



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE PUEBLA

**“Gestión del Conocimiento para el Capital
Humano de la Secretaría de Educación del
estado de Tabasco”**

TRABAJO RECEPCIONAL

**Que para obtener el Grado de
Maestría en Desarrollo Humano y Capital Intelectual**

presenta

Laura López Leal

Puebla, Pue.

Mayo 2014



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicada

**A Dios, por ser mi infinita fuente de fe,
fuerza, esperanza y amor.**

**A Natalia y Manuel, mis Padres
(Q.E.P.D.) entrañables e inolvidables,
por haber sido ejemplo de amor,
perseverancia y respeto a la vida.**

**A Juan Manuel, mi Hermano (Q.E.P.D.)
referente familiar de lucha, amor, entrega y pasión con la
vida.**

**A Manuel, mi Hijo por ser la fuerza que
día a día me impulsa a ser mejor ser
humano.**

Agradezco

**A Rosy mi querida Hermana, cómplice, compañera y
amiga de vida.**

**A mis queridas Hermanas Susy, Evis y Janis por su
gran amor, oraciones y respaldo en mis proyectos de
vida.**

**Al resto de mi gran familia López Leal por amarme,
creer y confiar en mí.**

A mis amistades por compartir sueños.

**A la Doctora Martha Huerta Cruz, por su amistad,
orientación y esfuerzo para la realización de mi tesis.**

**A mis Maestras y Maestros de la Maestría, por su
generosidad al compartir sus conocimientos, con
especial cariño a la Dra. María Eugenia Ciófalo Lagos
por sus consejos y trato afable.**

**Con especial agradecimiento a la Secretaría de
Educación del estado de Tabasco, por haberme dado la
oportunidad de cumplir una meta más en mi vida.**

**A la UPAEP por brindarme mayores conocimientos y
herramientas para ser mejor profesional y tener
crecimiento personal.**

**Al Dr. Manuel Gonzáles Pérez, al aceptar ser mi
Sinodal y parte del cierre de este capítulo profesional.**

*“Sólo el desarrollo armónico y congruente de un grupo humano
constituye un progreso cierto...”
Jaime Torres Bodet (1902-1974)*

RESUMEN

Para el proyecto de investigación sustento del trabajo recepcional que nos ocupa, el planteamiento del problema versa sobre cómo es valorada y vista la Secretaría de Educación del estado de Tabasco (SETAB), por la comunidad educativa en su quehacer y compromiso institucional.

Existe insatisfacción con la tarea de la autoridad educativa y en consecuencia, es uno de tantos detonadores, de conflictos magisterial y estudiantil. Aunado a la creciente problemática social, donde madres y padres de familia se manifiestan como insatisfechos por la carencia de respuestas oportunas institucionales que respondan a las necesidades educativas para sus hijas e hijos.

A partir de esta situación se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué competencias técnicas están empleando para atender la demanda del servicio educativo y qué competencias se requieren para la calidad en el servicio educativo que presta el Personal de Apoyo a la Educación de la Secretaría de Educación del estado de Tabasco? Esta interrogante se propone responder a partir del siguiente objetivo general: “Identificar las competencias técnicas empleadas por el Personal de Apoyo a la Educación de la Dirección de Seguimiento y Evaluación en la atención a la demanda del servicio educativo, y plantear las competencias técnicas requeridas a fin de coadyuvar la calidad del servicio”

Por tanto el tipo de estudio es exploratorio; los sujetos son el Personal de Apoyo a la Educación (PAE); la unidad de análisis es el Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE); focalizada la indagación en dos de sus funciones, sus servicios y usuarios. Se diseñaron 4 instrumentos para la recolección de datos, que fueron sistematizados para su interpretación y su análisis

De los resultados más importantes que se pueden citar son: el PAE del DSEPE afirma en su gran mayoría que la Gestión del Conocimiento es el proceso donde la capacidad individual, colectiva e institucional, actúa para adquirir y crear conocimiento crítico, que se pone al servicio del bien común y con el objetivo de mantener e incrementar las ventajas competitivas de la organización.

De las conclusiones destacables está que el PAE del DSEPE, no desarrolla competencias técnicas en sus funciones-cargo de Jefe de Departamento y Auxiliar Técnico de Evaluación. Por ello se presenta una propuesta de intervención que está centrada en una serie de competencias técnicas, bajo la premisa de que abonaría a la calidad del servicio educativo prestado por el PAE de la DSEPE.

Palabras clave: gestión del conocimiento, capital humano, conocimiento, servicios educativos de calidad, competencias técnicas.

TEMARIO

TABLAS

Tabla No. 1. Vinculación de Estrategias y Competencia Laboral para la Transformación Productiva	22-23
Tabla No. 2. Funciones Focalizadas para la Investigación, con Servicios y/o Procesos	42
Tabla No. 3. Información Preliminar Requerida de la Dirección de Seguimiento y Evaluación. 2013	45
Tabla No. 4. Distribución Funciones de la Dirección de Seguimiento y Evaluación. 20013	49
Tabla No. 5. Procesos, Servicios, Clientes del DSEPE. 2013	50

GRÁFICAS

Gráfica No. 1. Definiciones Seleccionadas Gestión de Conocimiento	51
Gráfica No. 2. Modelos de Gestión de Conocimiento	52
Gráfica No. 3. Conversión del Conocimiento	53
Gráfica No. 4. Condiciones al Asumir las Funciones-cargo	54
Gráfica No. 5. Ámbitos del Sistema Estatal Educativo	55
Gráfica No. 6. Calidad del Servicio Educativo: Evaluación Docente Aprovechamiento Escolar	56
Gráfica No. 7. Comportamientos de los Componentes de Eficiencia, en la Secretaría de Educación de Tabasco	56
Gráfica No. 8. Capacitación y Formación	57
Gráfica No. 9. Expectativas no Cubiertas	64
Gráfica No. 10. Patrones Emergentes en las propuestas de mejora	65

FIGURAS

Figura 1. Marco Conceptual de la Investigación	5
Figura 2. Modelos de Gestión del Conocimiento. Rodríguez, Gómez 2006	9
Figura 3. Proceso de Conversión del Conocimiento en la Organización. Nonaka y Takeuchi. 1995	12

Figura 4. Modelo Iceberg. Spencer y Spencer. 1993	23
Figura 5. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias CONOCER.2013	25
Figura No. 6. Organigrama (funcional) actualizado de la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE). 2013	41
Figura No. 7. Personal del Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE) 2013	43
Figura No. 8. Esquema Marco Teórico de la Investigación	44
Figura No. 9. Patrones Emergentes de la Indagación 2013	46
Figura No. 10. Esquema de Objetivos de los Departamentos en Operación de la DSE.2013	48
Figura No. 11. Propuesta de Competencias Técnicas para el Personal de Apoyo a la Educación (PAE) del Departamento de Seguimiento y Evaluación del Procesos Educativo	74

Capítulo 1 Contexto General

1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Objetivo General	3
1.3. Objetivos Específicos	3
1.4. Justificación	4
1.5. Preguntas de Investigación	4

Capítulo 2 Marco Teórico

2.1. Introducción	6
2.2. Gestión del Conocimiento	7
2.2.1. Modelos de Gestión del Conocimiento	8
2.3. Conocimiento	10
2.3.1. Tipología del Conocimiento	12
2.4. Competencias	13
2.4.1. Taxonomía de las Competencias	15
2.4.2. Competencias en el ámbito laboral o ejercicio profesional	19

2.5. Servicios Educativos de Calidad	26
2.6. Gestión del Capital Humano	32
2.6.1. Gestión por Competencias	34
2.7. Organizaciones	35
Capítulo 3 Marco Metodológico	
3.1. Escenario de la Investigación	40
3.2. Definición de la Muestra	43
3.3. Procedimiento	44
3.4. Resultados	47
3.4.1. Resultados de los Primeros dos Instrumentos	47
3.4.2. Resultados del Tercer Instrumento	50
3.4.3. Resultados del Cuarto Instrumento	62
Capítulo 4 Datos, Conclusiones y Propuesta	
4.1. Discusión de Datos	65
4.1.1. Gestión del Conocimiento	65
4.1.2. Capital Humano	67
4.1.3. Competencias	69
4.1.4. Calidad del Sistema Educativo	70
4.2. Conclusiones	71
4.2.1 Referentes Teóricos	71
4.2.2. Metodología	72
4.2.3. Resultados	73
4.2.4. Preguntas de investigación	73
4.3. Propuesta de intervención	74
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	

Capítulo 1

Contexto General

En este capítulo encontrará la contextualización en torno al planteamiento del problema, se explicitan los objetivos tanto el general como los específicos del proyecto de investigación, el razonamiento sobre su justificación, así como la serie de preguntas de investigación que se buscará responder en este estudio.

1.1. Planteamiento del Problema

La misión de la Secretaría de Educación es “ofrecer una educación de calidad con equidad, que se constituya en la columna vertebral de la transformación de Tabasco, y que forme ciudadanos competentes y responsables para consolidar una sociedad sana, creativa y orgullosa de sí misma”. Su visión institucional busca ser “Un sistema educativo con altos estándares de calidad que garantiza a la población igualdad de oportunidades, conocimientos pertinentes y competencias emprendedoras, para que se desempeñe con éxito en la economía global”, (Identidad. Página WEB Institucional, 2013)

Bajo estos referentes, el quehacer y compromiso institucional se asienta en:

- Un **eje administrativo del servicio educativo**, que propicie, tomando en cuenta las afirmaciones de Malpica, C referido por Jorge Marconi (2012), las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control. Acompañadas con elementos como la eficiencia (mejora de sus procesos administrativos y gerenciales); calidad de gestión y satisfacción de necesidades y expectativas de las personas usuarias, así como el logro de objetivos y la maximización de resultados.
- Un **eje de oferta educativa de calidad**, que genere desde el sistema educativo estatal, las condiciones propicias para brindar oportunidades educativas sin discriminación de ninguna índole a la población demandante. Que se esfuerce en lograr una valoración positiva de la sociedad a la que sirve, en los aspectos de relevancia, eficacia, pertinencia, equidad y eficiencia. Con características de accesibilidad y facilidad de los recursos personales, organizativos y materiales, entre otros (Graells, 2002)

Sin embargo, en la práctica cotidiana estas premisas están distantes, existen deficiencias en algunos procesos de atención a la demanda de los servicios educativos, al no hacerse con la calidad, que se menciona en líneas anteriores, lo que genera usuario insatisfecho. Esto se traduce en el alejamiento de la buena administración educativa comprometida, abonando con ello, a la desacreditación de la función pública y fortaleciendo la percepción de un servicio educativo deficiente del aparato burocrático.

Esto provoca en el imaginario colectivo, desencanto con la autoridad educativa y en consecuencia es uno de tantos detonadores de conflictos magisterial y estudiantil, aunado a la creciente problemática social, donde madres y padres de familia se manifiestan como insatisfechos por la carencia de respuestas institucionales que satisfagan las necesidades educativas para sus hijas e hijos.

La calificación o valoración del quehacer institucional por parte de los usuarios está alejado del ideario, al no cumplir cabalmente con algunos principios, según el caso, el filosófico (relevancia), el pedagógico (eficacia), el cultural (pertinencia), el social (equidad) y el económico (eficiencia). Y esto aleja a la organización de la competitividad que se demanda y se requiere a fin de brindar un servicio educativo de calidad, visto como derecho humano y deber institucional, que debe proporcionar a la población estatal. Basta abrir cualquiera de los diarios locales, para encontrar información sobre una serie de manifestaciones del magisterio, así como diversos agentes educativos (madres y padres de familia), que ante una deficiente atención reclaman un mejor servicio educativo en lo oportuno, pertinente y con equidad, entre otros elementos.

Para el desarrollo de la administración del servicio educativo la institución cuenta con una serie de actores para los diferentes procesos, conformando un segmento muy importante de la institución, reconocido como Personal de Apoyo a la Educación (PAE). Se puede describir de forma tradicional, es el que llega a su puesto, cargo y funciones de una manera fortuita, sin procesos de selección, sin consideración de perfiles, habilidades, talentos. Así como tampoco con una real inducción al puesto, y sin una formación y capacitación para el trabajo sistemática y orientada a los objetivos estratégicos de su área y los institucionales.

Mucho en su quehacer se basa en la responsabilidad con que asume su cargo y funciones; en su capacidad de aprender de otros y otras; de poner en juego su conocimiento, propia experiencia y sumarla a lo que le han dicho que se hace en ese puesto; así como de autocapacitarse a lo largo del tiempo; en ciertos casos, sustentando su hacer cotidiano en normas, lineamientos y manuales.

Sin embargo, de cierta manera se equipara a nadar contracorriente, ya que carece de una formación y capacitación permanente orientada a las competencias requeridas para el buen desempeño de las funciones de su puesto. Lo que le ubica en muchas ocasiones en situaciones, que requieren de respuestas rápidas y efectivas, donde muestre ser competente en los aspectos técnicos y los conocimientos construidos en su formación permanente y que en la mayoría de ellas no tiene forma de proporcionarlas.

No solo existe una debilidad de origen en su selección e inducción, sino también en su formación y actualización dado que no existe un programa integral para este grupo, ocasionando una brecha importante entre lo que se requiere y se tiene. Sumando a esto un elemento más, la ausencia de un sistema de evaluación para esta importante fuerza laboral institucional, que no solo brinde información relevante para conocer con rigor metodológico como se está y que se requiere para la mejora de las funciones-cargo del

PEA, así como también para incentivar mecanismo de superación que motiven al personal.

Sería incompleta la descripción de la situación laboral que vive el PAE si se omitiera reconocer que han existido procesos para la mejora de sus funciones en la historia reciente de la institución. En su momento, se vivieron procesos de certificación de competencias; se implantaron estrategias de calidad total; se llevaron a cabo certificaciones bajo normas estandarizadas en gestión de la calidad. Sin embargo no se ha estudiado el impacto, ni se ha consolidado una acción o estrategia que busque la mejora de las funciones, centrado en las personas y en su crecimiento de conocimiento de forma integral y sistemática

Adicionalmente de lo hasta aquí manifestado, es pertinente abordar el tema del desarrollo de competencias, bajo una perspectiva de un asunto vinculante entre el proceso enseñanza-aprendizaje, el alumnado, el profesorado y los actores administrativos del servicio educativo, ya reconocido en este trabajo como PAE.

El desarrollo de competencias en el alumnado es parte fundamental de su proceso educativo, su tipología dependerá del nivel, es uno de los imperativos hoy por hoy. El magisterio por su parte, para responder a este principio, en su trayecto formativo y de actualización se inmersa en este universo desarrollador del *“Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo”* (Bunk, 1994).

1.2. Objetivo General

El presente estudio tiene como objetivo general “Identificar las competencias técnicas empleadas por el Personal de Apoyo a la Educación de la Dirección de Seguimiento y Evaluación en la atención a la demanda del servicio educativo, y plantear las competencias técnicas requeridas a fin de coadyuvar la calidad del servicio”

1.3. Objetivos Específicos

La indagación tiene como objetivos específicos los siguientes:

- Describir los servicios educativos que brinda la DSE y su vinculación con las funciones-cargo de su PEA.
- Indagar el tipo de satisfacción de los usuarios del servicio educativo de la DES ha tenido en los dos últimos años.
- Proponer competencias técnicas requeridas en la DSE.

1.4. Justificación

El proyecto de investigación generará como beneficio (conveniencia) a la Secretaría de Educación del estado de Tabasco, el impulso a su competitividad mediante la gestión del conocimiento útil, a través de los procesos de desarrollo de competencias en su capital humano.

Generando una espiral de crecimiento (implicaciones prácticas) del conocimiento existente; crecimiento medible y observable con comportamientos definidos por competencias requeridas para brindar un servicio educativo de calidad, un buen desarrollo en los procesos de trabajo y en las relaciones intergrupales.

En el ámbito social existe también un impacto positivo, considerando la propia misión social de la institución que es la educación, que irradiaría a todo el estado de Tabasco; así también considerando el peso que las funciones del personal de apoyo a la educación tiene en el servicio educativo de la institución. Provocando el progreso de la institución en el rubro de la gestión de conocimiento, valor intangible y de gran impacto en los tiempos actuales, con la aportación de ideas del personal y en concordancia con los ideales institucionales.

Materializándose al lograr la identificación de la serie de competencias técnicas que garanticen brindar servicios educativos de calidad; ilustrando las brechas existentes entre lo que se tiene y lo que se necesita; en consecuencia proponer un plan de formación basado en la gestión por competencias, que no existe en la institución por lo que se estaría innovando las prácticas de formación, capacitación y entrenamiento por competencias, apuntando a la mejora del desempeño de las funciones persona-puesto, buscando el aprovechamiento de todo el potencial del capital humano de la institución. Manteniendo presente en todo momento la demanda de usuarios y clientes.

1.5. Preguntas de Investigación

Con el escenario descrito sobre el favorecimiento del desarrollo de competencias en el alumnado y planta docente, parecería lógico considerar que el PAE estaría en esa dinámica, a fin de alinearse a la política educativa, de dar un frente común e integrador desde la administración del servicio educativo, con las otras partes del sistema. Sin embargo esto no coincide al cien por ciento con la realidad.

Y es ahí donde surge la interrogante:

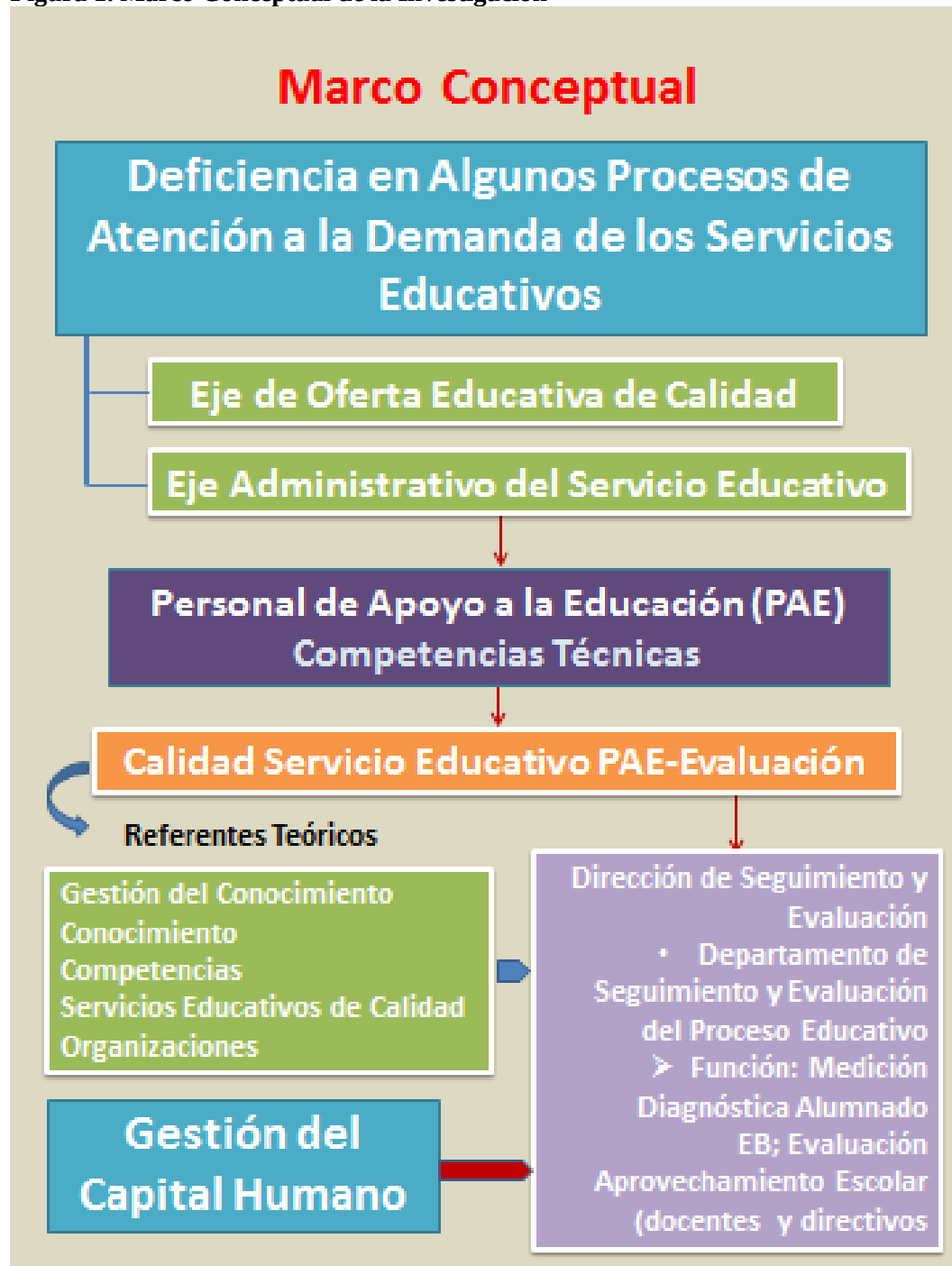
¿Qué competencias técnicas están empleando para atender la demanda del servicio educativo y qué competencias se requieren para la calidad en el servicio educativo que presta el Personal de Apoyo a la Educación de la Secretaría de Educación del estado de Tabasco?

