.	La creatividad busca las condiciones necesarias para estimular la producción de ideas nuevas potencialmente útiles y relevantes en cualquier dominio de la actividad organizativa.
Los sistemas de información encargados de optimizar el procesamiento de la información.	La innovación se encarga de la implantación y puesta en práctica de las nuevas ideas con la consiguiente introducción del cambio en la organización.
Los sistemas de evaluación y seguimiento que permiten obtener información a posteriori sobre la idoneidad de las acciones organizativas y los conocimientos que las sustentan.	

Fuente: Prieto y Revilla, 2004

La Gestión de conocimiento con orientación técnico-estructural, enfoque que se utiliza en la presente investigación, es una capacidad de las organizaciones para generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar el caudal de datos existente en su interior y disponible en su exterior, transformándola en conocimiento, mediante la innovación, es decir, generando ideas inmediatamente aplicables (Fernández López, 2005).

La Teoría de Recursos y Capacidades (Navas y Guerras, 1998) nos permite identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar a la organización una ventaja competitiva sostenible y una corriente de renta mantenida a largo plazo, identificando aquellas habilidades de una organización que le permiten aprender, adaptarse, cambiar y renovarse a lo largo del tiempo, esta teoría también explica cómo las organizaciones utilizan estos recursos y capacidades intangibles para hacerse de una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones teniendo en consideración las dos etapas de la misma (Zapata y Pineda, 2006):

- La primera etapa es la generación del conocimiento.
- La segunda etapa es la transferencia del conocimiento,

Para Zapata y Pineda (2006) la primera etapa de **generación del conocimiento** de una Gestión con orientación técnico estructural comprende tres actividades:

- La creación interna de conocimiento: que se obtiene de la investigación y diseño dentro de la organización.
- El aprendizaje por acción: entrenamiento en el trabajo, experimentos y simulaciones.
- La adquisición y el acceso del conocimiento externo: Los métodos de adquisición externa de conocimiento incluyen: comparación con las mejores prácticas de otras organizaciones, asistencia a conferencias, contratación de consultores, control de tendencias económicas, sociales y tecnológicas, recolección de datos de los clientes y competidores, contrato de nuevo personal, colaboración con otras organizaciones, construcción de alianzas estratégicas y establecimiento de enlaces de conocimiento con otras organizaciones.

En una segunda etapa el **conocimiento es transmitido** mediante mecanismos de comunicación formal o medios estructurados, tales como libros, documentos y reuniones programadas. Y por medios informales como la relación interpersonal que va desde conversaciones hasta el aprendizaje. Los mecanismos formales cuentan con una infraestructura visible y definida: cables, casilleros, antenas de satélite, oficinas postales, direcciones, buzones electrónicos, etc. (Zapata y Pineda, 2006).

Los mecanismos informales son menos visibles, de hecho, las conversaciones en los pasillos o en la cafetería de las organizaciones a menudo son oportunidades para la transferencia de conocimiento. Aunque parte de las conversaciones tratan sobre otros temas, la mayor parte se centra en el trabajo, la gente intercambia preguntas sobre proyectos e ideas actuales y pide consejo sobre cómo resolver problemas.

Para Zapata y Pineda (2006) el conocimiento se puede transferir con ayuda de mecanismos de comunicación formales como informales. La creación y la transmisión del conocimiento son la base teórica que enmarca la presente investigación.

## II. MÉTODO

El estudio se realizó a través de una encuesta aplicada a docentes de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED. Tiene un diseño descriptivo transversal.

**Sujetos.** Se seleccionó una muestra no aleatoria de cuota de 46 profesores, que son un 25% del total de maestros que imparten clases en la Facultad. Los criterios de inclusión fueron formar parte de la planta docente y acceder a responder el cuestionario.

**Instrumento.** El instrumento empleado (Anexo 1) fue una adaptación del cuestionario diseñado por Laura Zapata y José Luis Pineda (2006) en el estudio denominado “*Generación y transferencia de conocimiento en pequeñas empresas: estudio de casos en el sector de las tecnologías de la información*”. Se basa en el enfoque técnico estructural y mide: la generación y transferencia del conocimiento.

La Generación del Conocimiento desde esta perspectiva, se mide a través las siguientes dimensiones:

- La creación interna de conocimiento
- El aprendizaje por acción y
- La adquisición y el acceso del conocimiento externo.

La **creación interna de conocimiento** se mide a través de los siguientes indicadores:

- Promoción en la organización de un clima de apertura y consideración.
- La relación laboral de la organización es participativa o al menos permisiva
- Promoción en la organización de conductas activas de ayuda y colaboración entre empleados.
- Existencia de valores mínimos de honestidad y responsabilidad en la organización.
- Confianza de la dirección en el buen hacer de los empleados.
- Autonomía de los empleados en la realización de su trabajo.
- Posibilidad de resolver problemas cotidianos por caminos diferentes.
- Compromiso organizativo con la innovación.
- Apertura de la dirección a proyectos e iniciativas.
- Existencia de innovación en la organización.

El **aprendizaje por acción** se mide a través de:

- La presencia en la institución de estrategias de innovación relacionadas con:
  - Incremento en el rango de bienes y servicios; introducción a nuevos mercados o aumento de la cuota de mercado; mejora la calidad de bienes y servicios; mejora de la flexibilidad de la producción o la provisión de los servicios; aumento en la capacidad de producción o provisión de los servicios; reducción de costos laborales por unidad de salida; reducción de los materiales y la energía por unidad de salida; reducción del impacto medioambiental o mejoras en la salud y la seguridad; adecuación a los requerimientos regulatorios; existencia de una plática de inducción a los nuevos

empleados; impartición de un programa de entrenamiento y capacitación dentro de la organización.

- Registro de las ideas de los trabajadores.
- Puesta en práctica de los conocimientos teóricos y de las habilidades adquiridas en el propio puesto de trabajo.
- Motivación a los trabajadores para generar nuevas ideas,
- Incentivo a los trabajadores para llevar a cabo las nuevas ideas de otros trabajadores.

La **adquisición y el acceso del conocimiento externo** se mide a través de:

- Comparación de los procesos con los de otras organizaciones exitosas.
- Realizar conferencias sobre temas de actualización en procesos.
- Contratar consultores o especialistas para evaluar sus procesos.
- Realizar un control de las tendencias económicas.
- Generar espacios de debate y discusión sobre conocimientos teóricos relativos al contenido de las competencias.
- El desarrollo de conocimientos teóricos en ejercicios colectivos que permitan simular las condiciones de desarrollo del trabajo, proporcionando habilidades precisas.
- Atraer empleados destacados de otras organizaciones.
- Colaborar con otras organizaciones construyendo alianzas estratégicas y establecimiento enlaces de conocimiento con las mismas.
- La renovación de tecnología.
- Importancia que para la organización tienen la obtención de nueva tecnología.
- Importancia para la organización en la innovación de nuevos procesos.

Finalmente, la **transferencia del conocimiento** se mide a través de:

- Medios informales como la relación interpersonal que va desde conversaciones hasta el aprendizaje.
- Mecanismos de comunicación formal o medios estructurados, tales como libros, documentos y reuniones programadas.

Tal como se indicó anteriormente, se realizó una adecuación del cuestionario de Zapata y Pineda, quedando integrado por 32 preguntas; 28 de elección forzosa y 4 de respuesta abierta.

### III. PROCEDIMIENTO

Se solicitó a los maestros, de manera individual, que respondieran al cuestionario con el propósito de investigar la *Generación del conocimiento en la FECA-UJED*. Los datos fueron capturados en una base de datos en Excell, se calcularon frecuencias y porcentajes por respuesta. Para el análisis de las preguntas abiertas se aplicó la técnica de análisis de contenido, básicamente con un enfoque cualitativo.

*Valor de la gestión del conocimiento.* Se ponderaron las respuestas dadas en cada una de las dimensiones y se calculó un valor general para la gestión del conocimiento desde la apreciación del docente (Anexo 2).

*Análisis descriptivo.* Se llevó a cabo una exploración de las respuestas a las preguntas abiertas con el propósito de identificar alguna relación entre las variables tipo de contratación, género y antigüedad, y las opiniones de los maestros. A partir de esta primera aproximación se consideró relevante presentar los datos haciendo explícitas las respuestas con relación a la antigüedad del maestro. Se establecieron cuatro intervalos para la variable antigüedad: de 1 a 5 años, de 6 a 15 años, de 16 a 25 años y de 26 a 35 años.

### IV. RESULTADOS

La muestra de 46 maestros que accedieron a responder el cuestionario tiene las siguientes características:

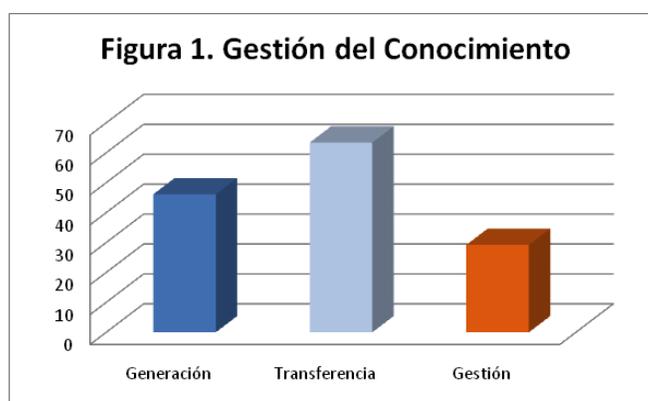
- *Tipo de nombramiento:* 21 de Tiempo completo (46%); 1 de Medio Tiempo (2%) y 24 de asignatura (52%).
- *Profesión.* Contador Público (34%); Licenciado en Administración (33%); Ingeniería (8%) y otras profesiones (25%).
- *Antigüedad en la institución:* de 0 a 5 años, seis (13%); de 6 a 15 años, doce (26%); de 16 a 25 años, diecisiete (38%) y de 26 a 35 años once (23%) .
- *Género:* 21 mujeres (46%) y 25 hombres (54%).

*Valor de la gestión del conocimiento.* Las respuestas de cada cuestionario se calificaron de acuerdo a los valores atribuidos a cada variable, obteniéndose resultados ponderados, ajustados a 100 para cada factor y variable de la gestión del conocimiento. Los resultados totales se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Gestión del conocimiento

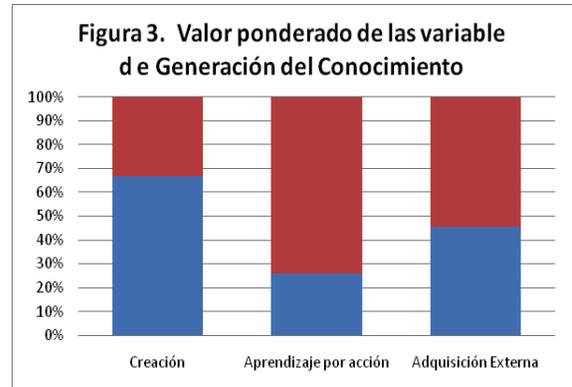
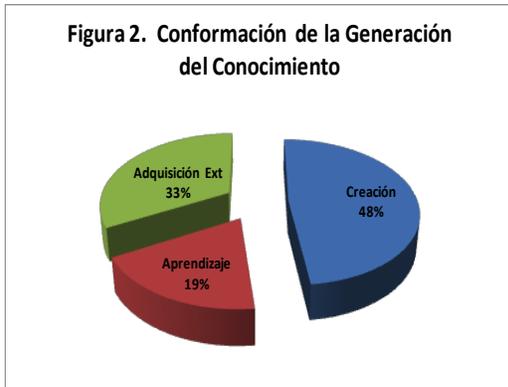
Generación del Conocimiento						Transferencia	
Creación		Aprendizaje por Acción		Adquisición Externa			
Factor	Resultados	Factor	Resultados	Factor	Resultados	Factor	Resultados
Propuesta presentada	65.2	Escuchado	54.3	Comparación	34.8	Información	70.7
Clima	63.0	Registro	6.5	Actualización	71.7	Mecanismos	46.4
Relaciones Laborales	76.1	Mot Ideas Propias	28.3	Investigación	39.1	Lugar T	50.0
Colaboración	42.4	Mot Ideas Otros	0.0	Impacto	17.4		
Valores	82.6	Inducción	2.2	Discusión A	43.5		
Confianza	84.8	Formación	45.7	Contratación PC	26.1		
Autonomía	91.3	Actualización	45.7	Tecnología	70.7		
Toma decisiones	84.8			Innovación PD	60.9		
Innovación	47.8						
Apertura	37.0						
Compromiso	62.0						
Creación	66.8	Aprendizaje	26.1	Adquisición	45.5		
Generación del Conocimiento:				46.1		Transferencia : 63.4	
Gestión del Conocimiento:						29.2	

Los resultados reportados en la tabla 4 se grafican en la figuras 1, 2, 3 y 4. La Figura 1 representa los valores de las dos dimensiones de la gestión del conocimiento: generación y transferencia. Como puede observarse la gestión del conocimiento tiene un valor de 46.1%, en tanto que la transferencia alcanza un 63.4%. Esto es, si se transfiere el 63% del conocimiento que se genera, sólo se da la gestión del conocimiento en un 29.2%.