A partir de esta pregunta surgen las siguientes interrogantes ¿Cuáles son las funciones operativas que realiza el personal de apoyo a la educación? ¿Cómo estas funciones, al satisfacer al usuario, se convierten en un indicador de competencia del PAE?

Con estas preguntas, considerando las dimensiones de las áreas administrativas de la Secretaría de Educación del estado de Tabasco, con la finalidad de validar toda la ruta investigativa para que en un momento se pudiera aplicar a más áreas, se centra la investigación en el personal de apoyo a la educación de la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE), por la razones que más adelante se exponen. Dirección dependiente de la Subsecretaría de Planeación de Servicios Educativos y Descentralización.

El desarrollo de este proyecto de investigación se representa con el siguiente esquema:

Figura 1. Marco Conceptual de la Investigación



Capítulo 2

Marco Teórico

El presente capítulo tiene como fin brindar al lector un panorama general de los referentes teóricos seleccionados para la presente investigación, contando los antecedentes la gestión del conocimiento, algunas posturas y criterios que permitan iniciar el entendimiento del tema de estudio, con descriptores correlacionados como son el conocimiento, su tipología; las competencias con su taxonomía, así como las adquiridas y desarrolladas en el ámbito laboral y en el ejercicio profesional; también se abordarán los servicios educativos de calidad, la gestión del capital humano, entre otros conceptos.

2.1. Introducción

El Conocimiento en esta era y sociedad, es la piedra angular en las organizaciones haciendo esfuerzos para su impulso, búsqueda, creación, incremento y fortalecimiento, entre otras como elemento de transformación en los resultados exitosos que se han alcanzado. Su gestión por lo tanto se convierte en la ruta y estrategia para alcanzarlo. En el año de 1995 Nonaka y Takeuchi, a quienes se les designa como Padres de la Gestión del Conocimiento, reconocen que las organizaciones que tienen la capacidad de crear nuevo conocimiento, diseminarlo en todo el ente organizativo y expresarlo en una serie de productos y servicios y sistemas, son justamente las empresas que están gestionando el conocimiento.

Es decir que no solo se quedan con lo que ya tienen en este rubro, sino que por el contrario crean mayores y nuevos conocimientos que se verán reflejados en la ampliación de sus productos o servicios, de acuerdo a su vocación, pero no de manera aislada o esporádica, sino por el contrario con en forma sistemática, explícita y deliberada del conocimiento, a modo de maximizar el efectividad organizacional justo en el rubro del conocimiento, conforme a postura y visión de Karl Wiig (1997, citado por Fernández, Breis (2003)

Gestión que aplica su impacto y beneficios a todo tipo de organización, privada, pública, de la sociedad civil. Dada la condición de que en todas ellas el elemento fundamental para su creación son las personas, es decir que toda organización lícita, sin diferencias sus objetivos y metas, no existirían sin ellas y su Capital Humano, referido como su conocimiento, competencias, entre otros atributos relevantes como es visto desde 1988 por la Organización para el Comercio y Desarrollo Económicos (OCDE)

He aquí donde surge el interés del tema, para su vinculación e indagación en el ámbito de la Secretaría de Educación del Estado de Tabasco, vista como organización pública, integrada por más de treinta y cinco mil personas, y su Capital Humano.

Teniendo como eje central de nuestra tesis la Gestión del Conocimiento para la competitividad de las instituciones, se hace necesario abordar una indagación documental para describir una serie de descriptores correlacionados con el paradigma de estudio en el presente trabajo de investigación.

2.2. Gestión del Conocimiento

Existe una amplia gama de definiciones sobre la gestión del conocimiento que tiene que ver con los diferentes enfoques que se le otorgan a este medio tan utilizado en las últimas décadas; desde el arribo de la sociedad o era del conocimiento, las empresas y organizaciones buscan gestionar el conocimiento para la creación de valor que les lleve a la generación de ventajas competitivas; reconociendo y valorando la importancia de generar, compartir y difundir los conocimientos de la institución.

Iniciamos con la definición de Nonaka y Takeuchi (1995) a quienes se les reconoce como los padres de la Gestión del Conocimiento (GC) y para quienes es *“...la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas”* (Citado por Naranjo, 2009)

También existe registro de que el término la GC -visto como disciplina – se usa por primera vez por Karl Wiig (1997, citado por Fernández, Breis (2003), en Suiza donde la define como *“...la construcción y aplicación sistemática, explícita y deliberada de conocimiento para maximizar la efectividad organizacional con respecto al conocimiento, por lo que usa sus activos de conocimiento”*.

Para Macintosh (1996) la *“gestión de conocimiento implica la identificación y análisis del conocimiento necesario y disponible, así como la consiguiente planificación y control de acciones para crear activos de conocimiento para satisfacer los objetivos de la organización”* (Citado por Fernández, Breis., 2003)

Así también comparte Naranjo (2009) la definición de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2005) de la GC como *“...la capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y ponerlo a un uso productivo para el bien común. [...] acción concertada para profundizar la comprensión y para gestionar y compartir conocimiento mucho más útil”*

Referidos por Gutiérrez, Arriaga (2010) compartimos definiciones de la Gestión del Conocimiento con diversos enfoques:

- Mediante una visión de la ventaja competitiva de las organizaciones, Andreu y Sieger (1999), conceptualizan a la gestión del conocimiento (GC) como *“...un proceso que pretende asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimiento en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.”*

- Con un enfoque de la funcionalidad de las organizaciones, la definición de GC de Huang, Lee y Wang (2000) apunta “...*aquellas acciones destinadas a organizar y estructurar los procesos, mecanismos e infraestructura de la empresa con el fin de crear, almacenar y reutilizar los conocimientos organizativos...*”
- Bajo una óptica estratégica, Bueno (2002) la mira más hacia una dirección de conocimiento “...*tiene que ver con lo que se quieres hacer...desde un enfoque más estratégico, político y dinámico...*”
- Para Beijerse (1999) la GC tiene que ver con “*lograr los objetivos de la organización a través de la motivación dirigida por la estrategia, facilitando desarrollar, estimular y utilizar sus capacidades para interpretar datos, información, y dar un significado a estos...*”
- Chiavenato (2006) define la GC desde una óptica de desarrollo al afirmar que “... *es un proceso integrado destinado a crear, organizar, diseminar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización*”, haciendo énfasis en el tipo de conocimiento que es importante para la organización: el conocimiento crítico.

En esta misma perspectiva Tejedor y Aguirre definen la GC como “...*conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor*”. Garvin (1994) hace hincapié en el comportamiento de la empresa al afirma que “*no sólo incluye procesos de creación, adquisición y transformación del conocimiento sino el **reflejo de ese nuevo conocimiento** en el comportamiento de la empresa*”, (Citado por Urbina, p. 4)

Finalizamos con las conceptualizaciones de Sveiby y Skyrme (SF), el primero afirma que la GC es “...*el arte de crear valor ejerciendo influencias sobre los activos intangibles. Para hacer esto, hay que ser capaz de visualizar la organización como algo que sólo consiste en conocimiento y en flujos de conocimiento*”; y para el segundo lo vislumbra como la “...*integración de la gestión de información (conocimiento explicitado), de procesos (conocimiento encapsulado), de personas (conocimiento tácito), de la innovación (conversión del conocimiento) y de los activos intangibles o capital intelectual*”

Con este recorrido, corroboramos la anotado en el comienzo de este apartado: “existe una amplia gama de definiciones sobre la gestión del conocimiento que tiene que ver con los diferentes enfoques”, para el presente trabajo y su alcance, se define la Gestión del Conocimiento como un **proceso donde la capacidad individual, colectiva e institucional (intangibles) actúa para adquirir y crear conocimiento crítico, que se pone al servicio del bien común y con el objetivo de mantener e incrementar las ventajas competitivas de la organización.**

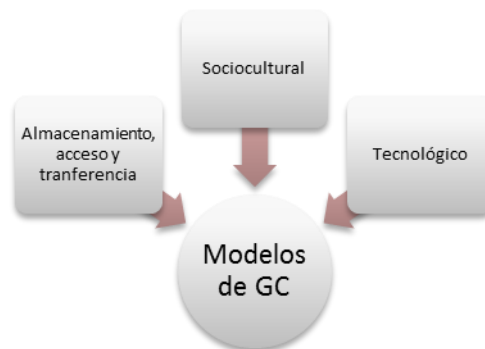
2.2.1. Modelos de Gestión del Conocimiento

En forma muy sintética se comparte la tipología de los sistemas o modelos para la GC, que desarrolla Rodríguez, Gómez (2006) teniendo en cuenta al núcleo, la metodología y los participantes.

Un primer grupo se encontraría en un modelo de Almacenamiento, acceso y transferencia, su desarrollo se centra en las metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el conocimiento disponible en la organización, contando con un fácil acceso que posibilite su transferencia y uso entre los integrantes de la organización.

Un segundo grupo se ubicaría con modelos o sistemas que tienen que ver con lo Sociocultural de las organizaciones o empresas y que busca justo el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para la GC y sus procesos, promoviendo cambios de actitudes entre el capital humano de la organización, el fomento de la confianza, el estímulo de la creatividad, haciendo énfasis en la importancia del conocimiento.

Figura No. 2. Modelos de Gestión del Conocimiento. Rodríguez, Gómez 2006



Y un tercer grupo, los modelos que apuestan a la parte Tecnológica donde el desarrollo y utilización de sistemas y herramientas tecnológicas es el nodo de la gestión del conocimiento. (Rodríguez, Gómez, 2006 p. 29)

De lo hasta aquí expuesto, se puede inferir que la Gestión del Conocimiento tiene una relación estrecha y vinculante con las capacidades de las personas que integran una empresa u organización; con la creación y difusión del conocimiento individual, colectivo y organizativo; con los procesos que aseguren las ventajas competitivas de la empresa (de todo tipo), siendo este último uno de los objetivos de la gestión del conocimiento como lo afirma Medellín (2008). Barceló (2001) apunta como el objetivo básico de la GC “...es la mejora simultánea de la productividad y la competitividad, constituyéndose como una ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar por la competencia (Citados por Gutiérrez, Arriaga, 2010)

A modo de colofón se afirma que la Gestión del Conocimiento en las empresas y organizaciones de todo tipo, es la manera que los tiempos actuales demandan para ser productivos y mantener la ventaja competitiva de las mismas. Aún más la GC es considerada, como factor clave, para la evolución de empleados a knowledge worker (trabajadores de conocimiento) (Brooking, 1999; Muller y Schappert, 1999); término acuñado desde 1956 por Drucker que hace referencia a aquellos trabajadores que dan valor a los productos y servicios de una compañía aplicando su conocimiento y que “cada trabajador de conocimiento en una organización es ejecutivo si, en virtud de su

posición o conocimiento, es responsable de una contribución que afecta a la capacidad de la organización para realizar y obtener los resultados” (Citado por Vallahondo, 2010)

2.3. Conocimiento

Un segundo descriptor que se refiere en este apartado es el conocimiento, elemento origen e indispensable para los procesos del desarrollo de competencias; nodo central de la educación; principio pedagógico del proceso de aprendizaje; objeto y meta de su gestión como se describe en la sección anterior; y asimismo el conocimiento es reconocido ante su importante valor para las organizaciones como lo afirma Rodríguez, G., (2006, p. 1). “... *la aparición y creciente importancia del conocimiento como nuevo factor de producción...se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento*”. O como lo afirma Ibarra Almeda (2000):

...la educación y el conocimiento son relevantes, en tanto que las nuevas industrias dependen más de la organización del conocimiento y del aprendizaje, que de recursos materiales...lo que constituye el nuevo paradigma de la educación-capacitación, que se orienta al aprendizaje a lo largo de la vida..., educación para el siglo XXI, es la sociedad del conocimiento cuyos pilares son: “aprender a conocer”, “aprender a hacer”, “aprender a convivir” y “aprender a ser”. (p-100)

La definición que la Real Academia de la Lengua Española hace del conocimiento va desde la “*Acción y efecto de conocer*”; así como “*Entendimiento, inteligencia, razón natural*”; como “*Cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que están activas*”, hasta sinónimo en plural de “*noción, ciencia, sabiduría*”.

¿Pero qué entendemos por conocimiento, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento? Compartimos algunas definiciones del grupo de estudiosos y expertos en el tema.

Para Sowa en 1984, (citado por Fernández Breis (2003):

“El conocimiento incluye restricciones implícitas y explícitas entre objetos (entidades), operaciones y relaciones, que permiten recoger heurísticas generales y específicas así como los procedimientos de inferencias relacionados con la situación a modelar”

En los noventas, las aportaciones a la conceptualización del conocimiento fueron las listadas a continuación por cronología, conforme el trabajo de Fernández Breis (2003):

- En el caso de Woolf, (1990) el conocimiento “*es toda la información organizada que es aplicable a la resolución de problemas*”

- *“El conocimiento es información organizada y analizada para hacerla comprensible y aplicable a la resolución de problemas y toma de decisiones”* (Turban, 1992).
- *“El conocimiento se compone de verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y know-how”* (Wiig, 1993).
- *“Creencia justificada que incrementa la capacidad de una entidad para la acción efectiva”* (Huber, 1991; Nonaka, 1994)
- *“El conocimiento está formado por intuiciones, experiencias y procedimientos que son considerados correctos y que dirigen los pensamientos, comportamientos y comunicaciones humanos”* (van der Spek y Spijkervet, 1997).
- *“El conocimiento es razonar sobre información y datos para garantizar la operación, resolución de problemas, procesos de toma de decisiones, y aprendizaje en un modo activo”* (Beckman, 1997^a).

Del trabajo de Alegre Vidal (2004), se retoman las siguientes definiciones:

- Para Nonaka y Takeuchi (1995) el conocimiento es la *“creencia verdadera y justificada. Se trata del resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero”*
- El conocimiento para Sánchez y Heene (1997) es *“el conjunto de creencias compartidas sobre las relaciones causales desarrolladas por las personas dentro de un grupo”*.
- Brown y Duguid (1998), lo conceptualizan como *“creencias justificadas o garantizadas relativas a un marco o contexto compartido, el cual es creado por la práctica compartida de una comunidad formada por el trabajo”*
- Alavi y Leidner (1999, 2001) lo definen como *“creencia personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo para la acción eficaz, referida ésta última al empleo de habilidades físicas y competencias, de actividades cognitivas/intelectuales, o ambas”*
- Purser y Pasmore (1992) afirman que el conocimiento son *“hechos, modelos, conceptos, ideas e instituciones que influyen en la toma de decisiones”*
- Leonard y Sensiper (1998) *“información relevante, procesable, y basada al menos parcialmente en la experiencia (en el contexto empresarial)”*
- Davenport y Prusak (1998) *“Mezcla de experiencias, valores, información y <<saber hacer>> que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y por lo tanto es útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información así como ésta se deriva de los datos”*.

El conocimiento y el saber hacer, afirma Muñoz, Martínez (SF):

“son resultantes de la investigación, la educación y la capacitación, donde la meta de los entornos actuales del aprendizaje exige una respuesta certera a los factores: necesidades del individuo, instituciones educativas y sociedad actual”

De este panorama de definiciones, podemos concluir que las actividades creadoras del conocimiento, radican esencialmente en las personas, en sus experiencias, creencias, valores, información contextual, en su saber hacer, y en la utilidad que les representa ante problemas o circunstancias reales. Que pueden transmitirlo en forma directa de persona a persona, como también en medio estructurales. El conocimiento se deriva de la información, como la información se deriva en datos (Citado por Alegre, Vidal., 2004)

2.3.1 Tipología del Conocimiento

Se pueden identificar dos tipos de conocimiento: el **tácito o no articulado**, del que nos habla Molina y Marsel (2001):

...el cual es personal, muchas veces las personas ni siquiera son conscientes que saben lo que saben y es difícil de transmitir. Si es un conocimiento bien asentado por la experiencia y enormemente útil y flexible, es el conocimiento que se pone en juego para la creación de valor

Y el conocimiento **explícito o formulado** del que los autores refieren:

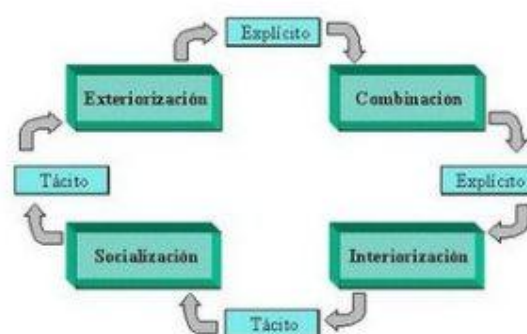
...está altamente codificado y es fácilmente transmisible y gestionable a través de documentos, pero exige de un proceso de absorción por parte de las personas para poder ser aplicado

La descripción que realiza Villafaña Figueroa (SF) nos parece muy interesante al equiparar, por un lado, al conocimiento tácito con el capital humano de las organizaciones, en donde ubica en la cabeza de las personas y agrupa en el conocimiento tácito las habilidades, competencias y saber-cómo. Y por otro lado, asocia al conocimiento explícito con el capital estructural de una organización, integrando al conocimiento explícito lo que ha sido capturado o codificado en las bases de conocimiento de la empresa, herramientas, catálogos, directorios, modelos, procesos y sistemas.

Para Nonaka y Takeuchi (1995) la interacción entre el conocimiento tácito y explícito constituye la clave de su teoría de creación de conocimientos; y sus cuatro combinaciones de conversión de conocimiento (modelo SECI) que se ilustran en el gráfico compuesto por:

Socialización, donde se comparten experiencias y creencias, dándose un

Figura 3. Proceso de Conversión del Conocimiento en la Organización. Nonaka y Takeuchi. 1995



intercambio de conocimientos tácitos.

Exteriorización, se pasa del conocimiento tácito a explícito, mediante el proceso de creación de conceptos y es generado por el diálogo o la reflexión colectiva, adquiriendo formas de metáforas, analogías, hipótesis o modelos). Es la clave de la conversión de conocimiento.

Combinación, el conocimiento presente es el explícito y mediante un proceso de información, de sistematización de conceptos, generándose un sistema de conocimiento.

Interiorización, los dos tipos de conocimiento están presentes el explícito primeramente y el tácito después, cuando la persona hace suyo el conocimiento, se da una transferencia y aplicación del conocimiento.

De esta manera cerramos el tema de conocimiento, donde se comparten definiciones, tipología y sus formas de conversión en las organizaciones que aprenden y buscan mantener su ventaja competitiva. Recordando la importancia que el conocimiento tiene para el pleno desarrollo de las personas, para hacerlas más humanas. Y hoy día, su peso en las organizaciones, de todo tipo, es determinante en su valoración intangible; por lo que será el conocimiento la guía central a lo largo del presente trabajo.