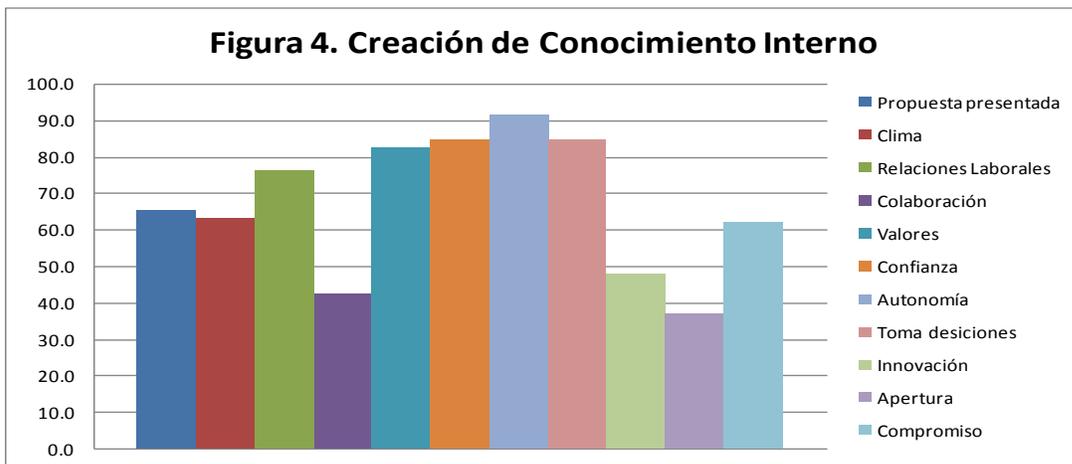


En la Figura 2 se muestra el porcentaje de contribución de cada variable a la generación del conocimiento. Puede observarse que la creación de conocimiento interno es la variable con mayor contribución. En tanto que la Figura 3 presenta los valores ponderados de cada variable. Como se puede observar, sólo la creación del conocimiento está por encima del 60%; que se podría considerar como el mínimo aceptable, el aprendizaje por acción tiene

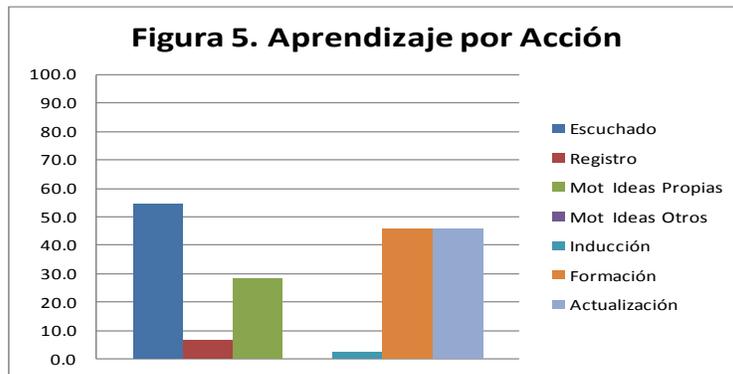
un valor de 26%, en tanto que la adquisición externa de conocimiento alcanza un valor de 45.5%.



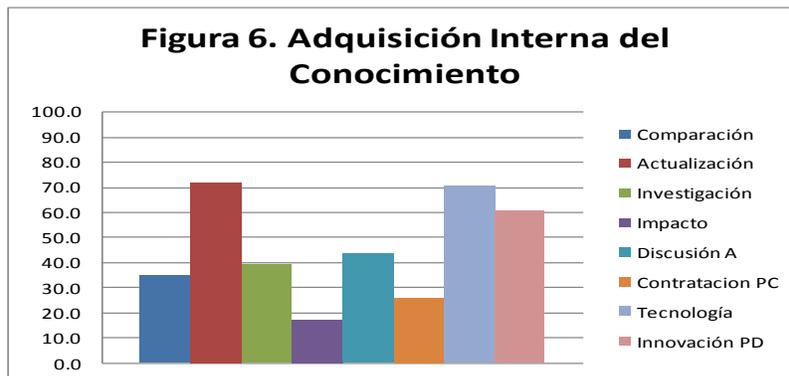
Si se analiza en relación a los valores obtenidos en los indicadores tenemos en relación a la variable creación de conocimiento interno se puede ver que tienen una pobre contribución los valores relacionados con la colaboración, la innovación, la apertura y el compromiso. (Figura 4)



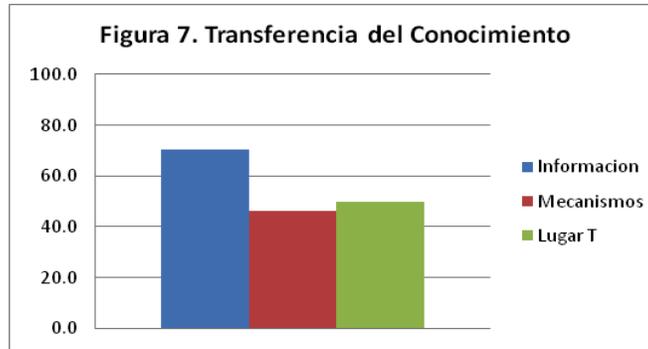
En relación con el aprendizaje por acción, que se muestra en la Figura 5, todos los indicadores son muy bajos, a excepción de el ser escuchado cuando hay alguna propuesta que obtiene un 54.4% y con valores cercanos a los aceptables la formación y actualización. Es de llamar la atención la ausencia (valor de cero) de la motivación para implementar las ideas de otros docentes y de la inducción; el registro de las ideas no logra alcanzar un valor de 10.



La Figura 6 muestra los datos con respecto a la adquisición externa del conocimiento, que obtiene valores aceptables en actualización, tecnología e innovación, pero es deficiente en todos los demás indicadores considerados, siendo muy baja la percepción que se tiene acerca del análisis del impacto de las tendencias económicas, sociales y tecnológicas y en la contratación de personal capacitado. Con valores bajos están el resto de los indicadores.