2.4. Competencias

Recordando que el objeto de estudio en la presente investigación es el desarrollo de competencias técnicas, iniciemos el abordaje temático con conocer algunas conceptualizaciones y posturas del grupo de expertos en el terreno de las competencias. Descriptor que comparte con el concepto de Conocimiento y Gestión de Conocimiento, con perspectivas diversas como se podrá corroborar con las siguientes definiciones, citadas por Bartús, Fernández (SF):

- Spencer y Spencer (1993) la competencia la define como *“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”*
- Bunk (1994) conceptualiza a las competencias como un *“Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo”*
- Le Boterf afirma en 1994 que *“La competencia resulta de un saber actuar. Pero para que ella se construya es necesario poder y querer actuar”*; y para 1997 la define como el *“Saber combinatorio... cada competencia es el producto de una combinación de recursos. Para construir sus competencias, el profesional utiliza un doble equipamiento: el equipamiento incorporado a su persona (saberes, saberes hacer, cualidades, experiencia,...) y el equipamiento de su*

experiencias (medios, red relacional, red de información). Las competencias producidas con sus recursos se encarnan actividades y conductas profesionales adaptadas a contextos singulares”

- Belisle y Linard (1996) la visualizan desde tres puntos:
 - *“Habilidad adquirida gracias a la asimilación de información pertinente y a la experiencia”*
 - *“Saber-hacer donde una cualificación reconocida que permite circunscribir y resolver problemas específicos relevantes de un dominio preciso de actividad”*
 - *“Capacidad de un individuo para realizar una tarea profesional según ciertos estándares de rendimientos, definidos y evaluados en unas condiciones específicas, a partir de un método de descomposición de funciones y tareas en niveles y unidades de comportamiento observables, adecuados de criterios precisos de rendimiento”.*
- Montmollin (1996) *“La competencia, inseparable de los razonamientos, está constituida por los conocimientos (declarativos, de procedimientos,...), las habilidades (menos formalizadas, a veces, llevadas a rutinas), los metaconocimientos (conocimientos de sus propios conocimientos, que sólo se adquieren por medio de la experiencia)”*
- Levy-Leboyer (1997) afirman que *“Son repertorios de conocimiento que algunos dominan mejor que otros, lo que les hace eficaces en una situación determinada”...“Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”... “Son resultado de experiencias dominadas gracias a las actitudes y a los rasgos de personalidad que permiten sacar partido de ellas”*
- Para Ginisty (1997) *“La competencia está en el encadenamiento de los conocimientos y los saberes hacer o en la utilización de los recursos del ambiente, no en los saberes en sí mismos”*

Para Benavides (2002) entiende la competencia como *“comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades eficaz y satisfactoriamente”* (Citado por Del Valle, Acosta y Marval, 2009)

Nos detenemos en la identificación de componentes que realiza Villada, Diego (2009), al aportar elementos importantes para el entendimiento de lo que conforma una competencia: en primer lugar señala la **capacidad** de la persona relativa a la inteligencia, que se confirma con lo ya expuesto, las competencias son atributos de los individuos, y pone en juego el saber y la transformación del conocimiento; identificando prácticamente ahí el origen de la competencia.

Como segundo componente refiere a la **acción demostrada**, es decir la competencia tiene que ejecutarse, no basta con saber, hay que saber hacer, lo que se traduce en

acciones y conductas específicas; nos habla del desempeño. Y finalmente con la **suficiencia**, elemento enlazado a la condición de cumplimiento, con el contexto o situación específica, y la efectividad de la acción.

En armonía con lo anterior, se toma el planteamiento que hace Cascante (2003) “*Una Competencia es la que hace que la persona <<competente>> realice en forma exitosa un trabajo o una actividad, debido a la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas particulares. Si falla alguno de esos aspectos, que se requiere para lograr algo, ya no se es <<competente>>*”, se remite a señalar tres estadios indispensables para que se den efectivamente las competencias:

- a) La **potencialidad** para aprender a realizar un trabajo;
- b) La **capacidad real**, actual, para llevar a cabo el trabajo; y
- c) La **disposición para realizarlo**, es decir, su motivación o su interés.

En las definiciones hasta aquí relatadas, se identifica que en varias, en la misma descripción, se anota cierta clasificación y/o contexto de aplicación (ámbito laboral, profesional), lo que representa que no en todas queda únicamente delimitado el concepto sino que aporta elementos para empezar a identificar su tipología, así como los niveles en que se pueden presentar.

Tomando como base o plataforma, las diferentes miradas de los autores en sus conceptualizaciones, podemos tener un primer acercamiento a una definición propia que suma ciertos rasgos y características, de tal manera que las competencias las estaríamos entendiendo como:

Atributos de las personas, que se concretan con comportamientos observables mediante acciones (tarea profesional), medidos con estándares de rendimientos efectivos en condiciones y ambientes específicos para resolver problemas concretos. Haciendo uso de recursos personales correlacionados a sus conocimientos, destrezas, aptitudes, saberes, cualidades, experiencia (medios, red relacional, red de información), a su saber actuar, y acompañado del poder y querer actuar.

2.4.1. Taxonomía de las Competencias

La taxonomía de las competencias responde en mucho a las características multidimensionales del asunto. Se citan algunas sin agotar todo lo escrito sobre el particular, para posteriormente centrar la atención al interés de la presente investigación: las competencias técnicas.

La clasificación que en 2002 realizara Benavides (Citado por Del Valle y otras, 2009) agrupa a las competencias en tres, y se anotan algunas especificaciones de las mismas a continuación.

- **Genéricas**, se refieren a las características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una organización. Pudiendo ser entre otras: amplitud de conocimientos para estar bien informado; astucia para tener un entendimiento

claro; razonamiento para encontrar alternativas; liderazgo, sensibilidad para identificar otros puntos de vista; cooperación para trabajar en equipo

- **Laborales**, son los atributos personales visibles o comportamientos que se aportan al trabajo para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Integrando características como el conocimiento, las habilidades, el autoconcepto, los rasgos y el temperamento y los motivos y las necesidades.
- **Básicas** son las competencias mínimas y comunes a los diferentes sectores laborales, áreas y niveles organizacionales. Se pone en acción la capacidad del individuo para transferir en su vida cotidiana la información, conocimientos, aptitudes y habilidades desarrolladas en la escuela básica. Dándose una clasificación de tres grupos:
 - Habilidades básicas: capacidad lectora, escritura, aritmética, matemáticas, hablar y escuchar.
 - Desarrollo del pensamiento: pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender a aprender y razonar (organizar conceptos)
 - Cualidades personales: autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección, integridad.

Conforme al Estándar Internacional (LOM-ES v1.0) las competencias se pueden clasificar en:

1. **Las generales y personales.** Que corresponden a las competencias del conjunto de conocimientos, actitudes y comportamientos que garantizan el mantenimiento y progreso del individuo dentro de su entorno cotidiano, conseguir los mejores resultados en el mismo y adaptarse a otros entornos menos cotidianos.
2. **Competencias académicas.** Competencias que se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes y comportamientos que garantizan el mantenimiento y progreso del individuo dentro de su entorno académico así como, la consecución de resultados eficientes. Es importante tener en cuenta que estas competencias son de carácter general y por lo tanto, deben combinarse con otras competencias específicas propias de la disciplina o materia en la que se esté formando el estudiante
3. **Competencias sociales y de trabajo en equipo.** Se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes y comportamientos que garantizan el mantenimiento y progreso del individuo en las relaciones sociales que tienen lugar dentro del entorno cotidiano, académico y/o laboral del individuo.

Para Spencer y Spencer (Citado por Mavrommatis, Hernán., 2010) las competencias pueden tipificarse como:

- Competencias de **logro y acción** (afán de logro): orientación a la creación de valor; preocupación por el orden y la calidad; iniciativa; búsqueda de información.
- Competencias de **ayuda y servicio**: comprensión interpersonal: escuchar y responder; orientación al cliente; conocimiento organizativo.
- Competencias de **influencia**. Influencia e impacto; desarrollo de interrelaciones.
- Competencias **gerenciales**: desarrollo de personas; dirección de personas; trabajo en equipo y cooperación; liderazgo.
- Competencias **cognoscitivas**. Pensamiento analítico; pensamiento conceptual; adquisición y utilización de conocimiento técnicos.
- Competencias de **eficacia personal**. Autocontrol. Autoconfianza: seguridad en uno mismo. Autoconfianza: reacción ante errores y fracasos. Flexibilidad.

Conforme el argumento de Vargas Zúñiga (2000), ante *“La nueva forma de organización en la producción crecientemente conlleva la configuración de competencias de mayor contenido social y técnico”* (p.12)

La Secretaría de Educación del Estado de Tabasco es el contexto de la presente investigación, por lo que es adecuado mencionar que dentro de las políticas educativas y sus principios pedagógicos, está considerado el desarrollo de competencias en el alumnado al que se presta el servicio educativo, conforme el nivel y su propósito, de tal manera que en el nivel básico (preescolar, primaria y secundaria) se trabajan las Competencias para la Vida, compuestas por “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, creencias y principios que se ponen en juego para resolver los problemas y situaciones que emergen en un momento histórico determinado, el que le toca vivir al sujeto que interactúa en el ambiente” (DGB.SEP.GOB.MX). Más adelante se hablara de las competencias en los niveles de educación media y superior.

La clasificación de competencias por niveles que realiza Diego Villada (2009), nos sitúa en primer lugar las competencias formativas, integradas por las competencias fundamentales y básicas; las del segundo nivel las cotidianas, en donde se combinan competencias superiores y las integrativas; y el tercer nivel o productivas se integran con las competencias transversales y las aplicadas. En todas está involucrado tres ejes: saber, hacer y ser, y son los contextos los que varían.

De forma aglutinadora la clasificación que propone García-San Pedro (2010) resulta interesante ya que base su taxonomía en el alcance y/o nivel de abstracción que la competencia tenga, de tal manera que las tipifica de la siguiente forma.

- Básicas o Instrumentales: Asociadas a conocimientos fundamentales que, normalmente se adquieren en la formación general, básica, obligatoria, enfocadas a la comprensión y resolución de los problemas cotidianos y permiten, posteriormente, el ingreso al trabajo (comunicación oral, escrita, lectura, cálculo)

- Competencias Genéricas, Transversales, Intermedias, Generativas o Generales: Se relacionan con capacidades, atributos, actuaciones y actitudes amplias, transversales a distintos ámbitos profesionales...(trabajar en equipo; saber planificar, habilidad para negociar)
- Académicas, competencias directamente vinculadas al trabajo disciplinario de orden superior, con los saberes propios de la epistemología disciplinar puestos en situación de resolver un problema concreto... (pensamiento matemático, sociológico, físico, histórico)
- Competencias Específicas, Técnicas o Especializadas: Se relacionan con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y las competencias específicas de una determinada área de estudio, que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales o académicos...(operación de maquinarias especializadas, formulación de proyectos de infraestructura, elaboración de mapas cartográficos, interpretación de variables climáticas)
- Meta-competencias, meta-qualities o “meta- skills”: son competencias genéricas, de alto nivel, que trascienden a otras competencias y que parecen favorecerlas, mejorarlas o posibilitar la adquisición de otras... (introspección, la metacognición, la auto-evaluación, el análisis de problemas, la creatividad, y el autodesarrollo)

Spencer y Spencer con una óptica de clasificación del desempeño, identifican dos categorías: “*las competencias de punto inicial*” refiriéndose a las competencias esenciales que se requieren mínimamente para desempeñar cualquier empleo; y “*las competencias diferenciales*” que conllevan factores que distinguen a las personas de niveles superiores (Referido por Alles, M. 2002: p-13)

Cerrando este apartado de la taxonomía, con las aportaciones de Díaz, Barriga (2005) desde un enfoque educativo, interés de la presente investigación, y su postura crítica, quien da un ordenamiento a las competencias de la siguiente manera:

- Genéricas, integradas por las competencias para la vida (competencia ciudadana, de convivencia);
- Desde el currículo: Disciplinarias (competencia anatómica) y transversales (competencia clínica);
- Desde la formación profesional: competencias complejas o profesionales (integradoras), las derivadas..., las sub-competencias o competencias genéricas y de formación profesional;
- Desde el desempeño profesional: integrando las competencias básicas, que se refiere a la transición en los cinco años de estudios universitarios de una práctica supervisada; competencias iniciales, la transición de una práctica supervisada a la independiente; y las competencias avanzadas: las que se pueden mostrar después de cinco años de práctica independiente.

De lo hasta aquí planteado, podemos visualizar que la génesis de la tipología de las competencias está estrechamente vinculado en los contextos en que se desarrollan y el espacio donde se aplican; y serán sus propósitos y alcances los que orientan a su clasificación. Su clasificación se puede realizar conforme el interés de quien, por ejemplo en una organización, implante un programa de gestión del conocimiento con enfoque de competencias.

A manera de reflexión transcribimos el cierre del ensayo de Díaz Barriga (2005) “Indudablemente, el enfoque [competencias] es muy joven todavía para mostrar cuáles serán los derroteros que asuma en el terreno educativo”.

2.4.2. Competencias en el ámbito laboral o ejercicio profesional

Ya en párrafo anterior se afirma que mucho de la clasificación de las competencias tiene que ver por un lado, con el contexto donde se aprenden, y por el otro, el campo de aplicación. Teniendo esto como preámbulo, indagaremos que hay en la literatura sobre competencias generadas en el campo profesional y que tienen como fin que las personas las pongan en práctica en el ámbito del trabajo. Competencias que revisaremos en dos vértices: las profesionales o profesionistas, y las laborales.

Las **competencias profesionales**, general y tradicionalmente se han desarrollado en el sector formal educativo (instituciones de formación profesional), un ejemplo en el contexto nacional es el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), institución que forma Profesionales Técnico-Bachiller. Asimismo las instituciones de educación superior: universidades, institutos politécnicos, tecnológicos, y cualquier otra modalidad de este nivel educativo.

En este último nivel, se hace pertinente compartir lo afirmado por González de la Riva (2012), *“la universidad no puede conformarse con ser una mera transmisora de saberes instrumentales, sino que también ha de reconocerse como colaboradora en la educación de futuros profesionales y de futuros ciudadanos”* (p.57)

Conforme las definiciones de competencias profesionales contenidas en la Reforma Integral de Educación Media Superior en nuestro país, se anotan las siguientes:

- Las competencias profesionales (CP) son aquellas que debe desarrollar el estudiante para poder desempeñarse en su vida laboral. Las competencias profesionales se construyen, entonces, desde la lógica del trabajo: para definir una competencia profesional se identifica el contenido de trabajo que desempeña una persona en un contexto laboral específico, se identifican los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere la actividad demandada y se integran en uno o varios enunciados.
- Las CP se formulan a partir de las normas institucionales, nacionales e internacionales que más convengan a la formación de los estudiantes y se organizan en módulos de formación profesional que tienen un carácter transdisciplinario, es decir, que integran saberes de distintos campos.

- Las CP definen la capacidad productiva de un individuo en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un determinado contexto de trabajo; como las Competencias Disciplinarias, las Competencias Profesionales contribuyen a desarrollar las Competencias Genéricas; y se dividen en Profesionales Básicas y Profesionales Extendidas. (SEP. Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria)

Las CP responden a determinada profesión, como ejemplo están los profesionales de la información (PI), *“quienes usan estratégicamente la información en su trabajo para cumplir con la misión de su organización”*. Y sus competencias profesionales *“están relacionadas con el conocimiento de los recursos, acceso, tecnología y administración, y la habilidad para utilizar este conocimiento como la base, para proveer servicios de la más alta calidad”* (Abels Eileen, Jones Rebecca, Latham John, Magnoni Dee, Gard Marshall Joanne, 2003:1-2)

Las CP con cambiantes y dinámicas, ya que tienen que responder a la demanda de ciertos perfiles para su empleabilidad, sobre todo en esta época de la información y el conocimiento *“particularmente en relación a las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento, desde una triple perspectiva”* según la óptica de Hernández Pérez y Rodríguez Mateos (SF)

- a) *Las destrezas tecnológicas, las habilidades que deben tener para trabajar con programas que cambian continuamente.*
- b) *El conocimiento fundamental, los conceptos, principios e ideas básicas que deben adquirir respecto a ordenadores, redes e información, lo que ofrece una perspectiva de las oportunidades y limitaciones de la tecnología.*
- c) *Las aptitudes sociales e intelectuales, las capacidades que deben tener para aplicar las tecnologías de la información en situaciones complejas: trabajar en equipo, ser formador, comprender los procesos de negocio y la cultura de la empresa, etc.*

Encontramos también, en la literatura, una serie de estrategias, muchas de ellas impulsadas por los gobiernos para poner en marcha mecanismos que posibiliten la acreditación oficial o certificación de competencias profesionales de personas que las han adquirido por la experiencia laboral y bajo una educación no formal.

Un primer ejemplo a nivel internacional es el del gobierno español que cuenta desde el 2009 con esta estrategia nacional (*Acredita tu experiencia profesional*). Enuncia la definición que hace sobre la competencia profesional de la siguiente manera:

Conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo. El agregado mínimo de competencias profesionales, susceptible de reconocimiento y acreditación parcial, es la unidad de competencia. Un conjunto de unidades de competencia forman la cualificación profesional que son los referentes para elaborar después las ofertas formativas conducentes a títulos de Formación Profesional y/o certificados de profesionalidad.

Programa que busca modernizar la formación profesional en dicho país y definitivamente contribuir al desarrollo personal y profesional de las personas trabajadoras; mediante un procedimiento sencillo y con acompañamiento permanente hasta lograr el título y/o la certificación, que se logra una vez demostrada la competencia profesional seleccionada. Los ámbitos profesionales que abarcan la certificación o titulación es un amplio abanico de posibilidades: Gestión Administrativa y Financiera, Actividades físicas y deportivas, Horticultura y fruticultura, Artes Gráficas, Montaje y mantenimiento de sistemas de telefonía e infraestructuras, Reparación de equipos electrónicos de audio y video, Albañilería de fábricas y cubierta, entre otras. Lo que da una idea clara de su propósito integral.

Para América Latina y el Caribe es a partir de 1975, cuando se inician acciones concretas para la certificación ocupacional, mediante la CINTERFOR/OIT, con el proyecto de medición y certificación de las calificaciones ocupacionales adquiridas por los trabajadores a través de cursos de formación sistemática, mediante la experiencia laboral o por una combinación de ambos (Mertens, 1996: p.63). Y desde donde se define a la certificación ocupacional como *«un proceso tendiente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como tales calificaciones fueron adquiridas»* (p.64)

Es oportuno comentar la visión que nos comparte Tejeda Fernández, Navío Gámez (SF) en cuanto al papel que las empresas y organizaciones han asumido para el desarrollo de las competencias profesionales *“se observa como las propias empresas pasan a constituirse en instituciones formativas, productoras de competencias y cualificaciones concretas e inmediatas”*. Ubicando dos espacios de participación tanto del sistema educativo como del sistema laboral, donde:

...al primero le corresponde el papel de constituir conocimientos y validarlos por diplomas y desarrollar las capacidades propias del individuo; al segundo, le corresponde el papel de emplear esos conocimientos, combinarlos con la experiencia profesional y la formación continua a efectos de desarrollar las competencias y validarlas. Por lo tanto, los conocimientos se constituyen y validan en el sistema educativo por medio de diplomas. Las competencias se desarrollan, se utilizan y se validan por la empresa bajo forma de certificados.

Asegurando que *la “lógica de la competencia justifica el desplazamiento o división del trabajo entre el sistema educativo y el sistema sociolaboral...no descarta ninguno de los subsistemas de formación profesional, sencillamente lo reubica y dota de “nuevas competencias” e incluso los integra”* (p-10)

Los cambios en los mercados, las formas de organización, la configuración empresarial vista hacia el cliente, entre otros factores ha transformado el mundo laboral y sus requerimientos. Hoy se vive necesidades diferentes para la contratación de personal, se requieren habilidades y destrezas que hagan posible el buen desempeño laboral, sus perfiles que van hacia lo colectivo, sin perder su individualidad, que sean capaces de un trabajo de equipo y colaborativo, de armar redes de comunicación entre pares y no

pares; que se adapten a las nuevas tecnologías y al uso de información con acceso en forma universal.

Bajo ese contexto, en forma general se enuncian las aportaciones encontradas en el rubro de **competencias laborales**, y con el fin de contar con un mirador para su revisión y análisis.

Para Vargas Zúñiga (2000) *“el concepto de competencias surge para tratar de identificar la ampliación y extraordinario enriquecimiento en el conjunto de habilidades, conocimientos y comprensión requeridos... para un desempeño laboral satisfactorio”* (p.13). Amén, del surgimiento de la *“organización basada en competencias”* y la *“organización que aprende”* (p.14). Está convencido que las transformaciones en las organizaciones, hacen que las características de las personas, a la hora de contratarse, están orientadas a la creatividad, la polivalencia, la iniciativa, la autonomía, entre otras (p.20). De igual manera afirma que:

...el de competencia laboral has demostrado ser una compleja conceptualización sobre el trabajo humano y los resultados que de él se esperan. Esa amplia y variada gama puede caracterizarse con algunas de las siguientes ideas: la creciente incidencia de las TIC en la configuración de nuevas demandas por competencias; la revaloración del aporte humano, expresado en conocimiento, como base para un desempeño competente... (p-22)

Ponderando el arribo de competencias clave dentro de los requerimientos laborales actuales, definidas por Mertens (1974) como:

...el conocimiento, capacidades y habilidades de un tipo tal que no contribuyen a un grupo particular de actividades prácticas, sino que su contribución puede ubicarse en: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea, y b) aptitud para manejar cambios en el curso de su vida laboral (p.14)

En su obra, Leonard Mertens (1996) presenta el arribo de las competencias laborales desde una óptica interesante *“como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa”* identificando la estrecha relación que guardan las políticas de formación y capacitación de la mano de obra con las transformaciones productivas a partir de los años 80'. Relación que segmenta en varios planos de la transformación productiva, y que se esquematiza su vinculación en la Tabla No. 1.

Tabla No. 1. Vinculación de Estrategias y Competencia Laboral para la Transformación Productiva.

Estrategia	Competencia Laboral (CL)
De Competitividad	Tienen que ver con la necesidad de las empresas de encontrar las vías de diferenciación con el mercado global (competencia clave=desarrollo de la competencia humana)
Mejora de Productividad	Relacionadas con innovación tecnológica; nuevas formas de organización; innovación en la organización y heterogeneidad del aparato productivo; y la organización del trabajo y visión sindical

Estrategia			Competencia Laboral (CL)
Gestión	de	Recursos	Tienen mayor impacto en la productividad cuando esté definida conjuntamente entre gerencia y trabajadores-sindicato
Humanos			

Fuente: Con base en lo expuesto por L. Mertens, 1996. Elaboración Laura López Leal, 2013.

Para el éxito del desempeño laboral es innegable la presencia de las competencias laborales, compartimos algunas consideraciones que cita Cascante Salas (2003): “la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral de calidad, y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y óptimo en diferentes lugares de trabajo” (p-6)

El autor identifica los medios para el desarrollo, mediante la asistencia a una institución educativa; a través de métodos autodidactas y por la experiencia acumulada en la realización del trabajo. En cuanto a su evaluación la persona debe mostrar que lo sabe hacer; que sus conocimientos los expresa verbalmente y demuestra un aprendizaje previo a la actividad que realiza.

Existen modelos de competencias laborales (Citado por Villalobos-Pérez y Quirós-Morales, 2011), sustentados en el Modelo Clásico o Escuela Americana (corriente conductista). Representada por McClelland (1965) quien pone énfasis en la motivación, aseverando que:

...la motivación humana supone una serie de aspectos intrínsecos al desempeño de una tarea, pero, si se acompaña la ejecución de una labor con entrenamiento y acciones prácticas, será más probable que dicha persona mejore su actividad y encuentre diversas razones para establecer relaciones entre las tareas y la disposición motivacional positiva hacia tal objeto laboral (p-64)

Así también en esta línea está la propuesta de Spencer y Spencer (1993), con su modelo (Iceberg) se caracteriza por los dos niveles que reconocen están presentes en las competencias laborales, con sus cinco variables.

El lado visible, más fácil de modificar y sus tres variables son: el autoconcepto, el conocimiento y la habilidad.

El otro lado el oculto que requiere mayores esfuerzos para su cambio, donde son dos sus variables: los motivos y los rasgos.

En el Modelo Contemporáneo, se ubica a Martha Alles, quien define a las competencias laborales como “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Citado por Villalobos-Pérez y otro 2011, p-65)

Distinguiendo la autora inicialmente, en el ámbito laboral, las competencias técnicas que tienen que ver con los conocimientos en ciertas áreas (informática, idioma, cálculo matemático, entre otros) que retomaremos en más adelante; y las competencias de

Figura 4. Modelo Iceberg. Spencer y Spencer. 1993



gestión, representadas por las habilidades-cualidades de las personas como la iniciativa, la autonomía, orientación al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de síntesis.

Para el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala (2000), las competencias laborales se refieren al “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar una función productiva, con calidad, en un ambiente de trabajo” (p.217). Asimismo reconoce que “La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos del trabajo a realizar, se expresa en el saber, el saber hacer y el saber ser” (p-218)

Lo anterior lo vinculamos con los esfuerzos nacionales, que mediante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, se han desarrollado desde el año 1995; teniendo como antecedentes una serie de acciones con enfoque de competencias laborales, como lo comparte Ibarra Almada (2000), entendidas como *“la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”*(p.103) y que facilitan la formación permanente de las personas y el incremento del capital intelectual en las organizaciones.

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), es una organización articuladora de un esquema de capacitación continua, con base en estándares fijados de manera consensuada por los sectores productivo, laboral y educativo, a fin de validar la experiencia laboral de las personas a través de un reconocimiento con validez oficial que certifica que la persona está calificada para desempeñar una función productiva. El CONOCER se *define “como una entidad de calidad en sí misma, destinada a mejorar la calidad de las empresas, de los trabajadores y de las instituciones de formación del país”* (CONOCER, 2012)

Dentro del Sistema Nacional de Competencias del CONOCER, se llevan a cabo diversas acciones generadoras de valor para los trabajadores y empleadores de México, destacando el *“Desarrollo de Estándares de Competencia que describen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño. Estos Estándares de Competencia son desarrollados en conjunto por empresarios y trabajadores... el Comité de Gestión por Competencias se apoya en grupos técnicos de expertos, quienes son capacitados por el CONOCER en el procesos del Estándar”* (SEP.CONOCER.SNC, 2012)

En suma mediante el CONOCER en nuestro país, se certifican las competencias mediante *“un proceso donde las personas demuestran por medio de evidencias, que cuentan, sin importar como los hayan adquirido, con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir una función a un alto nivel de desempeño de acuerdo con lo definido en un Estándar de Competencia”* (Ídem)

Existen en el Registro Nacional de Estándares de Competencias (RENEC, abril, 2013) doscientos noventa y seis registros de estándares de competencia de veintiséis sectores.

Con el mayor número de estándares se ubican los de Servicios Profesionales y Técnicos (32); Seguridad Pública (29); Turismo (28) y Comercio (24). Con un estándar se encuentran el Sector Cultural, el Laboral y las Sociedades Cooperativas.

Figura 5. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias CONOCER.2013



Fuente. Página WEB institucional de CONOCER

Se ha compartido literatura con conceptualizaciones y visiones de dos tipos de competencias: las profesionales y las laborales. Ambas puestas en acción y ejercicio cuando las personas se ubican ya en una realidad laboral y requieren mostrar su buen desempeño en ciertas tareas, labores y ante la resolución de problemas. Por las diversas definiciones pareciera que es imperceptible la línea divisoria entre ellas, ya que si su nota característica es el contexto en donde se desarrollan, se ve que hoy por hoy el ámbito laboral comparte la misión con las instituciones formales educativas para la formación de las competencias, que finalmente se convierte en bagaje individual y colectivo de las organizaciones.

Como punto final de esta sección se tratarán las **Competencias Técnicas**, que conforme a la óptica de Bunk, mencionado por Vargas Zúñiga (2000), se entiende *“el dominio como experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello”* (p.20).

Para Gallart y Jacinto (citado por Ídem) las competencias técnicas se refieren *“al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo”* (p.21)

Para el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala (INTECAP, Guatemala, 2000) el concepto de competencia técnica la describe como los *“comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una cierta función productiva. Por ejemplo, elaborar manuales o paquetes didácticos, formar personas, etc.”* (p.218)

En su trabajo de tesis Gallardo Hernández (2001) define a las competencias técnicas (o específicas) de la siguiente manera: *“se refieren a aquellas que requiere un trabajador en puesto determinado, que son específicas y necesarias para desempeñar una tarea concreta... estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación..”* agrega que:

Son aquellas que están referidas en las habilidades implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. (p.49)

Con la óptica de Tejada (1999), las competencias técnicas son vistas como “*métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad, integrando el saber hacer (procedimientos, destrezas, habilidades)*” citado por Zablah, 2011: p.24.

Con una visión orientada a su tipo y destino las competencias técnicas para Mínguez, (2006) refieren al tipo vertical, más fáciles de cambiar y desarrollar porque afectan la orientación al cliente, a los resultados o a la calidad, el liderazgo, la comunicación, etc. (Citado por Pilloni, 2010. p-100)

Detenemos aquí el registro de referencias conceptuales, con las que ya se tienen se puede inferir por un lado, su carácter polisémico, y por el otro que su definición está orientada básicamente a los objetivos y necesidades que las organizaciones tienen.

Situación que se tendrá en cuenta, en el momento de la definición de las competencias técnicas, en la presente investigación -objeto del estudio - del Personal de Apoyo a la Educación de la Dirección de Evaluación y Seguimiento de la Secretaría de Educación del Gobierno de Tabasco.

Asimismo, considerar una de las característica de las competencias (Gutiérrez, 2005) que es la de poder seleccionar y combinar diversos recursos en función de los objetivos que se tengan; así como el análisis funcional como método de definición de las competencias técnicas.

Identificando como recursos: a) los **saberes**: el teórico con los conceptos y el saber disciplinario; el contextual con los procesos, materiales, productos, el social; el procedimental con los procedimientos propiamente, los métodos, formas de operación; b) el **saber hacer** con las reglas para actuar –formalizado -, el empírico que surge de la acción misma; con lo relacional –saber ser, trabajar con otros, cooperar -; y c) Las **aptitudes y recursos emocionales**.

2.4 Servicios Educativos de Calidad

La educación, bajo una concepción universal, es un derecho humano, un bien público, la manera en que el ser humano logre un desarrollo integral de sus capacidades, oportunidades, de transformaciones de la sociedad, así como de mejorar de vida, entorno y sociedad. De igual manera es vista como un proceso permanente y vitalicio, donde, desde diferentes ámbitos humanos, se da el acto educativo.

En nuestro país, el derecho a la educación está consagrado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Capítulo I De los Derechos Humanos y sus Garantías, donde se establece en su Artículo 3º.:

Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado –federación, estados, distrito federal y municipios–, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; esta y la media superior serán

obligatorias. (Reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 9 de febrero del 2012)

El precepto constitucional, en sus diferentes apartados, refiere entre otros asuntos, que el estado es garante de la educación obligatoria, su tendencia de desarrollo para el alumnado, sus condiciones de calidad que deberá cubrir los servicios educativos, párrafo recientemente adicionado y que por su impacto previsible se transcribe:

El estado garantizara la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos. (Adicionado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013)

En la Ley General de Educación, queda establecido el orden público y e interés social de la educación, así como la obligación del Estado a *“prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la presente Ley”*(Artículo 3º. Ley General de Educación)

Como mecanismo de garantía para la prestación de servicios educativos de calidad, se crea (26/02/2013) el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, coordinado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, y le corresponderá: *“Evaluar la calidad, el desempeño y resultados del Sistema Educativo Nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior”* (Art. 3º. IX, CPEUM). Para ello deberá, entre otros asuntos *“diseñar y realizar las mediciones que correspondan a componentes, procesos o resultados del sistema”*

En el marco estatal, la Ley de Educación del estado de Tabasco en alcance a los servicios educativos, establece en su Artículo 5º:

El Estado está obligado a impartir los servicios educativos para que toda la población de la entidad pueda cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria, así como la especial destinada a individuos con discapacidades transitorias o permanentes. Estos servicios se ofrecerán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la presente Ley.

En la misma legislación en su artículo 16 fracción XI establece que el servicio educativo será planeado, programado, presupuestado, organizado, operado, controlado y evaluado a corto, mediano y largo plazo, según las necesidades de la entidad, las posibilidades del erario público y el programa educativo del Gobierno del Estado.

Siguiendo en la línea de perspectivas y enfoque de la educación, es por demás interesante, lo afirmado por Luis G. Benavides (SF) en relación a ella *“Por tratarse de*

una realidad histórica, el concepto educación debe situarse en el tiempo y en el espacio”, asimismo mira a la educación como:

...un movimiento, personal y social, permanente; como una evolución de la humanidad. Evolución que compromete justamente las relaciones, individuales y grupales, consigo mismo, con el resto de la sociedad y con el entorno. Esta transformación consciente de las relaciones —transformación deseada e intencionada-, nos humaniza y por ello tiene la potencialidad de hacer realizable el desarrollo, el crecimiento armónico individual y social.

Con este marco referencial y normativo de la educación en nuestro país y en el estado de Tabasco, enlazamos esto con el planteamiento del problema que se hiciera en el apartado específico a fin de visualizar que, para cumplir cabalmente con los preceptos del ejercicio al derecho de la educación es pertinente analizar una parte sustancial del andamiaje del Sistema Educativo: el eje administrativo del servicio educativo, que conviene recordar propicia las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control.

Contando con elementos como la **eficiencia** (mejora de sus procesos administrativos y gerenciales); **calidad de gestión** y **satisfacción de necesidades y expectativas** de las personas usuarias, así como el logro de objetivos y la maximización de resultados (Marconi, J., 2012

Iniciamos con el concepto de **gestión interna o administrativa**, en donde encontramos el contexto del eje administrativo referido ya en párrafos anteriores, y que alude, como lo afirma Fuentes Navarro (2010), a una actividad pública que no es propia de la autoridad educativa, sino de las administraciones educativas en las agencias de gobierno; y consiste en un proceso de administración de medios y recursos — financieros, económicos y de personal - orientado a la producción de bienes o servicios de orden público...” y aquí viene lo interesante para nuestro tema de investigación: *“cuya eficiencia o no, afecta inexorablemente la gestión externa o política, la actividad pública de la autoridad pública y, consecuentemente, los sujetos de la política”*.

El objeto de atención de la gestión interna o administrativa está orientada a la función de producción de bienes o servicios públicos, por lo que cae en el ámbito de la ciencia de la administración educativa. Esta es definida en el Diccionario de las Ciencias de la Educación como *“una actividad esencialmente pública, porque se ocupa del llamado sistema educativo...”* (ciado por Zamora Medina, 2002)

En su trabajo de tesis Zamora Medina (2002) afirma que en el sentido estricto, la administración de la educación *“es el uso más inteligente y el empleo óptimo de los recursos humanos, financieros y técnicos a disposición, para alcanzar niveles de excelencia en la enseñanza, el aprendizaje y la búsqueda de nuevos conocimientos”*.

Ahí mismo identifica al servicio educativo como un proceso integrado por dos elementos, uno que tiene que ver con los objetivos y fines de la educación (aspecto sustantivo) y otro de apoyo, relacionado con el óptimo aprovechamiento de los recursos y medio indispensables para alcanzar el primero, es decir el elemento sustantivo. Ambos

viven una relación inseparable e interdependientes dentro del proceso administrativo (servicio educativo).

Con lo anterior cerramos la indagación sobre enfoques, conceptualizaciones del servicio educativo. Sin embargo, es pertinente en este marco continuar con conceptos que se ligan perfectamente para lograr un servicio de calidad, como son los elementos de eficiencia, eficacia y efectividad y, como en su conjunto impactan a la productividad y competitividad de las organizaciones o empresas.

En párrafos anteriores queda establecido que la **calidad** en la educación obligatoria (en México) se ve traducida en “*el máximo logro de aprendizaje de los educandos*”, mediante una serie de factores que garanticen esto, como son: los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos.

Sin embargo, el termino de calidad no solo es aplicable al ámbito educativo, sino por el contrario su uso es muy amplio, y tendrá que ver sus múltiples significados en función a los contextos de su aplicación. De tal manera que se puede hablar de la calidad de un producto o servicio, de la calidad del aire, de una alimentación de calidad y muchas más, sin duda. Sin el ánimo de agotar todas las definiciones de calidad, se listan una serie de ellas que posibilitan entender su amplio espectro.

La Real Academia de la Lengua Española la define a la calidad como “*Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*”.

En Wikipedia la calidad es observada como una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie; se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

La norma NTP-ISO 9000: 2007 establece como calidad “*grado en el que un conjunto de características inherentes [permanentes] cumple con las necesidades o expectativas establecidas, que suelen ser implícitas u obligatorias*”.

Para Joseph Juran, impulsor de la dimensión humana en la gestión de la calidad, la define como la adecuación al uso del cliente. Interesante resulta la definición de Taguchi, G. quien asegura que la calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido. Y para Shewhart, W. la dilucida como resultado de la interacción de las dimensiones: subjetiva (lo que el cliente quiere) y objetiva (lo que se ofrece). (Wikipedia, 20013)

Feigenbaum, V., conceptualizada la calidad como un sistema eficaz para integrar esfuerzos en materia de desarrollo de la calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por diversos grupos en una organización, de modo que sean posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. La Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros ha llegado al consenso de que el control total de la calidad es una acción para producir y entregar bienes y servicios de conformidad con las necesidades de los clientes. (Benites, A., 2010)

Del trabajo Hoyer, R., y Brooke, B. (2001) quienes analizan posturas y definiciones de la calidad un grupo de filósofos en la temática (Crosby, Deming, Feigenbaum, Shewarth entre otros); concluyendo que la calidad puede darse desde dos categorías: a) con un nivel de producción de bienes y servicios con características medibles que satisfacen un determinado grupo de especificaciones numéricamente definidas; y b) tiene que ver con la satisfacción de las necesidades del cliente para su uso o consumo (p:1-2)

Situada en el ámbito del servicio público Madrigal, 2009, citado por Romero, V., 2010 considera que:

La calidad, en términos de ciudadano, se entiende como una comparación entre las expectativas que tiene respecto al servicio (previas al uso) y la realidad que percibe en el momento de la prestación. (...) el servicio percibido tiene que ver con el trato dispensado al usuario en su interacción con el personal prestador del servicio y con el grado de resolución de las demandas que el ciudadano planteaba ante la Administración (p-82)

Con estas aportaciones, y para el caso específico que nos ocupa, podemos vislumbrar que la calidad en el sistema educativo se refiere *al conjunto de propiedades inherentes de los procesos pedagógicos y administrativos, mediante los cuales se satisfacen las necesidades (implícitas y explícitas) o expectativas establecidas (implícitas u obligatorias) del alumnado, docentes, directivos, personal de apoyo, madres, padres y comunidad.*

Se continua con los otros conceptos, que de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, **Eficiencia** (l. efficientia) se refiere a: 1 f. Virtud y facultad para obtener un efecto determinado; 2 Acción con que se logra este efecto; 3 Aptitud, competencia, eficacia en el cargo que se ocupa o trabajo que se desempeña. Definiendo a la eficiencia como la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir un efecto determinado. Eficiente será el competente, que rinde en su actividad.

Desde el ámbito de la economía, la eficiencia es vista como el empleo de medio en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas, así como una adecuada relación entre ingresos y gastos, lo que lleva al terreno de un adecuado uso de recursos.

Con el concepto de eficiencia se hace referencia a lograr el mayor número de productos o servicios utilizando el menor número de recursos. En su tesis de maestría Gallardo Hernández (2011), comparte que son dos los factores que se utilizan para medir o evaluar la eficiencia: “costo” y “tiempo”. Así también asevera que en una organización hay eficiencia cuando:

...la utilización de los adelantos de la ciencia y la tecnología, o el aprovechamiento máximo de lo que ya se cuenta; el perfeccionamiento de todo sistema de planificación y dirección; la elevación de la calidad de la producción y los servicios; entre otros (p-17)

Con relación a la **eficacia** según la Real Academia de la Lengua Española se refiere: 1 f. Virtud para obrar o producir el efecto deseado o esperado; 2 Capacidad para obrar o

para conseguir un resultado determinado; 3 adj. Activo, fervoroso, poderoso para obrar; 4 Que tiene la virtud de producir el efecto deseado. Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Siguiendo con el trabajo de Gallardo Hernández (2011), visualiza a la eficacia como un elemento que tiene que ver con el logro de resultados en relación con las metas establecidas en cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir que se deben priorizar las tareas y realizar aquellas que permiten alcanzar los objetivos mejor y más rápidamente.

El autor lo establece como un criterio vinculado a la calidad y afirma: *“ya que aun cuando la ejecución de una actividad derive en un servicio, el resultado tiene que ver más con la aceptación del cliente que con las características de ese servicio”*. Lo resulta pertinente para la problemática establecida en la presente investigación, más aún cuando expresa el autor que:

Al entender la calidad como el grado de satisfacción del cliente, se puede visualizar la diferencia entre servicio y resultado, establecida como la brecha existente entre el servicio y las expectativas que se tienen de este (p-16)

Una inflexión de equilibrio entre ambos conceptos: eficacia y eficiencia viene a ser la efectividad, de acuerdo a Covey (1989) referido por Gallardo Hernández, así como la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, es decir, es la medida del grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Así la efectividad representa un sinónimo de productividad.

La productividad y la competitividad, son elementos que van relacionados estrechamente, siendo asuntos que las empresas y organizaciones tienen presentes y son cuidadas.

La **productividad** para la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE, 1950) es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o la cantidad de materia prima

De igual manera, la productividad, es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos obtenidos de eficiencia y eficacia (Münch, citado por Alejandro Riaño, 2012, pág. 57). Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), *“la productividad es clave para el desarrollo, por las posibilidades que ofrece elevar el nivel general de vida”*

Cuando se hace referencia a la representación de **competitividad** de una organización, surge en automático el referente a su competencia, a su par, es inevitable medirlos, y la gran diferencia en sus resultados es la capacidad de mantener sistemáticamente las ventajas competitivas -hacer lo que nadie hace o como nadie lo hace - que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En la competitividad de las organizaciones se puede identificar (Gallardo Hernández, 2011) la **competitividad interna** que capacidad de la organización y de su continuo esfuerzo de superación para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como personal, capital, materiales, ideas y los procesos de transformación; y la **competitividad externa** que está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o al sector al que pertenece.