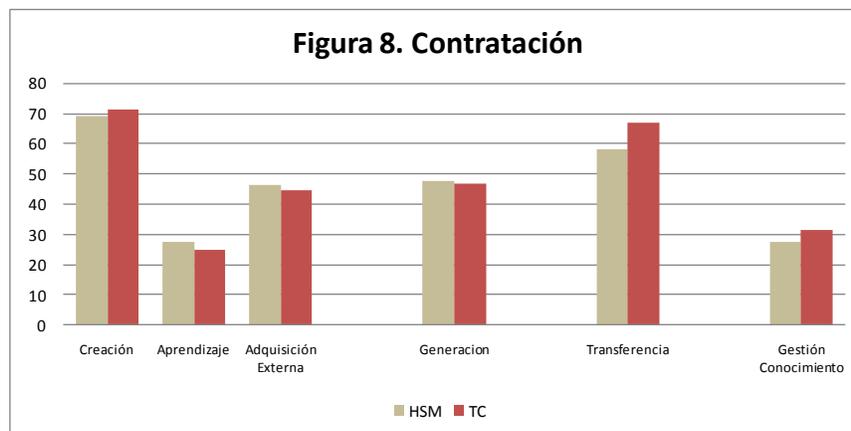


Con respecto a la transferencia del conocimiento, aunque sigue siendo deficiente se tiene un valor de 70.7% el valor asignado a la información transmitida cuando se trata de implementar cambios. Y los otros dos indicadores si bien no alcanzan valores se aproximan al 50% es decir del conocimiento generado tan sólo se transmite un poco mas de la mitad (Fig. 7)

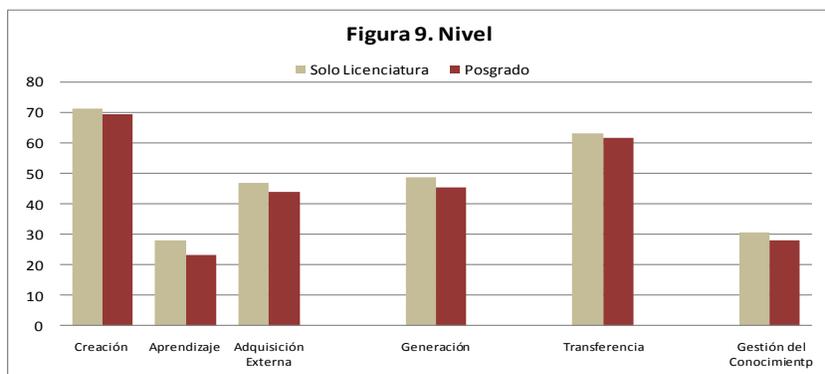


## V. RESULTADOS EN LA BASE A DATOS DE CLASIFICACIÓN

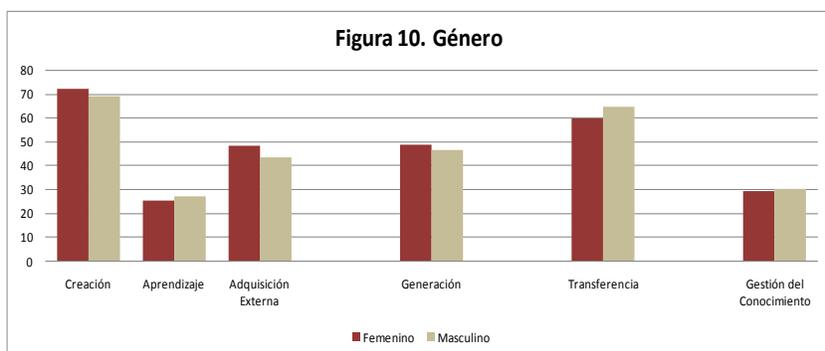
Analizando los resultados de la gestión, en función de sus dimensiones y variables en función de los datos de clasificación: *tipo de contratación, el nivel en el que se imparten los estudios, género, profesión y antigüedad*, que se grafican en las figuras en las figuras 8, 9, 10 y 11 se puede observar en relación al tipo de contratación (Figura 8) que la creación de conocimiento es apreciada mayormente por los maestros de Tiempo Completo, pero en lo que se refiere al aprendizaje por acción y a la generación a través de métodos de adquisición externa es mayor en los maestros por asignatura. El resultado total de la gestión muestra una ligera diferencia a favor de los maestros de tiempo completo, pero menor de lo que era de esperarse.



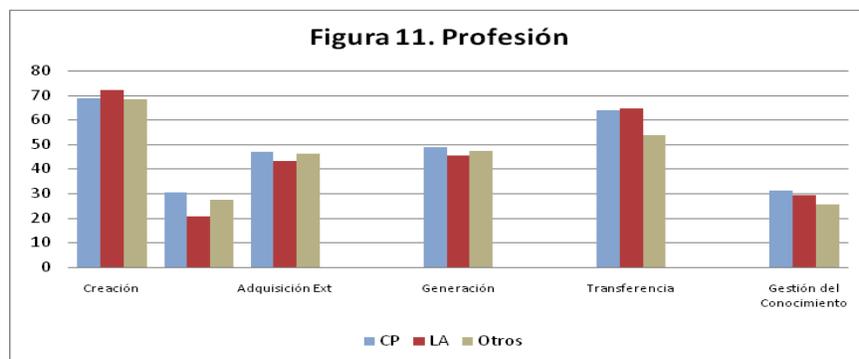
El nivel en el que se imparten los estudios en todos los casos da valores ligeramente más altos de gestión del conocimiento percibido por los maestros, para quienes imparten materias sólo en licenciatura. (Figura 9)



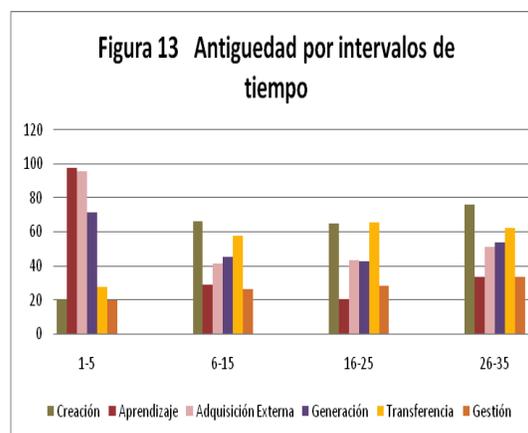
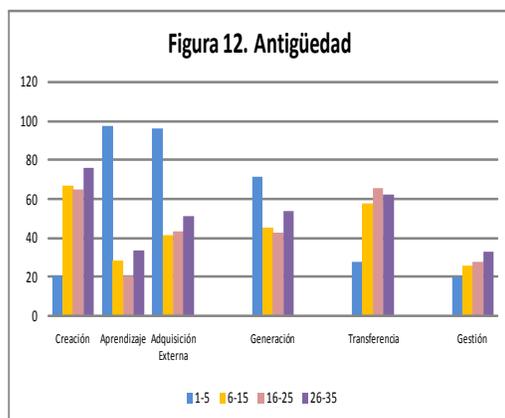
Con relación al género, (Figura 10) aunque el sexo femenino asigna un valor mayor a la generación del conocimiento, la transferencia recibe un valor más alto del género masculino que unido a una pequeña contribución del aprendizaje por acción, hacen que la percepción de la gestión del conocimiento resulte un valor más alto para este género.