Con lo hasta aquí representado de la indagación de descriptores que tienen que ver con los sistemas educativos de calidad se cierra esta parte, conscientes de que la temática no está agotada pues al ser procesos humanos viven constantes cambios, adecuaciones que responden a los contextos cambiantes del mundo actual.

2.6. Gestión del Capital Humano

Para hablar del Capital Humano, es pertinente introducir al texto la dimensión del Capital Intelectual, término acuñada en 1969 John Kenneth Galbraith (citado por Ramírez, O., 2007) para quien significa algo más que “Intelectual como puro intelecto” e incorpora un grado de “acción intelectual”; dotándole de un carácter de medio para lograr un fin.

El Capital Intelectual es para Mantilla (2000) *“un conjunto de sistemas/procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientados a la producción y participación de conocimientos en función de los objetivos estratégicos de la organización (misión, visión, mercado, objetivo)”*

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) define en 1999 al Capital Intelectual como *“Valor económico de dos categorías de activos intangibles de una compañía: Capital Organizacional y Capital Humano”*. (Citado por Aparisi, Guevara y Ripoll [SF])

Benavides desarrolla en el año 2003 (citado por Ramírez, O., 2007) la división sobre los componentes del Capital Intelectual (CI), que son el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional. Existen varias posturas y propuestas en cuanto a las divisiones del CI, sin embargo la mayoría coincide en reconocer al capital humano como uno de los intangibles de mayor peso en los resultados de las organizaciones.

El término **Capital Humano** inventado por Theodore Schultz y popularizado por Gary Stanley Becker, reviste múltiples facetas en la literatura económica y abarca diferentes tipos de inversión -en salud, alimentación- en recursos humanos (educación) en las teorías de crecimiento y desarrollo económico basadas sobre el ser humano (Gérald Destinobles, 2006)

A continuación se comparten algunas definiciones y perspectivas del Capital Humano:

- *“el saber cómo, la educación, la calificación vocacional, los conocimientos relacionadas con el trabajo, la valoración ocupacional y sicométrica, las competencias laborales, el espíritu emprendedor, la capacidad de innovar,*

habilidades proactivas y reactivas, así como la capacidad de cambiar”.
Mantilla (2000)

- Desde la Teoría del Capital Humano se identificada a la educación como forma para que las personas aumenten su capital humano, y que en muchos casos es una inversión que realizan los individuos, dándose una relación causal: educación-productividad-ingresos (citado por Oroval y Escardíbul. 2001)
- *“el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica....”* (Organización para el Comercio y el Desarrollo Económicos [OCDE] 1998).
- Gary Becker (1983) lo define *“como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse”*
- Se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y los equipos de la misma, así como a la capacidad de regenerarlo. En él se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo. La empresa puede no ser propietaria del capital humano. La dimensión útil del conocimiento es lo que hace valer el capital humano. Ramírez V. (2010)

En el Capital Humano, desde la literatura económica, se destaca la importancia de la educación para su aumento, y se distinguen tres fases distintas a lo largo de la vida para acumular capital humano por parte de un individuo, como son: el adquirido en el hogar; el acumulado por experiencia y el adquirido en la educación formal. Estos tres tipos de capital humano tienen como efecto incrementar la productividad económica de los individuos y, por consiguiente, la producción de las naciones (Gérald Destinobles, SF)

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004), la Gestión del Capital Humano, se centra en los siguientes aspectos:

1. Las **competencias**, que se materializan en:
 - Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma, y
 - Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.
2. La capacidad de innovar y mejorar, que se materializan en la:
 - Gestión de la diversidad;
 - Gestión de la colaboración;
 - Gestión de la iniciativa y la creatividad;
 - Gestión del aprendizaje; y
 - Gestión del cambio.

3. El compromiso y la motivación, que se materializan en la:

- Gestiones participativas que van a la interiorización y compromiso con el proyecto;
- Gestiones del reconocimiento, la motivación y la compensación;
- Gestiones de la comunicación interna, es decir los canales y mensajes;
- Gestiones del clima de trabajo y
- Gestiones del cumplimiento.

A manera de conclusión, se hace un acercamiento para elaborar una definición propia en este estudio a partir de lo aquí enunciado:

Capital humano está centrado en las personas que integran una empresa u organización; se refiere al conocimiento útil para la organización; que está en poder de las personas ya sea en forma individual o colectiva; representa la capacidad de aprender y crear conocimiento en forma individual o colectiva de los miembros de la organización; y puede no ser propiedad de la empresa u organización.

2.6.1. Gestión por Competencias

La gestión por competencias se ha convertido en un mecanismo de transformación en la administración y desarrollo del capital humano en las organizaciones. Su basamento primordial, según David McClellan (citado por Alles, M. 2002), es el sistema de motivación humana: a) logro, interés recurrente para hacer algo mejor; b) poder, que va unido a actividades competitivas y asertivas que incrementen el prestigio y reputación; y c) afiliación o pertenencia, vinculado a la necesidad de estar con otros, ser parte de un grupo (p-5-7; p-2)

Por su parte Spencer en el año 2001 (citado por Tovar, M., SF), indaga el desempeño superior y medio en líderes estrella de una organización, hallando que la diferenciación de resultados de desempeño están asociados más a la motivación al logro, la iniciativa, la capacidad de colaborar, entre otros, que a aspectos meramente técnicos o cognitivos (p: 8-9)

Para Coleman, D., 1996, (citado por Tovar, M., SF) existen otras cosas que acompañan al conocimiento técnico de las personas al ejecutar alguna tarea y que tienen que ver con la capacidad de automotivarse, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, así como el control de los propios impulsos, la capacidad de empatizar.

Por su parte, Camejo, A. (2008) a la gestión por competencias le señala como beneficios: la flexibilidad en las organizaciones de sus operaciones al ritmo cambiante del mercado, teniendo con ello una capacidad de respuesta rápida; y la multifuncionalidad en los trabajadores, donde la asignación de trabajos sea de forma dinámica. Puntualizando que:

...a través del desarrollo humano tanto a nivel personal como de equipo se que se logra una cultura superior en la empresa, que se revertirá en beneficios de orden económico, social y realización para todos sus miembros, sin duda es “querer al ser humano” en el nuevo ámbito de las realidades... que caracteriza el siglo XXI” (p: 103-110)

En la gestión por competencias se puede identificar varias esferas de aplicación: a) la búsqueda del desempeño superior; b) la retribución transparente; y c) la promoción y ascenso mediante la evaluación por competencias (citado por Tovar, M. S/F, p-8)

Martha Alles en una de sus obras (2002) define pautas para puntualizar criterios efectivos de competencias, paso sustantivo de la implantación de un sistema de gestión por competencias, con: a) definición de criterios de desempeño; b) identificación de una muestra; c) recolección de información; d) identificación de tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas (definición final de la competencia y apertura de grados); e) validación del modelo de competencias, entre otros.

Para Cruz M., y Vega L., 2001 (Citados por Tejeda y otros SF), la gestión por competencias es un:

Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización” (p-9)

2.7. Organizaciones

Como último descriptor en este apartado de marco jurídico que se argumenta es el de las organizaciones, así en plural, porque como se podrá constatar son múltiples las formas de organización que actualmente y a través de la historia de la humanidad se han manifestado.

¿Por qué incluir el tema de organizaciones en nuestro trabajo de investigación?, una primera causa, es el énfasis del presente trabajo, el humanístico, destacando la importancia de las personas y su desarrollo. Una segunda razón, es el enfoque desde donde se mira a la institución (Secretaría de Educación del Estado de Tabasco) como una organización, como se podrá visualizar detalladamente más adelante. Y un tercer fundamento, un argumento enlazador de lo expresado hasta aquí por cada descriptor de este marco teórico, que de orden y entendimiento a los fines del presente trabajo de investigación.

Iniciamos con la definición de **organización** a partir de lo establecido en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: *1. f. Acción y efecto de organizar u*

organizarse. 2. f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal. 3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines, y 4. f. Disposición, arreglo, orden.

Para el interés del tema se considera: la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines; definición con la iniciamos la identificación de algunos elementos básicos en la organización: grupo de personas, o sea más de dos personas; regidas por normas, es decir que interactúan bajo ciertas reglas; y con determinados fines, que de alguna manera se podrían mirar como objetivos o metas.

Y con ello, se hace pertinente recordar que el ser humano por naturaleza es un ente social, y así ha quedado establecido a lo largo de su historia; se ha unido a otros individuos, reconociendo sus diferentes habilidades, para alcanzar logros que en forma individual no le sería posible. Asimismo el ser humano ha dividido el trabajo, ha visto que el trabajo en equipo produce frutos, produce sinergias, que los beneficios del trabajo en grupo, también alcanzaban a terceros de la comunidad aunque no estuvieran directamente involucrados en el trabajo; que los proyectos de grupo alcanzan mayores impactos que los hechos en forma individual.

Y así ha evolucionado la conjugación de esfuerzos, trabajo y desarrollo de los individuos hasta nuestros días, en donde a partir de la ciencia ya existe un conocimiento científico de las organizaciones.

Algunas definiciones sobre organización las refiere en su trabajo doctoral Alvarado Pechir (2009: 43-X) que se comparten a continuación:

- Como un complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones que se pueden producir en un grupo de seres humanos, mismo que proporciona la información, los supuestos, los objetivos y las actitudes que influyen en las decisiones de los miembros. (Simón, 1988: XVI)
- Marín y García, 2002, vislumbran a las organizaciones como formas de agrupación humana para alcanzar determinados propósitos que se dan gracias al principio coordinador y como contextos de relación social; amén de que éstas conforman hoy por hoy las sociedades contemporáneas, caracterizadas por ser complejas en lo económico, político y cultural
- La postura de Méndez, Zorrilla y Monroy, 2003 sobre la existencia de las organizaciones, *“es que ciertas metas sólo pueden alcanzarse mediante la acción concertada o la coordinación de esfuerzos de algunos grupos”*.
- Para Lippit, 1970, una organización es el conjunto de individuos o de grupos con funciones específicas, interdependientes y complementarias, y que están integradas para conseguir un objetivo común. La coordinación de esfuerzos individuales o grupales por lo regular está a cargo de un líder.

- Talcott Parson, 1960, define a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.
- Bernard Phillips, 1982, afirma que la organización es un grupo constituido deliberadamente para la búsqueda de objetivos específicos.

Se comparte a continuación aseveraciones (Cabanas, 2011) sobre el tema de empresas, con la intención de hacer un paralelo entre ambos conceptos: empresa y organización

- Una empresa se forma cuando un grupo de personas se involucran de común acuerdo en lograr un objetivo común.
- Para que haya empresa, se requiere una necesidad y un grupo de personas; de ahí nace una espontánea necesidad de “liderazgo”; una repartición del trabajo, “organización”; un reclamo de los participantes a compartir beneficios.
- La empresa ayuda primero a quienes la forman, así mismo ayuda a terceros (compradores-clientes) a quienes sirve, todo esto se debe lograr dentro de una relación natural en donde todos deben ganar.
- La empresa debe ocuparse de no deteriorar y renovar el medio ambiente (materia prima de futuro). Debe devolver (con: impuestos, derechos) a la sociedad el estar inmerso en ella y beneficiarse de servicios públicos.
- Ante una escasez cada día más palpable de recursos, la empresa debe ser obligatoriamente eficaz y eficiente. Debe ser acuciosa en el detectar verdaderas necesidades de la sociedad. Debe ser ética en su proceder (para estar en armonía).
- La sociedad debe reconocer a la empresa como única fuente generadora de riqueza. Así como admitir y proteger a la empresa como parte social, porque esta no solo crea riqueza sino también la revierte en beneficio social.

Es por tanto la empresa, un ente eminentemente social, compuesta por hombres, quienes son su esencia, sin ellos, aunque hubiera: ideas, tecnología o capital, no habría transformaciones y procesos que crearan las sinergias que originan la generación de riqueza y el crecimiento personal (motivación); aceptando lo anterior es obvia la necesidad de entender a fondo la dimensión del “hombre” si queremos realmente mejorar a la empresa, debemos entender que esta, está al servicio de la persona (tanto internas como externas) y no al revés como muchas veces desgraciadamente se ve en muchas organizaciones.

Con lo anterior, encontramos una serie de similitudes entre ambos conceptos lo que resulta importante para ir rompiendo paradigmas, que en ocasiones los han ubicado como antagónicos; siendo que comparten muchos elementos constitutivos, sin dejar de reconocer la diferencia en sus propósitos o razón de ser.

Sin embargo, centremos el análisis en las características que sí comparten: a) se integran por personas, que es una de las característica de mayor peso y valor, la razón propia de

su existencia, que ponen al servicio de las empresas u organizaciones su conocimiento, actitudes, responsabilidad, esfuerzo; por ende son eminentemente entes sociales; b) poseen un complejo diseño de comunicaciones y relaciones entre sus integrantes; c) están conformados para el logro de fines, objetivos y/o metas; d) interrelacionados y coordinados, con funciones específicas; e) regulados por normas y disposiciones; y f) buscan la eficiencia, la eficacia, la productividad y la competitividad en su labor.

Ahora bien con este panorama, ¿podemos afirmar que la Secretaría de Educación del Gobierno de Tabasco es una organización o empresa?

La respuesta es un sí contundente, basta revisar cada uno de los elementos arriba mencionados para concluir que efectivamente la dependencia está conformada por personas, entre ellas docentes y personal de apoyo a la educación; posee un sistema de comunicación y relaciones entre todas las área que la conforman; sus fines, objetivos y metas están definidos, desde su misión educativa y los servicios que prestan; cuenta con una estructura de mando y operación institucional; está normada y regida por su marco jurídico; asimismo cuenta con el esfuerzo institucional dirigido para el logro de sus objetivos con eficiencia, eficacia, productividad y competitividad del quehacer educativo.

Para la continuación del análisis, y su mayor reforzamiento, es importante recordar que la Secretaría de Educación (SETAB) es parte integrante de la administración pública estatal, con lo que se hace oportuna la cita de Alvarado Pechir (2009):

La Administración Pública como organización es una creación social encaminada a lograr los fines del poder público a través de medios jurídicos, técnicos y materiales...se compone por numerosos órganos a los que bajo el marco de la ley se les asigna una actividad determinada, caracterizada por todo el conjunto que implica el funcionamiento técnico de las entidades públicas, la determinación del comportamiento de los agentes de la administración y el manejo de los recursos entre otras (p: 17)

La SETAB cuenta, enlazado a la competitividad, con un elemento fundamental en las organizaciones como es la administración, es decir “el mecanismo que ellas emplean para hacer uso racional de los recursos que combina y emplea con la intención de producir resultados” (Rodríguez, 2005, citado por Alvarado Pechir, 2009: 13).

Si las organizaciones y las empresas en las últimas décadas han vivido cambios profundos y acelerados, como a lo largo de esta sección ha quedado evidenciado, por la globalización, los cambios tecnológicos, el arribo de la sociedad del conocimiento y la información, se han visto obligadas a romper paradigmas y a impulsar respuestas a las condiciones actuales de la sociedad, se hace pertinente preguntar ¿qué ha pasado con las organizaciones de la administración pública? ante estas demandas de cambio, innovación, modernización entre otras. Un buen acercamiento lo proporciona con sus afirmaciones, nuevamente citado, Alvarado Pechir:

...las organizaciones en la Administración Pública han sido la excepción ya que en gran parte los funcionarios públicos y las propias organizaciones aún están

influidos por el enfoque jerárquico y burocrático que comenzó hace más de un siglo... por ende la gestión pública del presente debería diseñar nuevas organizaciones para los retos consecuentes... la competencia, la diversidad, la ética, los avances tecnológicos, el cambio de conocimientos e información para las organizaciones, así como la esperanza de los miembros de una organización de tener un trabajo interesante y con oportunidades, han servido y tendrán que servir para obtener diferentes y nuevos panoramas organizacionales...(2009: 44)

Ante estos retos de la sociedad del conocimiento y la información, la SE debe involucrarse frontal y holísticamente para dar respuesta a los cambios constantes y nuevas condiciones sociales y culturales a fin de mantener su ventaja competitiva. La organización, donde se estima que actualmente trabajan más de treinta mil personas entre personal docente y personal de apoyo a la educación, tiene una gran oportunidad para impulsar la capacidad de generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar conocimiento tanto en el interior como en el exterior para generar innovación que se traduzca en la vía para mantener su ventaja competitiva.

A esta tarea, recordando la visión que nos comparte Mantilla (2000)

...de esos horizontes no escapa nada: religiones, partidos políticos, organizaciones comunitarias, grupos sociales, minorías, etc., tienen claro que la nueva dirección es para todos...

La institución cuenta con capital intelectual (intangibles): como es el capital humano, con los conocimientos tácitos de su personal, al saber cómo realizar sus funciones, tienen educación, ha recibido capacitación y formación. Con capital estructural u organizativo, integrado con misión, visión, valores, cultura organizacional, procesos de trabajo, existe conocimiento explícito o codificado; cuenta con información acompañada de sistemas informáticos y procesos de trabajo entre otros.

Con capital relacional formado, entre otros, por las relaciones con el alumnado (cliente fundamental), con una matrícula total para el fin del ciclo escolar 2012-2013 del sistema educativo estatal escolarizado de 726 mil 758 estudiantes; siendo el 76.8% de educación básica (preescolar, primaria y secundaria)

He aquí la importancia de todos y cada uno de los conceptos abordados en este marco: gestión del conocimiento y sus modelos; conocimiento y su tipología; competencias y su taxonomía; competencias profesionales, laborales y técnicas; servicios educativos de calidad; gestión de conocimiento; para finalmente enlazarlos con el descriptor de las organizaciones, y ver a la Secretaría de Educación del Estado de Tabasco como eso una organización, haciendo énfasis en sus procesos de desarrollo de competencias técnicas del Personal de Apoyo a la Educación de la Dirección de Seguimiento y Evaluación, como primer acercamiento a la gestión del conocimiento.

Capítulo 3

Marco Metodológico

En este capítulo se describe detalladamente el cómo fue desarrollada la investigación, proporcionando elementos para la descripción del contexto de la Secretaría de Educación de Tabasco. Así también qué se hizo para definir el área general de la investigación y su unidad de análisis, los criterios que sustentaron dicha definición. También la narración de los pasos y momentos en los procedimientos de indagación que abarcó el proyecto de investigación y su panorama.

3.1 Escenario de la Investigación

La dependencia educativa estatal se crea el primer día de enero de 1983 (Decreto 2325) con el nombre de Secretaría de Educación, Cultura y Recreación. Actualmente su nombre es Secretaría de Educación de Tabasco (SETAB)

Su titular es el Prof. Rodolfo Lara Lagunas, asumió el cargo a partir del primer día de enero de 2013. Fecha que inició la nueva administración para el período 2013-2018, dando paso al primer gobierno de extracción perredista, en la historia de la entidad. Las oficinas centrales están en la ciudad de Villahermosa, capital del estado, en el municipio de Centro, con domicilio en Calle Héroes del 47 S/N, Colonia Águila.

La SE es una institución de la administración pública centralizada del ejecutivo estatal, dentro de sus funciones sustantivas se reconoce la de “Planear, desarrollar, dirigir, supervisar y evaluar la educación a cargo del Gobierno Estatal y de los particulares incorporados en todos los tipos, niveles y modalidades en los términos de la legislación correspondiente”. (Funciones, Página WEB institucional, 2013)

Entre sus objetivos principales se encuentran:

- La atención a la demanda social;
- La igualdad de oportunidades de educación;
- La superación académica;
- **El aseguramiento de la calidad educativa;**
- La modernización de la planeación, **gestión** y **evaluación** de los servicios educativos.

Con relación la estructura organizativa de la dependencia cuenta con tres subsecretarías (Reglamento Interior de la SE, 2012). La Subsecretaría de Planeación y Evaluación, está encargada, entre otras funciones y atribuciones, de organizar, dirigir y controlar el Sistema Estatal de Evaluación. Auxiliándose con varias direcciones, siendo una de ellas

la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE); unidad administrativa que a continuación se contextualiza a mayor detalle.

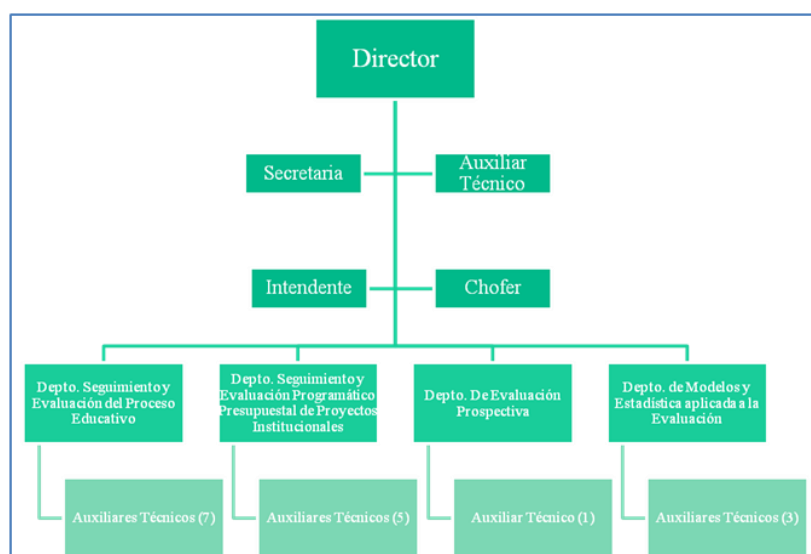
A la DSE le corresponde evaluar de manera sistemática y permanente, en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría y las entidades especializadas competentes, el desarrollo del sistema educativo estatal. Acordar con el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y las demás instancias especializadas, los criterios para la evaluación de los programas educativos, los procedimientos e instrumentos necesarios a fin de obtener los parámetros que permitan valorar el rendimiento escolar individual, por materia, grado, nivel y tipo educativo, así como el correspondiente al desempeño docentes, contribuyendo, en caso necesario, a su desarrollo y aplicación.

La Dirección cuenta documentalmente con los departamentos de:

- 1) Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo
- 2) Seguimiento y Evaluación Programático Presupuestal Institucional
- 3) Evaluación Prospectiva
- 4) Evaluación de Programas Interinstitucionales y de Apoyo
- 5) Modelos y Estadística Aplicada a la Evaluación.

Sin embargo, conforme al organigrama proporcionado por la DSE la organización operativa real que tiene el área actualmente, registra cuatro departamentos como se puede observar en la figura No. 6

Figura No. 6. Organigrama (funcional) actualizado de la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE). 2013



Fuente: Con información proporcionada por la DSE. Elaboración propia. 2013.

medición diagnóstica al alumnado de educación básica, en sus diferentes niveles y modalidades, que permitan evaluar los aspectos cognoscitivos, psicomotrices y de abstracción. En esta medición sus servicios educativos están orientados en dos vertientes:

Focalizado, por razones que más adelante se precisan, la descripción en el Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE).

Una de sus funciones sustantivas es de diseñar y aplicar instrumentos de

- Educación básica. Alumnado de tercero a sexto grado de educación primaria, y del primero a tercer grado de educación secundaria, y
- Educación media. Alumnado de tercer grado del nivel.

En ambas el DSEPE es quien opera en la entidad la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE); servicio educativo que se realiza con base en políticas de orden federal, como son lineamientos y normatividad de la Dirección General de Evaluación de Política (DGEPE) de la Secretaría de Educación Pública (SEP)

Concatenado a este servicio educativo del DSEPE y en concordancia a su función de llevar a cabo procesos de evaluación del desempeño académico de los docentes frente a grupo, se ubica la evaluación del aprovechamiento escolar en el alumnado de primaria y secundaria.

Evaluación que tiene como propósito detectar el nivel de logro alcanzado por el alumnado de docentes inscritos en el Programa de Carrera Magisterial, o programas similares de estímulo al desempeño docentes. Asignando, según los resultados, puntaje individual a docentes evaluados, los cuales le permiten ascender a mejores niveles o categorías laborales con mejores percepciones económicas.

El procedimiento de esta evaluación en la entidad está registrado en el Sistema de Calidad de la Secretaría de Educación de Tabasco, teniendo un enfoque basada en procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, específicamente en el rubro de Planificación y realización del producto.

Como más adelante se profundiza, la indagación de la muestra está circunscrita en el DSEPE. Focalizando dos funciones, con sus servicios y/o procesos que se ilustra en la tabla No. 2.

Tabla No. 2. Funciones focalizadas para la investigación, con servicios y/o procesos.

Función	Servicio educativo y/o procesos
Diseñar y aplicar instrumentos de medición diagnóstica a los alumnos de educación básica, en sus diferentes niveles y modalidades, que permitan evaluar los aspectos cognoscitivos, psicomotrices y de abstracción	Evaluación nacional del logro académico en centros escolares (ENLACE) en educación básica. Evaluación nacional del logro académico en centros escolares (ENLACE) en educación media.
Realizar procesos de evaluación del desempeño académico de los docentes frente a grupo	Evaluación del aprovechamiento escolar

Fuente: Con base en los primeros hallazgos Cuestionario 1. Elaboración propia. 2013.

Así como los clientes o usuarios de dichos servicios; averiguando qué tipo de conocimiento y competencias técnicas, se emplea en el desarrollo del servicio educativo del Personal de Apoyo a la Educación (PAE) del Departamento de Seguimiento del Proceso Educativo (DSEPE). Grupo integrado por un jefe del departamento y siete auxiliares técnicos. Finalmente se indagaría el nivel de satisfacción y la calidad del servicio recibido por clientes o usuarios en la última evaluación (2013) del aprovechamiento escolar en el alumnado de primaria y secundaria.

3.2 Definición de la Muestra

La Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE), como ya se mencionó en partes anteriores, ha sido seleccionada como área general para la investigación en el presente trabajo por petición de las autoridades educativas de la institución, dada la pertinencia del tema.

Definida el área general, se analizaron los diferentes departamentos que conforman a la dirección (DSE) a fin de seleccionar una unidad de análisis del contexto como muestra, a fin de profundizar la indagación, conforme a las recomendaciones de Hernández Sampieri y otros, en su Metodología de la Investigación (págs. 394-395)

Determinando como criterios para la definición de la unidad de análisis: a) área con mayor número de procesos de trabajo consolidados; b) con la mayor plantilla de personal; c) que cuente con un alto involucramiento del personal de toda la dirección en algunos procesos de trabajo; y d) que tenga procedimientos registrados el sistema de calidad de la dependencia.

Bajo dichos criterios se decide que la muestra del presente estudio es el Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE). Centrado en las funciones de “Diseñar y aplicar instrumentos de medición diagnóstica a los alumnos de educación básica, en sus diferentes niveles y modalidades, que permitan evaluar los aspectos cognoscitivos, psicomotrices y de abstracción” así como “Realizar procesos de evaluación del desempeño académico de los docentes frente a grupo”, con sus respectivos servicios y/o procesos (Ver Tabla 3. Funciones Focalizadas para la Investigación, sus Servicios y/o Procesos)

Igualmente se decide profundizar en la variante de clientes o usuarios; indagando desde un enfoque de calidad, el nivel de satisfacción logrado por docentes en el último año (2013) del servicio educativo “evaluación del aprovechamiento escolar”, en el mes de junio de 2013. Así como explorar los tipos de conocimientos y competencias técnicas emplea el personal de apoyo a la educación (PAE) al realizar sus funciones.

Figura No. 7. Personal del Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE) 2013



El DSEPE está estructurado con una jefatura de departamento, ocupada por un varón con formación inicial de licenciatura en el área de biología. Tiene más que veinte años trabajando en procesos de seguimiento y evaluación; y más que quince en dicha jefatura.

El equipo de Auxiliares Técnicos de Evaluación, está conformado por siete mujeres, de los cuales el 71% tiene licenciatura, el 14% cuenta con estudios de la normal de educación especial. El

57% del personal del equipo tiene un promedio de más de doce años de antigüedad en el área, y el otro 43% cerca de los ocho años; de lo que se infiere que es un grupo que ha vivido transformaciones y cambios en los sistemas de trabajo.

La edad del personal del DSEPE, con el 57% se ubica el rango de 30 a 39 años; el 29% con el rango de más de 40 años; y con el 14% con el rango menor a 29 años de edad.

3.3. Procedimientos

En este punto, se narra lo acontecido en todo el proceso del proyecto, buscando acercar todos los elementos que se fueron presentando, las condiciones y la manera en que avanzara la investigación, así como se develarían las categorías, tema y patrones que dan sentido e importancia a la exploración.

Prácticamente la investigación inicia con la idea de explorar que tanto ha permeado la gestión del conocimiento en la Secretaria de Educación de Tabasco y cómo puede impactar en la funcionalidad de la dependencia, considerando como problema, la falta de eficiencia en la atención a la demanda de servicios educativos que genera insatisfacción a los usuarios.

Una vez referido el problema, se procede a construir la visión o esquema teórico de los descriptores a indagar con relación a su conceptualización, escuelas, posturas y enfoques. Dando como resultado lo representado en la figura No. 8

Figura No. 8. Esquema Marco Teórico de la Investigación



A partir de esto, se inicia la búsqueda documental para contar con antecedentes teóricos de la temática y de los elementos correlacionados, utilizando mayormente medios electrónicos (Internet), con buscadores de referencias especializados tales como: Búsqueda Avanzada de Textos (Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes), Google Books, Recolecta, Tesauro de la UNESCO, Scirus, así como el buscador de la UNAM; quedando registrados en la sección Referencias Bibliográficas.

Una siguiente etapa fue la lectura y análisis de los hallazgos documentales, a fin proceder a su decantación y selección para construir la base del Marco Teórico (Capítulo 2), brindando sus referentes

generales y específicos aplicables a la investigación.

El tiempo de la indagación en campo, tomando en consideración los elementos de conveniencia y accesibilidad (Mertens. 2005), fue programado para el periodo de julio a septiembre de 2013, dado el receso de clases por terminación de ciclo escolar 2012-2013, y poder aplicar los instrumentos de recolección de datos, orientado al Personal de

Apoyo a la Educación (PAE) y docentes que han recibido servicios educativos de evaluación de aprovechamiento escolar. Sin embargo, hubo la necesidad de ampliarlo hasta diciembre del mismo año, por haberse presentado un paro magisterial importante en la entidad.

En la inmersión inicial de campo, primeramente se analizó y determinó que información necesaria para la construcción de un contexto preparatorio (Ver Tabla No. 3) Información brindada directamente por la dirección, con excepción de los numerales 3 y 4, por no contar con ella.

Tabla No. 3. Información Preliminar Requerida de la Dirección de Seguimiento y Evaluación.2013

Información preliminar requerida
Nombre completo de la Dirección
Misión, visión, valores, objetivos estratégicos de la Dirección
Objetivos estratégicos
Metas 2013 por áreas o programas que tenga la Dirección
Organigrama
Objetivos de la Dirección y sus departamentos
Funciones de la Dirección y sus departamentos
Plantilla de personal
Servicios que prestan y a quiénes
Información adicional que se considere importante para la descripción de la Dirección

Una vez revisada y analizada la información, se pudo identificar la necesidad de nuevos datos: conocer los servicios educativos que por función brindan los departamentos, así como quiénes son sus clientes. Asimismo, considerando el cambio de administración y reacomodo de algunos asuntos, se buscaría conciliar la información documental sobre las funciones y las que en realidad se estaban llevando a cabo. Reconociendo que la fuente de información tendría que ser los jefes de los diferentes departamentos de la dirección, con quienes se estaría conformándose el primer grupo de expertos.

Para ello, se diseñaría el **Instrumento 1** identificado como Matriz de Funciones de la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE) 2013, con el cual se tendrían los insumos pertinentes para una verificación y actualización de las funciones registradas por departamentos, creando también el espacio para que expresaran directamente qué funciones realizan adicionalmente y cuáles habían dejado de efectuar. El instrumento cuenta con 16 reactivos de opción múltiple, y fue contestado por los titulares de los departamentos de la DSE.

Se crea también el **Instrumento 2**, identificado como Registro de Servicios y Clientes de la DSE 2013 por Funciones, que permitiría recolectar información del grupo de expertos (jefes de departamentos) en forma individual, sobre la serie de servicios y usuarios que brindan por cada una de sus funciones. El instrumento cuenta con 11 reactivos en promedio, dado que para departamento varía su número en razón a las

funciones de cada uno, y de tipo abierto. Fue contestado por los titulares de los diferentes departamentos de la DSE.

En la aplicación de los cuatro instrumentos se dio en un espacio de colaboración, una vez explicado la razón de la investigación y su alcance, situación que se infiere diera claridad y certidumbre al procedimiento para construir la matriz de funciones y registro de clientes, recordando nuevamente los tiempos de cambio en la administración.

Se aplicaría a 4 jefes de departamento, porque el Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo, es ya inexistente, dando más detalles en el apartado de resultados. El 100% del grupo son varones, el 75% de ellos cuenta con estudios a nivel licenciatura y el 25% tiene grado de maestría. Con una antigüedad en la institucional mayor a doce años.

Con la información (Instrumentos 1 y 2) analizada, se desarrollaría la identificación de patrones emergentes en el contexto de los departamentos, mismos que son reflejados en la figura No. 9.

Figura No. 9. Patrones Emergentes de la Indagación 2013



Con los patrones emergentes se determinaron los criterios para definir la unidad de análisis para la exploración profunda del proyecto, resultando los siguientes: a) área con mayor número de procesos de trabajo consolidados; b) con la mayor plantilla de personal; c) que cuente con un alto involucramiento del personal de toda la dirección en algunos procesos de trabajo; y d) que tenga procedimientos registrados el sistema de calidad de la dependencia.

Resultando que la unidad de análisis en la indagación es el Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE), como ya se menciona en el apartado correspondiente. Teniendo como temas su capital humano, la gestión del conocimiento y la calidad del servicio educativo que presta.

Así como las primeras categorías a explorar en su PAE estarían: sus funciones; conocimientos y competencias que ponen en juego sus funciones-puesto; así como el grado de satisfacción del cliente o usuario, en los servicios listados (Ver Tabla 3. Funciones focalizadas para la investigación, con servicios y/o procesos)

A fin de recabar los datos y contar con la información en torno a los temas y categorías, referidos en párrafo anterior, con excepción de la satisfacción del cliente, se diseñó el **Instrumento 3** (Cuestionario), mismo con el que se recabo elementos para conocer la visión del PAE sobre su dependencia en cuanto a la creación de conocimientos, y su participan en la realización de los objetivos y metas institucionales. Este instrumento consta de 26 reactivos divididos en 22 de opción múltiple y 4 de preguntas abiertas.

Los cuestionarios fueron aplicados en las propias instalaciones de la dirección, a las 8 personas integrantes de la unidad de análisis, en un solo espacio con el jefe del departamento y las auxiliares técnicas. A este grupo, se les ha identificado como el

segundo grupo de expertos en la presente exploración y que siendo una investigación de corte cualitativo es perfectamente aceptable el número de participantes, conforme las recomendaciones del académico Hernández Sampieri (pág. 395)

A fin de recolectar datos sobre el grado de satisfacción del cliente o usuario, en el servicio educativo consistente en la evaluación del aprovechamiento escolar, se diseñaría el **Instrumento 4** (Entrevista) mismo que se aplicaría a docentes y personal directivo de educación primaria y secundaria que hubieran presentado examen para dicha evaluación en junio de 2013. Tomando como referencia la información del DSEPE sobre sus clientes. Este instrumento consta de catorce reactivos, divididos en opción múltiple (12) de respuesta abierta (2)

El período en que se tenía considerado para la aplicación de la entrevista, se vería desfasado por el paro magisterial promovido por los tres sindicatos existentes en el sector educativo de la entidad y que provocarían un retraso por más de dos semanas del inicio del ciclo escolar 2013-2014.

En razón a ello, y esperando que la situación y percepción del magisterio sobre la dependencia volviera a sus cauces normales, el Instrumento 4 fue aplicado en forma muy lenta, visitando centros escolares de la zona conurbada de la capital del estado. Logrando al final un total de doce entrevistas.

El procesamiento de datos recabados mediante los cuatro instrumentos, permitieron construir el apartado de resultados.

3.5. Resultados

En el presente apartado se muestra una serie de análisis y resultados que pormenorizan los hallazgos en torno a la estructura, objetivos, funciones y servicios de la Dirección de Seguimiento y Evaluación con sus departamentos como área general para la investigación, y los patrones emergentes resultantes. Se comparten los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de datos sobre la unidad de análisis, el Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE); con los temas de capital humano, la gestión del conocimiento y la calidad del servicio educativo que presta.

3.4.1. Resultados de los dos Primeros Instrumentos

Los primero resultados de la indagación en torno a Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE) como área de investigación, mediante los Instrumentos 1 y 2 dan cuenta de que:

Sus funciones están centradas en el seguimiento y evaluación de las políticas públicas educativas; de programas y proyectos en Tabasco del sector educativo.

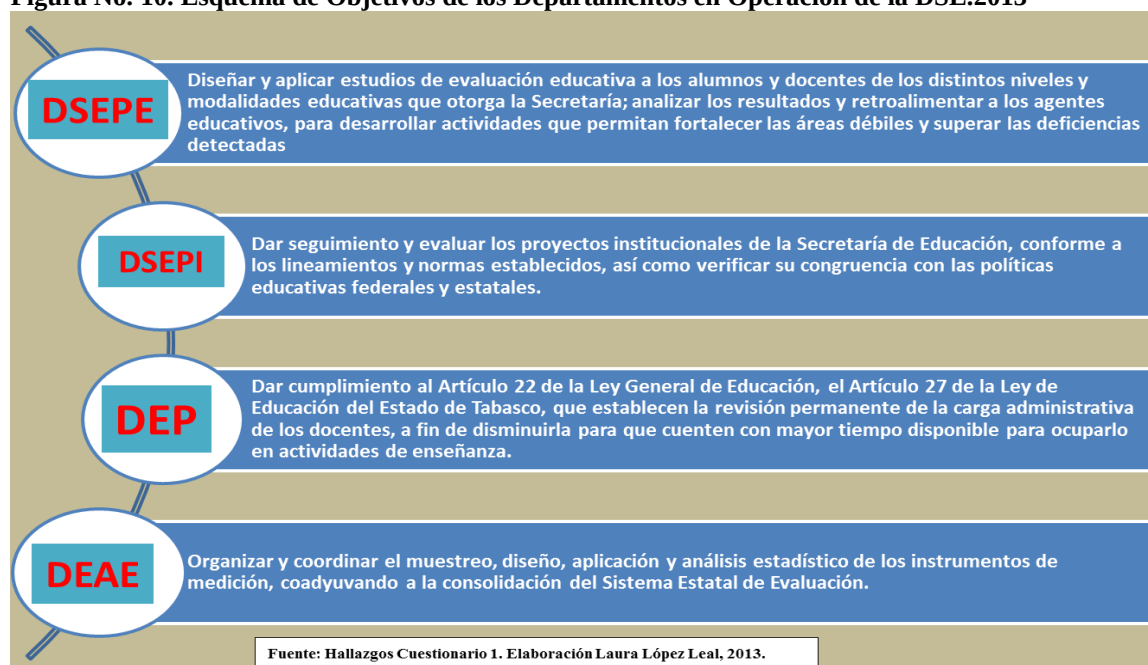
Tiende a la simplificación de trámites y procedimientos (administrativos) del personal docente y de función directiva para lograr más horas efectivas de clase. Sin embargo, desde el año de 2007 dejó de diseñarse la Carpeta de Simplificación Administrativa, por razones presupuestales.

Diseña acciones para el desarrollo de los procesos de evaluación educativa e institucional. Coordina y supervisa la evaluación externa del proceso educativo, y coadyuva en el análisis e interpretación de resultados. Y socializa los resultados de las mediciones educativas realizadas a agentes educativos y sociedad en general.

Es a partir de 2009 que el Departamento de Evaluación de Programas Interinstitucionales y de Apoyo dejaría de operar como tal y sus funciones fueron divididas y trasladadas a otras áreas. Sin haber actualización en los documentos normativos.

Los objetivos de los diferentes departamentos de la Dirección el Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE), de Seguimiento y Evaluación Programático Presupuestal Institucional (DSEPI), de Evaluación Prospectiva (DEP) y el de Modelos y Estadística Aplicada a la Evaluación (DEAE) son reflejados en el siguiente esquema.

Figura No. 10. Esquema de Objetivos de los Departamentos en Operación de la DSE.2013



Un hallazgo más corresponde a que el 93% de las funciones de la Dirección de Seguimiento y Evaluación, se encuentran distribuidas, ya a nivel operación, en los diferentes departamentos y solo el 13% se mantiene en el directivo. A mayor detalle se integra la Tabla No. 4. Distribución de Funciones de la Dirección de Seguimiento y Evaluación. 20013.