Con relación a la profesión,(Figura 11) la creación del conocimiento es mayor en los Licenciados en Administración, pero muestra valores más bajos en la adquisición externa y en el aprendizaje por acción del conocimiento, siendo los Contadores Públicos los que asignan el valor final más alto a la generación del conocimiento, quedando los Licenciados en administración en el tercer sitio. La transferencia en los CP y LA es notoriamente mayor que en las otras profesiones, con valores casi similares.



En las figuras 12 y 13 que corresponden a la antigüedad, se puede ver que es en razón de esta característica donde se observan las mayores diferencias en la percepción de la gestión del conocimiento; el grupo con menor antigüedad se puede decir que percibe menor creación de conocimiento pero en cambio asigna un valor alto la adquisición externa de conocimiento y al aprendizaje por acción; es de llamar la atención los bajos valores que se asignan a esta última variable por el resto de los grupos de docentes considerados y como el valor total de la gestión del conocimiento aumenta en razón de la antigüedad, lo que se da como resultado un alto valor en la creación (figura 13) es relevante como este grupo visualiza la creación de conocimiento que no es percibido por el grupo más joven de docentes.



Dentro del análisis anterior se considera importante hacer algunas precisiones sobre todo en indicadores que consensan una opinión ya que de la percepción estaríamos pasando a una realidad y también tomar en cuenta aquellos indicadores que muestran diferencias significativas normalmente asociados a la antigüedad de los grupos considerados, como se indica en la figura 13. así tenemos en relación a la *Generación de conocimiento interno que:*

- Un 76% de los maestros han tenido la oportunidad de presentar alguna propuesta de mejora para la práctica docente, ya sea de manera individual o como parte de algún equipo académico.

Con respecto a los ámbitos en los que se ubican las propuestas presentadas por los maestros, el porcentaje más alto de la participación de los maestros se da en el diseño de planes de estudios, con un 31% seguido de la modificación de contenidos de las materias con un 16% y la reorganización con un 10%. Asimismo, con un 7 % se tiene la elaboración de planes de estudio, propuestas para asesoría de prácticas profesionales y servicio social y para modificaciones de la estructura organizacional.

Con respecto al clima de la Institución, puede apreciarse que la mayoría de los maestros (72%) considera que es variable según las circunstancias y el resto lo considera abierto y considerado.

- En cuanto a los valores que los maestros perciben en la Facultad, destacan el respeto (39%) y la confianza (24%). El valor menos seleccionado fue la honestidad (16%).
- Un alto porcentaje de los maestros (80%) cree que la Dirección de la Facultad tiene confianza en la realización del trabajo de los docentes. Esta percepción está presente en todos los grupos de maestros.
- En la evaluación de la percepción del maestro con respecto a la existencia de innovación en la FECA la mayoría de los maestros (61%) considera que no la hay; el resto indica que la innovación se relaciona con los puntos que se señalan en la tabla 5.

**Tabla 5. Opinión de los maestros acerca de la manera en que creen se da la innovación en la FECA**

Maestros con antigüedad de 1 a 5 años
1. Con la participación del alumno en eventos nacionales, se trata de cambiar su perspectiva.
2. En la renovación de programas y en la promoción de nuevas tecnologías.
3. En la actualización de planes de estudios.
Maestros con antigüedad de 6 a 15 años
1. Al implementar procesos iniciados como consecuencia de la acreditación.
2. En la aplicación de proyectos internos
3. En la parte política con la incorporación de docentes.
Maestros con antigüedad de 16 a 25 años
1. De manera individual, esporádica y un tanto remedial.
2. De manera informal.
3. Por la apertura de algunas materias.
Maestros con antigüedad de 26 a 35 años
1. Se da en grupos aislados, como son los Cuerpos Académicos, o bien, en comisiones previamente establecidas.
2. Se da en la búsqueda permanente del mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.
3. A través de la implementación de cursos y diplomados de actualización
4. A través de Planes de Estudios actualizados.
5. Si se da, pero sólo para cumplir con los requerimientos de los organismos evaluadores de la calidad.

Nuevamente, quienes perciben que sí se da la innovación y dan una mayor variedad de respuestas (y tal vez con mayor visión) son los maestros con antigüedad de 26 a 35 años y en este sentido señalan la participación de los Cuerpos Académicos en la generación de conocimiento, lo cual no fue considerado por ninguno de los otros grupos. Así mismo, este mismo grupo percibe procesos de mejora continua.

Puede observarse que tanto los maestros de ingreso reciente como los de mayor antigüedad perciben innovación en los planes de estudios; está presente en los cambios e inclusión de algunas materias. Los procesos de acreditación tienen un impacto que obliga de alguna manera a la organización a generar conocimiento, lo cual es señalado tanto por maestros con antigüedad de 6 a 15 y de 26 a 35 años, lo que pudiera tener relación en su participación en las comisiones especiales para la acreditación.

En relación a la *Generación de conocimiento a través del aprendizaje por acción* tenemos que:

- Un 60% de los maestros considera que cuando alguien tiene una idea o propuesta tiene la oportunidad de ser escuchado y de que se le tome en cuenta para su implementación.
- El 74% de los maestros consideran que no se motiva a los docentes para que generen

ideas y propuestas de innovación de la práctica docente.

- Una opinión menos definida se da para la motivación que reciben los maestros para llevar a cabo ideas de otros docentes, el 54% considera que no y el resto no sabe, por lo tanto se puede concluir que no hay motivación

Por último en relación con la *Generación del conocimiento a través de métodos de adquisición externa:*

- Un 72% dice no saber si se comparan los procesos y resultados de FECA con los de otras Facultades de Contaduría y Administración de prestigio.
- Un 63% de los maestros dice no tener información acerca de la realización de investigación sobre las tendencias y avances en las áreas de conocimiento de la disciplina.
- Así mismo, un 61% de los maestros consideran que no se generan en la institución espacios de debate y discusión en torno a los contenidos de las diferentes áreas de conocimiento.
- Un 72% de los maestros opinan que la organización no invita a los profesionistas destacados para trabajar como maestros opinión que se acentúa en los maestros con menor antigüedad.
- La calificación promedio otorgada por los maestros a la importancia que da la organización a la adquisición de nueva tecnología es de 6.0. Sólo los maestros con mayor antigüedad asignan una calificación superior a 7.
- La calificación promedio asignada por los maestros a la importancia que da la organización a la innovación de las prácticas educativas es 5.6, siendo el menor valor el asignada por el grupo de mayor antigüedad.
- El compromiso de la organización hacia la innovación recibe la misma calificación (5.6) siendo el grupo de 6 a 15 años el de valor mas bajo.
- Finalmente, la tabla 22 muestra las barreras que los maestros perciben para la innovación en la práctica docente. Es interesante observar cómo se indican aspectos relativos a la organización.