Tabla No. 4. Distribución Funciones de la Dirección de Seguimiento y Evaluación. 20013

Funciones en Exclusiva	Analizar la procedencia de la suscripción de compromisos de la Secretaría con las distintas instancias, a través de las vertientes de coordinación con los órdenes de Gobierno Federal, Estatales y Municipales, así como la concertación con los sectores social y privado y realizar su seguimiento
	Dirigir al personal adscrito a su área y otorgarle los apoyos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones
	Dirigir los procesos de seguimiento y evaluación de los resultados, operatividad e impacto en el desarrollo de los programas, proyectos y políticas institucionales
Funciones en Compartidas	Asesorar al personal técnico del área e instancias externas que requieran realizar procesos de evaluación educativa
	Capacitar al personal que interviene en los procesos de evaluación conforme a las normas y procedimientos vigentes
	Coordinar el análisis de las disposiciones para simplificar los trámites y procedimientos, con objeto de reducir las cargas administrativas del personal docente, directivo y de supervisión, para alcanzar más horas efectivas de clase
	Coordinar la elaboración de informes técnicos de seguimiento y evaluación de los programas y proyectos del sector educativo en la entidad, de acuerdo con los lineamientos establecidos
	Coordinar la integración de la información a las autoridades educativas, jefes de sector, directores, coordinadores, jefes de departamento, supervisores escolares, directores de escuelas, docentes, padres de familia y sociedad en general, de los resultados de las mediciones educativas realizadas
	Coordinar las acciones de seguimiento y evaluación de las políticas públicas establecidas para el Sector
	Coordinar y supervisar la aplicación de los instrumentos de evaluación externa del proceso educativo, y coadyuvar en el análisis e interpretación que arrojen, para favorecer la cultura de la evaluación y autoevaluación en los centros escolares
	Desarrollar programas informáticos que coadyuven en el manejo de la información generada en los procesos de evaluación educativa e institucional
	Diseñar o adaptar los métodos, técnicas, modelos e instrumentos de evaluación, así como los mecanismos operativos necesarios para el desarrollo de los procesos de evaluación educativa e institucional
	Efectuar los procesos de exámenes de oposición para asignación de plazas docentes en los distintos niveles y modalidades educativas que presta la Secretaría
	Proponer a la Subsecretaría de Planeación de Servicios Educativos y Descentralización, los mecanismos para la difusión interna y externa de la información generada en el área
	Vigilar el uso adecuado de los equipos informáticos asignados a su área, así como el cuidado de los recursos materiales y el mobiliario para su óptimo funcionamiento

Con el segundo instrumento se recolectaron las referencias de los procesos y servicios que los departamentos ofertan por función, la identificación de clientes o usuarios. Por el interés sobre el Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE) se integra Tabla No. 5. Procesos, Servicios, Clientes del Departamento de Seguimiento del Proceso Educativo (DSEPE). 2013

Tabla No. 5. Procesos, Servicios, Clientes del DSEPE. 2013

Función	Procesos y/o servicios	Clientes
Diseñar y aplicar instrumentos de medición diagnóstica a los alumnos de educación básica, en sus diferentes niveles y modalidades, que permitan evaluar los aspectos cognoscitivos, psicomotrices y de abstracción	Evaluación nacional del logro académico en centros escolares (ENLACE) en educación básica.	Alumnos de 3°. A 6°. Grado de educación primaria; alumnos de 1°. A 3°. Grado de educación secundaria.
	Evaluación nacional del logro académico en centros escolares (ENLACE) en educación media.	Alumnos de 3°. Grado de educación media.
Realizar procesos de evaluación del desempeño académico de los docentes frente a grupo	Evaluación del aprovechamiento escolar	Alumnos de 1°. A 3°. Grado de educación secundaria; y de 3°. A 6°. Grado de primaria
Conforme a las normas y lineamientos establecidos, integrar la información obtenida en la evaluación del proceso educativo y actualizar sus registros	Informes de resultados de la evaluación nacional del logro académico en centros escolares por escuelas, grupos y alumnos	Alumnos de educación primaria y secundaria; directores y docentes de primaria y secundaria
Con base en los resultados estadísticos oficiales de la Secretaría de Educación, elaborar diagnósticos y evaluaciones para aplicarlos en la solución de los problemas del sector	Informes de resultados de las evaluaciones aplicadas	Autoridades educativas
Elaborar informes técnicos de las evaluaciones realizadas en la entidad, de acuerdo a los lineamientos establecidos	Informes de resultados de la aplicación de la prueba ENLACE en educación básica	Alumnos, docentes y directores de educación primaria y secundaria
Proponer mejoras, en base a los resultados de las evaluaciones aplicadas al proceso educativo;	Propuesta de intervención para la superación educativa en los informes de resultados	Autoridades educativas
Desarrollar el proceso de examen de oposición para la asignación de plazas docentes, en los distintos niveles y modalidades educativas, que otorga la Secretaría de Educación	Concurso nacional de asignación de plazas docentes	Aspirantes a obtener plaza docente en el sistema educativo
Generar, con el apoyo de las áreas educativas, un banco de reactivos, a fin de elaborar los instrumentos que servirán para la evaluación del aprovechamiento escolar	Talleres de construcción de reactivos de evaluación	Personal interno de la DSE; personal de otras dependencias que lo soliciten
Realizar pruebas piloto con los instrumentos de evaluación propuestos	Talleres de construcción de reactivos de evaluación y elaboración de instrumentos de evaluación	Personal interno de la DSE

Función	Procesos y/o servicios	Clientes
Capacitar al personal técnico en el manejo de los instrumentos de evaluación	Capacitación de coordinadores y aplicadores de los diferentes procesos de evaluación educativa	Coordinadores y aplicadores de las evaluaciones
Proponer a la Dirección de Seguimiento y Evaluación, las acciones necesarias para difundir los resultados obtenidos en los procesos de evaluación	Estrategia de difusión de informes de resultados de la prueba ENLACE en educación básica	Directores, docentes y alumnos de educación básica.

Fuente: Hallazgos Instrumento 2. Elaboración Laura López Leal. 2013

Así mismo, los hallazgos permitieron identificar que el Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE) cuenta con el mayor peso por cada uno de los patrones emergentes de la indagación (ver Figura 8), es decir, en los procesos de trabajo, en el mayor número de colaboradoras, recibe una participación del 100% del personal de la dirección en ciertas actividades; es el único departamento que tiene procedimientos registrados en el sistema de calidad de la Secretaría de Educación de Tabasco.

3.4.2. Resultados del Tercer Instrumento

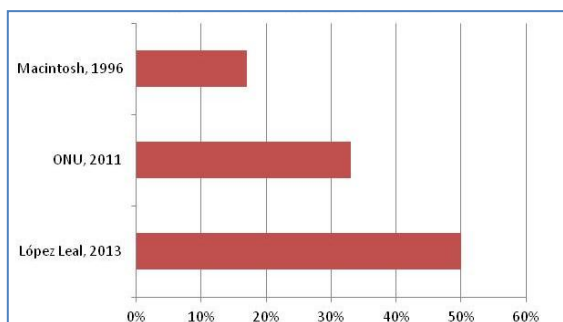
Los hallazgos encontrado con el **Instrumento 3** (Cuestionario) aplicado al personal de apoyo a la educación (PAE) del Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE) da cuenta de los dos primeros temas: capital humano y gestión de conocimiento; así como las primeras categorías a explorar: funciones, conocimiento y competencias del grupo interrogado.

En el instrumento se buscó conocer cuál era la definición de gestión del conocimiento desde la propia percepción de los participantes; para lo cual se ofrecieron cuatro definiciones de expertos en la temática, más un constructo realizado por la sustentante, específicamente en la presente investigación con base a las conceptualizaciones consultadas, considerándolo como un paradigma.

Resultando que la definición de mayor selección con el 50% la obtuvo el paradigma: “Gestión del Conocimiento es el proceso donde la capacidad individual, colectiva e institucional (intangibles) actúa para adquirir y crear conocimiento crítico, que se pone al servicio del bien común y con el objetivo de mantener e incrementar las ventajas competitivas de la organización” (Definición propia, 2013)

Con más del 33% la definición seleccionada fue la de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2011) que refiere a la Gestión de conocimiento

Gráfica No. 1. Definiciones Seleccionadas Gestión de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia. 2013

como la “*Capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y ponerlo a un uso productivo para el bien común. Acción concertada para ...gestionar y compartir conocimiento mucho más útil*”

Con el 16.67% de la selección del PAE estuvo la aportada en 1996 por Macintosh y que consiste en que la Gestión del conocimiento “*Implica la identificación y análisis del conocimiento necesario y disponible...planificación y control de acciones para crear activos de conocimiento para satisfacer los objetivos de la organización*” (Gráfica No. 1)

Se indaga la percepción que tienen sobre la gestión del conocimiento que impulsa la Secretaría de Educación y se llega a obtener resultados variados.

Con el 28.57% consideran que la institución impulsa la construcción y aplicación sistemática, explícita y deliberada de conocimiento para maximizar la efectividad organizacional con respecto al conocimiento, por lo que usa sus activos de conocimiento, (Karl Wiig, 1997). También que la gestión implica la identificación y análisis del conocimiento necesario y disponible...planificación y control de acciones para crear activos de conocimiento para satisfacer los objetivos de la organización (Macintosh, 1996).

Con un porcentaje de más del 14% refieren que es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas (Nonaka y Takeuchi, 1995). Como también es la capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y ponerlo a un uso productivo para el bien común. Acción concertada para... gestionar y compartir conocimiento mucho más útil. (ONU, 2011).

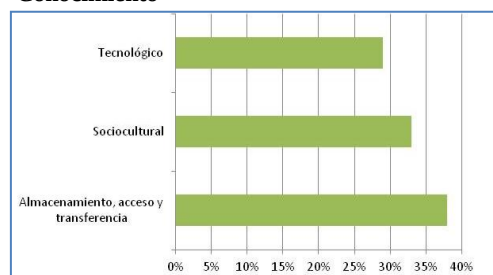
Por ello se infiere que las visiones del personal sobre el hacer de la institución en este concepto, son amplias al abarcar prácticamente todas las opciones.

Otro de los intereses del cuestionario estuvo orientado a indagar sobre el tipo de cambios generados con relación a los procesos y procedimientos de trabajo en su departamento y en la dirección, en los últimos seis años (ver Gráfica No. 2).

El 38% de las personas interrogadas vislumbra que los cambios apuntan mayormente a las metodologías, estrategias y técnicas para almacenar conocimiento disponible en la organización; ampliando el fácil acceso, transferencia y uso de las y los integrantes de la organización, es decir a un tipo de gestión de Almacenamiento, Acceso y Transferencia.

El 33% refiere que los cambios están focalizadas a promover actitudes diferentes entre el capital humano: como la confianza, la creatividad, y en la importancia del conocimiento; correspondiendo a un cambio Sociocultural.

Gráfica No. 2. Modelos de Gestión de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia. 2013

El 29% ubica el cambio de tipo tecnológico, es decir lo que tiene que ver con el desarrollo y utilización de sistemas y herramientas tecnológicas.

Otro descriptor que se buscó conocer fue la opinión del grupo interrogado sobre el conocimiento, los resultados arrojan lo siguiente:

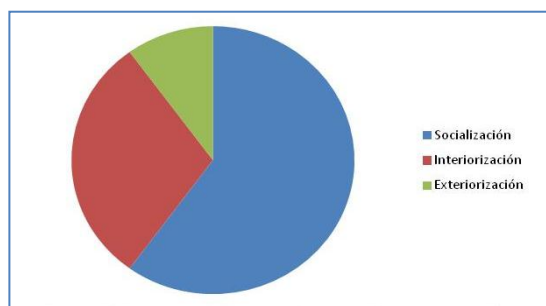
Más del 87% de los participantes están de acuerdo con la definición el conocimiento “es información organizada y analizada para hacerla comprensible y aplicable a la resolución de problemas y toma de decisiones” (Turban, 1992). Y el 13% con la definición “*Es toda la información organizada que es aplicable a la resolución de problemas*”. (Woolf, 1990)

Así también se les consulto sobre la percepción que tienen del conocimiento tácito y el conocimiento explícito, los resultados son:

El 85.71% describe el conocimiento tácito o no articulado, como el conocimiento personal, difícil de transmitir, útil y flexible, es el que se pone en juego para la creación de valor (Molina y Marsel, 2001). Y el 57.14% equipara al conocimiento explícito o formulado, como el conocimiento “codificado y fácil de transmitir, gestionable, exige proceso de absorción por parte de las personas para poder ser aplicado”, de los mismos autores.

Se indagó qué tipo de conversión del conocimiento se presenta en el DSEPE mayormente, ante la duda o el desconocimiento en los procesos y procedimientos de trabajo en grupos o equipos. Sustentando las opciones en el modelo de procesos de conversión del conocimiento (SECI) propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). Los hallazgos indican que (ver Gráfica No. 3):

Gráfica No. 3. Conversión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia.2013.

El 80% de los participantes reconoce que existen mayormente “espacios donde se comparten experiencias y creencias, dándose un intercambio de conocimientos personales” Situación que se alinea al proceso de socialización de Nonaka y Takeuchi, sobre el cual refieren los autores que el personal involucrado experimenta un intercambio de conocimientos tácitos.

El 75% dice que existe, con mediana frecuencia, la presencia de “métodos mediante los cuales una persona hace suyo el conocimiento, se da una transferencia y aplica el nuevo conocimiento”; lo que remite al proceso de interiorización del modelo SECI (Nonaka y Takeuchi) donde se señala que los conocimientos tácito y explícito están presentes, éste último en un primer momento y presentándose después el tácito; al apropiarse la persona del conocimiento (explícito), dándose una transferencia y aplicación del conocimiento.

Con menor frecuencia reconocen que se dan “Ambientes propicios para la creación de conceptos y generación de diálogo o reflexión colectiva, mediante metáforas, analogías,

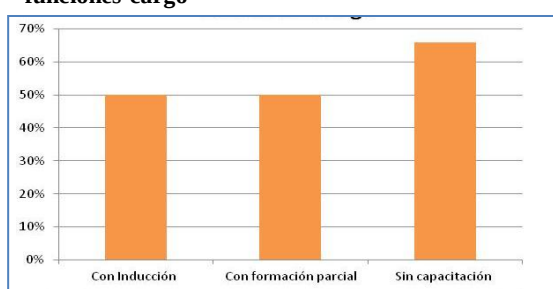
hipótesis o modelos” Suceso que tienen que ver con el proceso de exteriorización del conocimiento tácito a explícito, y que según Nonaka y Takeuchi es la clave para la Conversión de Conocimiento.

Otro resultado obtenido es que el 57% del grupo cuenta que sus funciones-puesto están establecidas en algún documento (manual o similar) oficial o formal en la dirección o en su departamento. Mientras que para el restante 43% reconoce que no es así.

Un resultado más es si al asumir sus funciones-cargo el grupo ha vivido procesos de inducción, formación, capacitación, los descubrimientos son:

Para el proceso de inducción el 50% del grupo refiere haberla recibido; sin embargo de ese grupo el 66% refiere que su inducción fue parcial.

Gráfica No. 4. Condiciones al asumir las funciones-cargo



Fuente: Elaboración propias, 2013.

Para el proceso de formación el 50% cuenta haberlo tenido parcialmente por una tutora o guía de la propia área; el 33% refiere no haberlo recibido; y 17% apunta que sí lo recibió.

Para el proceso de capacitación el 66% refiere no haberla recibido de algún especialista en el área; el 34% conto

haberla recibido parcialmente (ver Gráfica No. 4)

Un hallazgo más es qué conocimientos (tácitos o explícitos) el grupo pone en juego al realizar sus funciones-puesto. Los resultados son: el 80% manifiesta utilizar el conocimiento explícito con “manuales, reglas de operación, indicaciones de trabajo (escritas o verbales), Capturado o codificado en bases de conocimiento de la dependencia, herramientas, catálogos, directorios”. Y el 20% reconoce usar el conocimiento tácito y el explícito.

Un resultado más es la percepción del grupo sobre competencias, las respuestas dadas refieren que el 85% estaría de acuerdo con que son “atributos de las personas, que se concreta con comportamientos observables mediante acciones (tarea profesional), medidos con estándares de rendimientos efectivos en condiciones y ambientes específicos para resolver problemas concretos. Haciendo uso de recursos personales correlacionados a sus conocimientos, destrezas, aptitudes, saberes, cualidades, experiencia (medios, red relacional, red de información), a su saber actuar, y acompañado del poder y querer actuar” (Elaboración propia, 2013).

Y el 15% con “Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer y Spencer, 1993)

Un hallazgo más, la percepción del grupo en cuanto a los componentes de las competencias y sus referentes (Diego Villada 2009).

Donde el 43% asociaría el componente capacidad a las personas; el 29% con el cumplimiento y efectividad de acción; y 28% con la ejecución.

Con el componente acción demostrada el 57% refiere una relación con cumplimiento y efectividad de acción; y el 43% lo vincula a la “ejecución”.

El 57% asociaría el componente suficiencia con personas; el 28% con ejecución y el 15% con el cumplimiento y efectividad de acción”

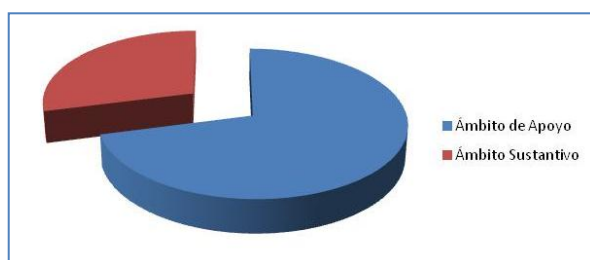
Otro resultado es alusivo a las definiciones de competencias técnicas de los participantes, donde se registrara una perspectiva atomizada, el 29% refiere tres definiciones: “comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una cierta función productiva” del Instituto Tecnológico de Capacitación (INTECAP) de Guatemala, 2000; la de “aquellas que requiere un trabajador en puesto determinado, que son específicas y necesarias para desempeñar una tarea concreta (conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación)” de Gallardo Hernández, 2001; y “métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad, integrando el saber hacer (procedimientos, destrezas, habilidades) de Tejada, 1999.

Y el 13% de los partícipes la de Gallart y Jacinto “al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo”.

Un resultado más es la percepción de los participantes sobre el ámbito de su gestión y sus funciones, los hallazgos son: el 67% refiere que es gestor interno con actividad pública y participando en procesos de administración de medios y recursos, con orientación a la producción de bienes y servicios de orden público. Definición de Fuentes Navarro, 2010.

Complementando este resultado con lo que refieren los participantes sobre la esfera de

Gráfica No. 5. Ámbitos del Sistema Estatal Educativo



Fuente: Elaboración propia. 2013.

sus funciones (ver Gráfica No. 5), con las siguientes consideraciones: el 71% comentaría que se ubica en la esfera de apoyo vinculado al óptimo aprovechamiento de recursos y medio indispensable para alcanzar al sustantivo, Y el 29% refiere situarse en el ámbito sustantivo, vinculado a los objetivos y fines de la educación.

Esferas descritas por Zamora Medina, 2002.

Otra deducción es la relativa a la conceptualización de los participantes con relación a la **calidad del servicio** que dan a docentes inscritos en el Programa de Carrera Magisterial o su equivalente, según el sindicato al que pertenecen los docentes, para la evaluación del aprovechamiento escolar donde:

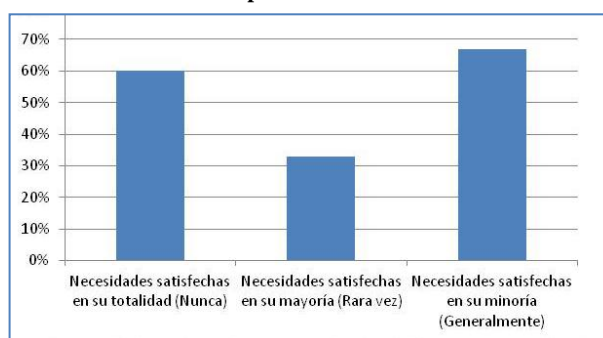
El 60% refiere que nunca quedan satisfechas las necesidades en su totalidad, y el 40% opto por rara vez. El 50% dijo que rara vez son satisfechas las necesidades en su mayoría; el 33% opto por generalmente y el 17% por nunca. También el 67% de los

participantes referiría que generalmente son satisfechas las necesidades en su minoría; y el 33% rara vez (ver Gráfica No. 6)

Otro resultado es la opinión de los participantes en cuanto a la **eficacia** de su servicio educativo, donde el 85% del grupo referiría una eficiencia muy satisfactoria; y el 15% con el rango de satisfactorio.