**Tabla 6. Barreras a la innovación desde la perspectiva del docente**

Maestros con antigüedad de 0 a 5 años	
1.	Existe miedo al cambio
2.	Falta liderazgo en las jefaturas de carrera y coordinaciones de academia.
3.	No se invita a los docentes a participar en las academias
4.	Falta consolidar la innovación y buscar opiniones de grupo.
5.	Dificultad para cambiar maestros que ya tienen mucho tiempo.
6.	Pocos espacios y tiempo para la comunicación entre docentes.
7.	No hay inducción para los maestros.
8.	Faltan recursos económicos
Maestros con antigüedad de 6 a 15 años	
1.	Directivos carecen de perspectiva de innovación y mejora continua
2.	Se trata de una organización burocrática y centralizada.
3.	Se da prioridad a lo urgente vs lo importante.
4.	Falta interés para incentivar la innovación.
5.	Dirección excluyente: únicamente se toman en cuenta las propuestas de algunos docentes con cierta trayectoria.
6.	Hay personal contratado sin competencias académicas.
7.	La existencia de grupos de poder en la institución.
Maestros con antigüedad de 16 a 25 años	
1.	Faltan recursos humanos y financieros.
2.	Resistencia al cambio.
3.	Ambiente laboral tenso.
4.	Indiferencia en la Dirección y su equipo administrativo; no hay compromiso, ni planes de innovación.
5.	Falta trabajo colegiado
6.	Falta información y comunicación.
7.	Falta estímulos a la docencia
8.	Los mismos docentes son una barrera.
Maestros con antigüedad de 26 a 35 años	
1.	No hay interés en las autoridades, ni voluntad.
2.	La innovación se da a iniciativa de los docentes, no de la organización, ésta solo responde a los requerimientos de los organismos evaluadores.
3.	Recursos económicos y materiales limitados.
4.	Resistencia al cambio en los docentes.
5.	Escaso debate acerca del impacto de las innovaciones en las profesiones.

## VI. CONCLUSIONES

En función de la percepción de los docentes se puede decir que:

- La gestión del conocimiento es baja en la institución alcanza un valor de 29.2 en una escala de 100. Resultado de que de la Generación del conocimiento con un valor

- de 46.1 tan solo se transmite el 63.4% de ésta.
- La gestión de conocimiento no es percibida de manera uniforme sino que se pueden encontrar diferencias lo que nos indica que el valor real puede ser diferente a los valores que se reportan, como son las que se presentan:
    - Entre los maestros que sólo imparten clases en el nivel de licenciatura que perciben con un valor mas alto a la gestión del conocimiento, que quienes imparten clases en el posgrado o
    - En función del género donde tenemos que el femenino percibe con un valor mas alto la generación de conocimiento, mientras que masculino da valores mas altos a la transferencia del conocimiento.
  - La gestión del conocimiento a través de la creación de conocimiento es percibida y probablemente realizada en mayor grado por los profesores de tiempo completo, los maestros contratados por asignatura se enfocan mas al aprendizaje por acción y a la generación a través de métodos de adquisición externa.
  - Los Licenciados en Administración perciben la creación de conocimiento interno con valores más altos que el resto de las profesiones, relacionado quizá con el hecho de hay un porcentaje mayor con grado de Doctor
  - Los Licenciados en Administración y los Contadores Públicos dan valores mas altos a la transferencia de conocimiento que realiza la institución en relación a la apreciación de los docentes de otras profesiones.
  - Como se dijo anteriormente la antigüedad es la variable que mayor impacto tiene en la percepción del grado de Gestión de Conocimiento que genera la institución en este sentido tenemos:
    - El valor total de la gestión del conocimiento aumenta en razón de la antigüedad, el grupo de mayor edad, visualiza la creación de conocimiento lo que no es percibido por el grupo más joven.
    - El grupo con menor antigüedad se puede decir que percibe menor creación de conocimiento pero en mayor medida, la adquisición externa de conocimiento y al aprendizaje por acción;
    - Es de llamar la atención los bajos valores que se asignan al aprendizaje por acción por parte de todos los grupos excepción del de menor antigüedad.
    - Los docentes con antigüedad de 6 a 15 y 16 a 25 años tienen opiniones diferentes a los otros dos grupos (de 0 a 6 y de mas de 25), con respecto al clima de la organización, la percepción de la manera en que se da la innovación, el desconocimiento acerca de la comparación de los resultados y procesos de la Facultad con los de otras instituciones similares y de la investigación, y su opinión sobre la falta de contratación de profesionistas destacados.

- En relación a la Transferencia de Conocimiento esta evaluación indirecta debería ser ampliada ya que tan sólo se utilizaron tres preguntas para medirla, en relación a ellas se tienen valores que nos dicen que los docentes utilizan en mayor grado la transferencia y la comunicación formal, aunque también se realiza intercambio en los centros de reunión y los pasillos y de que si bien aparentemente se alcanzan valores del 70% en la transferencia formal aun falta un buen trecho para considerarla óptima .

Con respecto a la *Generación interna de conocimiento*, cabe destacar lo siguiente:

- La mayoría de los maestros no creen que haya innovación en la Facultad pero informaron haber presentado propuestas de mejora, señalando que han participado en la innovación de las prácticas educativas a través del diseño de planes de estudios y de la modificación y reestructuración de contenidos de las materias.
- Los maestros creen que la Dirección tiene confianza en la realización del trabajo de los docentes, perciben como valores de la institución el respeto y la confianza y consideran que el clima de la institución es variable según las circunstancias.

En cuanto a la *Generación de conocimiento a través del aprendizaje por acción*, los resultados indican que.

- La mayoría considera que los maestros que tienen alguna idea o propuesta sí tienen la oportunidad de ser escuchados y ser tomados en cuenta.
- La mayoría opina que la organización no motiva para la innovación.
- Tampoco consideran que exista motivación para llevar a cabo ideas de otros docentes, aunque la opinión es menos generalizada.

La *Generación del conocimiento a través de métodos de adquisición externa* permite las siguientes observaciones:

- La mayoría desconoce si los procesos y resultados de la FECA se comparan con otras instituciones de prestigio.
- La mayoría no tiene información acerca de la realización de investigación en la Facultad.
- La mayoría considera que no se invita a profesionistas destacados a trabajar como docentes.
- La calificación promedio que los maestros otorgan a la importancia y compromiso que da la organización a la adquisición de nueva tecnología e innovación se ubica en un valor que se puede considerar bajo ( 6.0.)

## Propuestas para Mejorar la Gestión del Conocimiento.

Un punto favorable es el sentir de los maestros con respecto a la confianza que la dirección tiene en ellos, basada en ésta, para fortalecer **la generación interna de conocimiento** se debería:

- Promover un clima de apertura y consideración;
- Implementar estrategias que dentro de la cultura de la organización se fomente y transmita el valor de la honestidad
- Mejorar la comunicación para unificar el conocimiento de las actividades de innovación e investigación que realiza la institución, ya que la mayoría considera que no existe, conocimiento que además permitirá aumentar el orgullo de pertenencia.

La oportunidad que dicen tener los maestros de ser escuchados cuando tienen una propuesta es muy favorable, sin embargo, para fortalecer el **aprendizaje por acción**, habría que:

- Incrementar la motivación y generar estrategias para fomentar la innovación,
- Establecer un programa para el reconocer y utilizar de ideas de otros.

### *La Generación del conocimiento a través de métodos de adquisición externa*

Parece ser la variable que necesita mayor fortalecimiento.

- Establecer estrategias que den acceso a todos los maestros a las acciones y resultados de otras instituciones.
- Difundir las investigaciones que se realizan en el área
- Atraer a profesionistas destacados para trabajar como docentes.
- Y considerar mejorar la adquisición de tecnología, y el compromiso de la organización hacia la innovación. que son evaluadas con valores muy bajos por parte de los docentes.

En relación a la **Transferencia de Conocimiento** habría que:

- Favorecer la comunicación formal informando de las actividades, investigaciones, innovaciones y gestiones que realiza esta institución y los pares
- Favorecer la creación de espacios comunes para fomentar la comunicación Informal.

Esta investigación esta basada en gran parte en apreciaciones individualizadas de lo que percibe cada docente desde su perspectiva de la gestión del conocimiento y no en base a una medición real de las actividades que realiza la institución, es muy importante considerar que

la institución tiene que hacer un esfuerzo real para mejorar no solo la percepción que los docentes tienen de la gestión del conocimiento en la institución sino también basado en un análisis real las acciones encaminadas a generar y transmitir conocimiento orgnizacional.

## VII. REFERENCIAS

- CASTAÑEDA PÉREZ, Malena, (2005) “Aspectos Teórico-Conceptuales sobre las Redes y las Comunidades Virtuales de Conocimiento”, *ACIMED*. Disponible en: [Http://Bvs.Sld.Cu/Revistas/Aci/Vol13\\_6\\_05/Aci02605.Htm](Http://Bvs.Sld.Cu/Revistas/Aci/Vol13_6_05/Aci02605.Htm), consultado el 11 dic. de 2007.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, Javier (2005) *Gestión por Competencias. Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. México, Ed. Prentice Hal.
- GÓMEZ DÍAZ, Dianelly *et al.* “Gestión del Conocimiento” y su Importancia en las Organizaciones”, Universidad de Cienfuegos, Cuba, Ed. GUJRE, 2005, Vol XXVI No.2, julio 2005, pp.1-48.
- LARROSSA, Juan Manuel, *Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento en los Nuevos Escenarios*, tesis para la obtención de Maestría en Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, 2000.
- MARTÍNEZ RAMOS, Miguel, “De La Contabilidad de Recursos Humanos al Capital Intelectual y la “Gestión del Conocimiento”: Una Ampliación Necesaria”, *Boletín DO Departamento de Finanzas y Contabilidad*, Universidad Jaime I, Castellón, 2001, Pp. 134-144.
- NONAKA, Ikujiro Y Hirotaka Takeuchi, *La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, México, Ed. Oxford University, 1999.
- Orko Silver <http://www.edrsilver.com/s/Home.asp> consultado el 28 de noviembre de 2008.
- PÉREZ DE ARMAS, Marlet *et al*(2006) . “Desarrollando la Gestión del Conocimiento”, un *Caso de Estudio: Centro Meteorológico Provincial de Cienfuegos*, Cuba. Diciembre, Pp. 1-24.
- PRIETO, Isabel y Elena Revilla (2004) “Impacto Organizativo de los Distintos Estilos de “Gestión del Conocimiento”. Una Evidencia Empírica del Caso Español”. *Revista de empresa* No. 10, España, 2004.
- ROJAS MESA, Yuniet, (2006) “De la Gestión de la Información a la Gestión del Conocimiento”, *ACIMED*. Dirección URL: [Http://Bvs.Sld.Cu/Revistas/Aci/Vol14\\_1\\_06/Aci02106.Htm](Http://Bvs.Sld.Cu/Revistas/Aci/Vol14_1_06/Aci02106.Htm), consultado el 29 de noviembre de 2007.

- SAAVEDRA, J. *et al* "Gestión del Conocimiento". Dirección URL: [Http://www.Gestiondelconocimiento.com](http://www.Gestiondelconocimiento.com)., consultado el 8 Octubre, 2002.
- SOLÍS García, Gabriela.(2009). Gestión del Conocimiento en la Empresa Minera en Etapa de Exploración con Gerencia en la Ciudad de Durango. Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración. Universidad Juárez del Estado de Durango.
- ZAPATA Laura y José L. Pineda, (2006) Estudios de Administración. Generación y Transferencia de Conocimiento en Pequeñas Empresas: Estudio de Caso En El Sector de las Tecnologías de la Información. Monterrey, Ed. ITESM, Vol. 13. N1. 2006. Pp. 1-35

## VIII. ANEXO 1

Estamos realizando un trabajo de investigación acerca de la Generación del Conocimiento en la FCA-UJED, con el objeto de realizar propuestas que favorezcan su transmisión; por lo que estamos solicitando su amable colaboración

1. ¿Ha tenido la oportunidad de presentar alguna propuesta de mejoramiento para la práctica docente, que se considere novedosa y oportuna ya sea de manera individual o como parte de algún equipo académico?
  - a) Sí
  - b) No
  
2. En cual(es) de los siguientes ámbitos podría(n) ubicarse dicha(s) propuesta(s)? Marque con una X los incisos que correspondan
  - a. Diseño de planes de estudios
  - b. Modificación de contenidos de las materias
  - c. Innovación en métodos y técnicas de enseñanza
  - d. Elaboración de materiales didácticos
  - e. Reorganización de contenidos
  - f. Reorganización del tiempo y el espacio educativo
  - g. Empleo de nuevas tecnologías
  - h. Propuestas de cambios en las prácticas de evaluación
  - i. Diseño de estrategias para la formación integral
  - j. Propuestas para el desarrollo de trabajo colaborativo
  - k. Innovaciones en las asesorías académicas
  - l. Innovaciones en tutorías
  - m. Propuestas para realización de servicio social
  - n. Propuestas para la realización de las prácticas profesionales
  - o. Propuestas de vinculación universitaria
  - p. Investigación acción sobre las prácticas educativas
  - q. Investigación en el aula (cualitativa y/o cuantitativa)
  - r. Propuestas sobre modificaciones a la legislación de la Facultad
  - s. Propuestas sobre modificaciones a la estructura organizacional
  - t. Otra ¿cuál? \_\_\_\_\_

3. En la FECA cuando alguien tiene una idea o propuesta, ¿tiene la oportunidad de ser escuchado y de que se tome en cuenta para su implementación?
  - a. Sí      b)No
  
4. ¿Se lleva a cabo algún registro de las ideas y propuestas de los docentes?
  - a. Sí      b)No      c)No sé
  
5. ¿Se motiva a los docentes para que generen ideas y propuestas de innovación de la práctica docente?
  - a. Sí      ¿De qué manera \_\_\_\_\_      b)No
  
6. ¿Se incentiva a los docentes para llevar a cabo las nuevas ideas de otros docentes?
  - a. Si      b)No      c)No sé
  
7. ¿Existe en la FECA un programa de inducción para los nuevos docentes?
  - a. Si      b)No      c)No sé
  
8. ¿Existe un programa de formación de profesores?
  - a. Sí      b)No      c)No sé
  
9. ¿Existen programas de actualización disciplinaria?
  - a. Si      b)No      c) No sé
  
10. ¿Sabe usted si se comparan los procesos y resultados de la FECA con los de otras Facultades de Contaduría y Administración de prestigio?
  - a. Sí      b)No
  
11. De acuerdo a su experiencia en la Facultad ¿Se llevan a cabo conferencias sobre temas de actualización en las diferentes áreas de conocimiento de la disciplina?
  - a. a)Sí      b)No
  
13. De acuerdo a su experiencia en la Facultad ¿Se lleva a cabo investigación sobre las tendencias y avances en las áreas de conocimiento?
  - a. a)Sí      b) No

14. En las academias de docentes de la FECA se realiza el análisis de tendencias económicas, sociales y tecnológicas que impactan a las profesiones que aquí se imparten?  
a. a) Sí                      b) No
15. ¿Se generan espacios de debate y discusión en torno a los contenidos de las diferentes áreas de conocimiento?  
a. a) Sí                      b) No
16. ¿Se atraen a los profesionistas destacados para trabajar como docentes?  
a. a) Sí                      b) No
17. En una escala del 1 al 10 ¿qué valor le daría a la importancia que da la organización a la adquisición de nueva tecnología? \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
18. En una escala del 1 al 10 ¿qué valor le daría a la importancia que da la organización a la innovación de las prácticas educativas? \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
19. Cuando se trata de implementar un cambio en contenidos y/o procesos, la información se da:  
a) En reuniones colegiadas      b) Se envía de manera escrita      c) Otra
20. De los mecanismos formales de comunicación, señale los más comunes en la organización:  
a. Documentos, cartas, oficios, etc      c) Reuniones programadas  
b. Correo electrónico                      d) Teléfono
21. La comunicación entre los docentes acerca de las innovaciones y propuestas es más fácil que se de:  
a) En el pasillo o en la cafetería      c) En reuniones programadas  
b) En cursos o mesas redondas      d) Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
22. ¿Cómo considera el clima de la FECA?  
a) Estricto y apegado a las normas      b) Abierto y de consideración  
c) Variable, según las circunstancias

23. ¿Cómo son las relaciones laborales en la Facultad?
- a. Autocráticas      b)Permisivas o indiferentes      c)Democráticas
24. ¿Se promueven en la Facultad conductas de ayuda y colaboración entre los maestros?
- a. Siempre      b)Algunas veces      c)Nunca
25. Subraye los valores que se perciben en la organización
- a. respeto      b) Honestidad      c)Confianza      d)Responsabilidad  
e)Otros ¿cuáles?\_\_\_\_\_
26. ¿Existe confianza por parte de la dirección en la realización del trabajo de los docentes?
- a. Sí      b)No
27. ¿Se da autonomía a los docentes para realizar su trabajo?
- a. Sí      b) No
28. ¿Considera que existe la posibilidad de resolver problemas cotidianos por caminos diferentes?
- a. Sí      b) No
29. Desde su punto de vista ¿existe innovación en la FECA?
- a. Sí      b) No
30. ¿De qué manera cree usted que se da la innovación en la FECA ?
- 
31. ¿Cómo considera la apertura de la dirección a proyectos e iniciativas de los docentes?
- a. Alta      b)Media      c)Baja
32. En una escala de 1 al 10 ¿qué valor le daría usted al compromiso que se percibe por parte de la organización hacia la innovación?
- \_\_\_\_\_ Por qué?\_\_\_\_\_
33. ¿Cuáles podrían ser las principales barreras para la innovación en la FECA?
-

## Datos generales

Profesor por asignatura ( ) Profesor de Tiempo Completo ( )

Profesión \_\_\_\_\_

Antigüedad en la FECA \_\_\_\_\_

Nvel en el Imparte materias ( ) Licenciatura ( ) Posgrado ( ) Ambas

Género. ( ) Femenino ( ) Masculino

## IX. ANEXO 2

Clasificación de las preguntas									
Generación del Conocimiento	Creación de Conocimiento interno		1,21,22,23,24,25,26,27,28,30,31						
	Aprendizaje por acción		3,4,5,6,7,8,9						
	Adquisición externa del conocimiento		10,11,12,13,14,15,16,17						
Transferencia del Conocimiento	Métodos Formales		18,19						
	Métodos Informales		20						
Valor de las Respuestas									
Número de Pregunta	Valor								
	a	b	c	d	e	f	g	h	i
21	0	2	1						
22	0	2	1						
30	2	1	0						
	2	1	0						
23	1	1	1	1	1				
18,19,20,24,33	Si	No							
3,5,10,11,12,13,14,15, 26,27	1	0							
1,25,28,	2	0							
6,7,8,9,4	Si	No	No se						
	2	0	0						
16, 17, 31	1 - 3 m	4 - 6m	7 - 10m						
	0	1	2						
2,5,16,17,24,29,32	Información adicional								
Cálculo de Valores									
Generación del Conocimiento			Transferencia del Conocimiento						
Creación de Conocimiento Interno	Aprendizaje por acción	Adquisición externa del conocimiento	Métodos Formales				Métodos Informales		
(Valor Obtenido/Valor Máximo)x( 100)			(Valor Obtenido/Valor Máx)x( 100)						
(Creación+Aprendizaje+Adquisición )/3			(Formales +Informales)/2						
(Generación)x(T transferencia )/100									