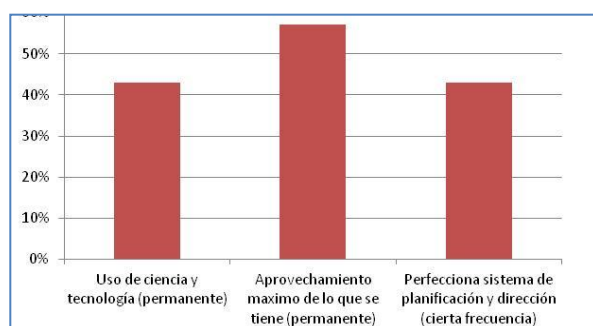
Un hallazgo más es la manera en

Gráfica No. 6. Calidad del Servicio Educativo: Evaluación docente aprovechamiento escolar



Fuente: Elaboración propia. 2013.

Gráfica No. 7. Comportamientos de los componentes de eficiencia, en la Secretaría de Educación de Tabasco



Fuente: Elaboración propia. 2013.

que se comportan los componentes de la **eficiencia** en la Secretaría de Educación (ver Gráfica No. 7), conforme a la percepción de los participantes.

Los resultados son diversos como se puede apreciar: el 43% referiría que “se utiliza la ciencia y la tecnología” en forma permanente; el 29% con cierta frecuencia; un 14% manifestaría que rara vez; y otro 14%

de los opinaron que nunca.

También el 57% de los participantes reconocerían que el aprovechamiento al máximo de los recursos con que se cuenta se da en forma permanente; y el 43% con cierta frecuencia.

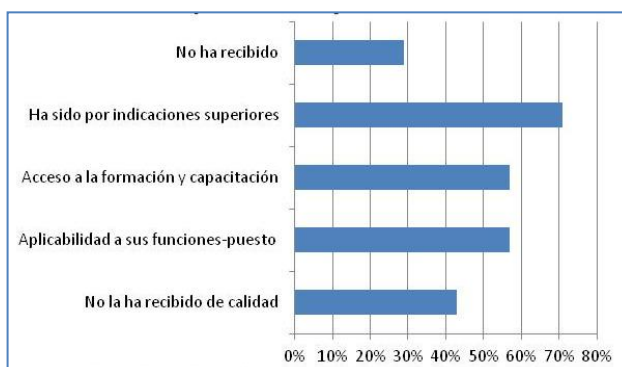
El 43% contaría que con cierta frecuencia se perfecciona todo el sistema de planificación y dirección; el 29% en forma permanente; el 14% rara vez; y otro 14% nunca.

Los resultados de la opinión de los participantes en cuanto a la competitividad interna de la institución apuntan que: el 36% referiría que es el esfuerzo de superación el que distingue a la Secretaría de Educación; el 32% al máximo rendimiento de recursos disponibles; y otro 32% a los procesos de transformación. Elementos que describe Gallardo Hernández, 2011.

Un hallazgo también encontrado sobre la competitividad externa de la dependencia, de acuerdo a la percepción de los participantes refiere que el 43% opinaría que la institución es medianamente competitiva; un 43% considera que es mínimamente competitiva; y el 14% la valoraría como regularmente competitiva.

El resultado de la opinión del grupo participante sobre la calidad, pertinencia y accesibilidad que han tenido en capacitación y formación muestra (ver Gráfica No. 8) que el 43% referiría que no la ha recibido de calidad. El 57% que sí ha tenido aplicabilidad a sus funciones-puesto la formación y capacitación. Un 57% que ha tenido acceso a la formación y capacitación.

Gráfica No. 8. Capacitación y formación



Fuente: Elaboración propia. 2013.

El 57% que la formación y capacitación no ha sido por gestión propia. Un 71% que su formación y capacitación ha sido por indicaciones superiores. También el 29% que no ha tenido ni formación ni capacitación.

Los resultados logrados de la opinión de los participantes en cuanto al grado de compromiso y motivación en sus funciones-puesto son: el 57% refiere que en forma permanente se propician gestiones participativas (interiorización y compromiso con el proyecto); el 28% con cierta frecuencia y el 14% rara vez.

El 50% apunta que rara vez se dan situaciones de reconocimiento, motivación y compensación en sus espacios; el 33% nunca y el 17% con cierta frecuencia.

El 33% comentaría que la comunicación interna se da en forma permanente; otro 33% con cierta frecuencia y con el mismo porcentaje rara vez.

El 83% del grupo participante referiría que el buen clima de trabajo se presenta con cierta frecuencia; y el 17% en forma permanente.

El 100% de los participantes referirían que permanentemente se da el cumplimiento de los compromisos del servidor(a) pública hacia la institución.

El 28% ha expresado que permanentemente se da el cumplimiento de los compromisos de la institución hacia el servidor(a) pública; también con el 28% referirían que se da con cierta frecuencia; otro 28% apunta rara vez; y el 16% nunca.

Los resultados de las percepciones de los participantes sobre el capital humano apunta lo siguiente: El 83% seleccionaría la definición de Ramírez V. 2010 que dice: “se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y los equipos de la misma, así como a la capacidad de regenerarlo. En él se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo. La empresa puede no ser propietaria del capital humano. La dimensión útil del conocimiento es lo que hace valer el capital humano”

El 17% “a la educación como forma para que las personas aumenten su capital humano, y que en muchos casos es una inversión que realizan los individuos, dándose una

relación causal: educación-productividad-ingresos” (citado por Oroval y Escardíbul. 2001)

Los hallazgos encontrados en la sección de preguntas abiertas dan cuenta de un contexto laboral y se presentan agrupados por las categorías de Funciones; Competencias Técnicas; Necesidades de Competencias Técnicas y Mejoras.

Funciones

El 86% de los participantes registraron el puesto de Auxiliar técnico de evaluación, describiendo (en su totalidad) las funciones de:

- Capacitar a los aplicadores en las diferentes evaluaciones
- Captura de datos de cada uno de ellos
- Entregar y recibir material aplicado
- Capacitar a maestros y a personal que funge como aplicador
- Evaluaciones de los programas o proyectos que se aplican
- Desarrollar, organizar, concientizar, evaluar, aplicar, orientar y llevar a cabo los programas de diferentes que se aplican en esta área
- Capacitación de aplicadores en diversas evaluaciones, captura de base de datos y estadística
- Organización y selección del material de aplicación
- Pago del personal que aplica las evaluaciones
- Elaborar la planeación y programación del proyecto de la dirección
- Coordinar los procesos de evaluación educativa que se asignen
- Brindar seguimiento a los procedimientos certificados ISO 9001 2000
- Capacitación de personas que participan en los procesos de evaluación
- Captura de datos
- Vinculación con directores y personal de los centros educativos que se evalúan
- Organización de las evaluaciones en la función de coordinador de región
- La distribución de resultados emitidos por las evaluaciones de enlace para cada escuela
- Desarrollar la actividad que sea solicitada y que en ese momento se requiera

El 14% describió su puesto como Jefe de departamento con funciones de:

- Organizar los procesos de evaluación educativa que se programen
- Elaborar las estrategias para la aplicación de cada proceso

- Capacitar al personal que va a participar en cada proceso de evaluación

Competencias Técnicas

Los resultados de competencias técnicas que aplica el grupo participante se detalla a continuación lo referido para la función-puesto de auxiliar técnico de evaluación:

- Conocimiento de la evaluación, capacitación y aplicación del manual en su totalidad
- Interacción con los aplicadores en todo momento para mejorar la evaluación
- Comunicación directa hacia los maestros para así llevar a cabo planteamientos que se quieren expresar
- Plasmar los conocimientos que se quieren llegar a si para la aplicación de las pruebas en los alumnos
- Organizar el desarrollo para que se expresen los verdaderos conocimientos a los alumnos
- Formar un buen ambiente laboral de trabajo hacia los maestros y hacia los alumnos
- Tener una buena capacitación para así poder llegar a las metas establecidas
- Uso de computadoras, proyector, elaboración de presentaciones
- Organización de material de aplicación
- Comunicación directa con los aplicadores, buscar el personal para participar en las evaluaciones y que cumplan con los requisitos (selección de aplicadores)
- Interactuar con la gente, habilidad de transmitir el conocimiento de lo que deberán realizar en cada aplicación
- Competencia de trabajar en equipo a pesar de la presión
- Capacitar al personal que participa como coordinadores de aplicación
- Organizar el proceso dentro de la región asignada (espacios, materiales, personal, etc.)
- Capturar la información del personal participante con eficiencia
- Resolver conflictos o incidencias que se presenten durante los procesos (escuela no evaluada, docente inconforme)
- Trabajar coordinadamente con el resto de los compañeros para eficientar el proceso
- Conocimiento: del proceso, objetivos, propósitos y metas
- Interacción humana para convocar, reclutar, capacitar

- Uso de tecnologías (base de datos, correos electrónico)
- Habilidades para identificar a las personas más aptas y con mejor desempeño
- Supervisar los procesos de aplicación en los centros educativos
- La contratación del personal que participa como aplicador
- La distribución de todo el material de las evaluaciones
- El desarrollo en la aplicación de las evaluaciones que se aplican en cada escuela.

Otro resultado refiere a las competencias técnicas en la función-puesto de jefe de departamento y son:

- Organizar y calendarizar las actividades a desarrollar para la aplicación de las evaluaciones,
- Instruir a los participantes sobre las funciones y actividades que habrán de realizar,
- Distribuir los materiales para la aplicación de las evaluaciones,
- Supervisar el proceso de aplicación de las evaluaciones,
- Realizar análisis e informes de los resultados obtenidos.

Necesidades de Competencias Técnicas

Las necesidades de competencias técnicas referidas por los participantes con funciones-puesto de auxiliar técnico de evaluación, son:

- Talleres o cursos,
- Instrumentos de trabajo de mejor calidad,
- Más recursos que nos faciliten el buen trabajo,
- Una mejor tecnología, en materia de mejores herramientas de trabajo, computadoras actualizadas, vehículos buenos con un mejor servicio,
- Capacitación al personal en mejora de conocimientos actualizados para mejora de nuestro trabajo, cursos actualizados, innovación,
- Mejora de aptitudes en la oficina un cambio hacia el trabajo y para la educación,
- Más conocimiento en tecnología en uso de computadoras en paquetería. (Uso de tecnología y programas que agilicen el trabajo) ,
- Conocimiento de las funciones de mis otros compañeros porque cuando uno de ellos no está uno puede si sabe el manejo de otra función,
- Comunicación asertiva con parte de personal operativo,

- Habilidad para organizar diversas acciones o actividades al mismo tiempo,
- Profundizar en las teorías de evaluación,
- Poder combinar los conocimientos técnicos con los prácticos al impartir capacitación para los evaluadores,
- Aprender a manejar mejor los recursos tecnológicos (por cierto la computadora que tengo tiene más de 12 o 13 años de antigüedad, es totalmente obsoleta y así quieren que uno haga un buen trabajo. No solo hago un buen trabajo, más bien hago un milagro con ese aparato inservible),
- La participación en cuanto a las actividades que se desarrollen,
- El compromiso de asumir toda la responsabilidad para poder desarrollar las actividades que se requieren.

Lo referido por el jefe de departamento en sus necesidades de competencias técnicas es:

- Poder volar para estar presente en el momento que se requiera atender algún problema en localidades retiradas,
- Tener una varita mágica para aparecer los recursos requeridos en un momento dado.
- Ser adivino para conocer de antemano lo que se pretende realizar.

Mejoras

Los hallazgos de las mejoras e innovaciones en los últimos tres años en el DSEPE, según la óptica de los participantes se proporcionan a continuación por subtema.

Colaboración

- Falta en cada departamento
- Siempre en la mejora
- La colaboración entre todos los que constituimos el departamento en los momentos de mayor carga laboral al ayudar a organizar el material por ejemplo las cajas de enlace que son muchas y entre todos nos ayudamos a separarlos aunque cada quien tenga designadas las suyas
- Todos los participantes colaboran en la realización de sus actividades
- Integración del equipo para la adecuada aplicación de los procesos
- No ha habido, Se trabaja colaborativamente en la selección del material de evaluación.

Iniciativa

- Se da en forma individual para bien propio
- Sí ha habido
- Cuando no se cuenta con un lugar apropiado para capacitar se toma la iniciativa de buscar otros espacios
- Todos tenemos iniciativas pero no son escuchadas
- A la mejor, existen elementos o capital humano que ha propuesto agilizar mecanismos
- No se permitía a nadie, más bien me dijeron en una ocasión que eso no era de mi incumbencia y que no había recursos.

Creatividad

- No la he visto
- Sí ha habido
- No
- Cada quien tiene su manera de matar pulgas
- Tecnológico, al instalarse sistemas de captura de información efectiva
- Solo al hacer presentaciones.

Aprendizaje

- En todas y cada una de las aplicaciones o procesos se va dando un nuevo conocimiento
- Plasmar bien los conocimientos
- El aprendizaje se ha dado constantemente y sobre la marcha ya estando en los procesos
- Todos aprendemos de los demás
- Al crearse procesos que promueven nuevos aprendizajes de experiencia y conocimiento
- Solo personal, al leer por iniciativa propia.

Cambio

- La misma manera de trabajar continua, así que no se ha dado
- Un mejor trato hacia los trabajadores
- No ha habido

- Me gustaría que nos cambiaran el equipo de cómputo e impresoras por unas nuevas y más eficientes
- No ha sido sustancial es necesario una toma de decisión asertiva
- Ninguno, todo ha sido rutinario.

3.4.3. Resultados del Cuarto Instrumento

Con la Entrevista (Instrumento 4) se exploraría el grado de satisfacción de los docentes que recibieron el servicio educativo “Evaluación del aprovechamiento escolar”, con los hallazgos descritos a continuación.

Es conveniente situar la indagación que se hiciera con la encuesta, consistente en una de las funciones del Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE) que es: “Realizar procesos de evaluación del desempeño académico de los docentes frente a grupo”, teniendo como servicio educativo la evaluación del aprovechamiento escolar, mediante la aplicación del comúnmente identificado Examen de Carrera Magisterial.

Teniendo como referencia teórica que la Calidad, en el ámbito del servicio público, es entendida como una comparación entre las expectativas que tiene respecto al servicio (previas al uso) y la realidad que percibe en el momento de la prestación, de conformidad a lo expresado por Madrigal (2009, citado por Romero, V. 2010, pág. 82). Asimismo, y siguiendo al mismo autor refiere que el servicio percibido tiene que ver con el trato dispensado al usuario en su interacción con el personal prestador del servicio y con el grado de resolución de las demandas que el ciudadano planteaba ante la administración.

Los datos obtenidos de la aplicación de la Encuesta (Instrumento #4) permitieron conocer la opinión de docentes sobre la calidad del servicio educativo, recibido en junio de 2013 y un año antes, brindado por el DSEPE. Situando como quedara establecido en el capítulo de marco teórico, que la calidad en el sistema educativo se refiere al conjunto de propiedades inherentes de los procesos pedagógicos y administrativos, mediante los cuales se satisfacen las necesidades (implícitas y explícitas) o expectativas establecidas (implícitas u obligatorias) del alumnado, docentes, directivos, personal de apoyo, madres, padres y comunidad.

La indagación arrojó entre otros datos que el 100% de docentes recibieron oportunamente la difusión del procedimiento para la evaluación; con el mismo porcentaje las opiniones apuntan que el examen se realizara en tiempo, con los materiales requeridos y cubriendo la recepción de los documentos solicitados.

Un hallazgo más apunta, que la satisfacción de las necesidades (inscripción, información, sede y fechas) se encuentra polarizado ya que el 50% de los encuestados la califican de buena, el 50% restante de regular.

Con igual situación polarizada de resultados se halló la circunstancia de orientación acertada de parte del prestador del servicio educativo, ante alguna duda del cliente o usuario, los resultados fueron 50% si la recibieron y el restante 50% no la recibieron.

Sobre los conocimientos y capacidad del personal que le atendiera en la evaluación, las opiniones recabadas señalan que el 67% lo valoraría como regular y el 33% como bueno.

En cuanto al número de asistentes por grupo que presentaran la evaluación, por norma se señala que será de 35 personas como máximo. Al indagar sobre esta circunstancia los hallazgos apuntan que fue respetado en el 75%, siendo lo contrario para el restante 25%.

Otro dato recabado es la opinión del 75% de los docentes encuestado que sí existe un esfuerzo del equipo evaluador para mejorar el procedimiento del examen, contra un 25% que opina lo contrario.

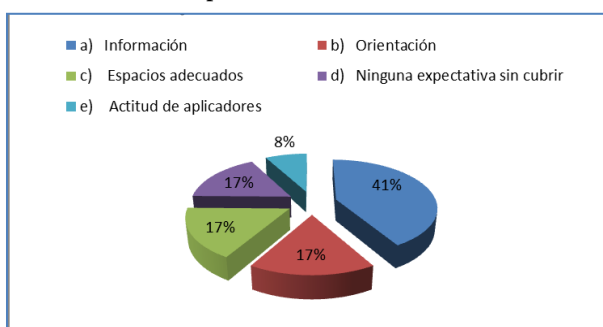
El trato recibido por las y los docentes examinados por parte del personal evaluador, el 75% opina que fue bueno y el 25% lo calificaría de regular. Con relación a la actitud del personal evaluador de aprovechar al máximo los recursos disponibles para el examen, el 67% de los encuestados así lo consideran, contra un 33% que no.

El otro hallazgo fue sobre la calificación del servicio recibido por el personal evaluador en las dos últimas evaluaciones, donde el 58% lo calificaría de bueno, el 33% de regular y el 9% se abstuvo.

Mediante las preguntas abiertas se indagaría, por un lado las expectativas que no fueron cubiertas; y por el otro lado se captarían las sugerencias propuestas para mejorar el servicio educativo de la evaluación del aprovechamiento escolar.

Hallando que en las expectativas no cubiertas, surgieron como patrones emergentes (ver Gráfica No. 9), a) Información, b) Orientación, c) Espacios Adecuados, d) Ninguna expectativa no cubierta y e) Actitud de aplicadores. Más de cuatro docentes encuestados quedaron sin satisfacción en el patrón de información; los porcentajes de cada patrón se pueden identificar en la Figura No. 19.

Gráfica No. 9. Expectativas no cubiertas



Fuente: Elaboración propia. 2013.

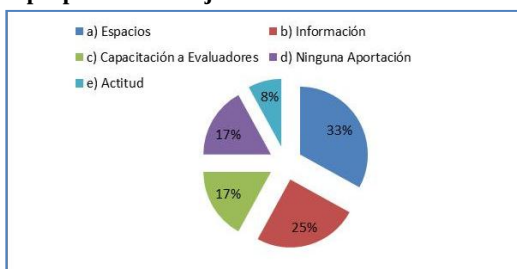
Con relación a las propuestas de mejora para el servicio educativo, los patrones emergentes resultantes son:

- Espacios
- Información
- Capacitación a evaluadores
- Ninguna aportación

- Actitud.

El 33% de las y los docentes encuestados opinarían que las mejoras tendrían que estar

Gráfica No. 10. Patrones Emergentes en las propuestas de mejora



Fuente: Elaboración propia. 2013.

orientados a los espacios donde se realizan los exámenes; el 25% sobre la información requerida dada con mayor oportunidad. El 17% apuntaron sobre el aspecto de la capacitación del personal evaluador; con igual porcentaje los encuestados optaron por

no emitir ninguna aportación; y el restante 8% señalaron hacia la actitud del personal evaluador. Los resultados se ilustran en la Gráfica 10.

Capítulo 4

Datos, Conclusiones y Propuesta

Este capítulo está integrado por tres secciones o apartado, en el primero se desarrolla una serie de discusiones sobre los datos hallados en la exploración; para la segunda se detallan las Conclusiones y en el tercer apartado se integra la Propuesta de Intervención.

4.1. Discusión de Datos

Los datos discutidos en este apartado son sobre los hallazgos de la exploración, teniendo como directriz, los temas de gestión del conocimiento, capital humano, la calidad del servicio educativo, así como competencias; que se conjuga con las opiniones de la población investigada bajo una integración temática, de tal manera que muestra las percepciones correlacionadas de la muestra.

4.1.1. Gestión del Conocimiento

La visión sobre la Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) apunta a verla como la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas; una parte minoritario del grupo cuestionado manifiesta que considerando lo vivido en los últimos años en su formación y capacitación es bajo este modelo que camina la Secretaría de Educación en cuanto a la GC.

Para Karl Wiig (1997) la GC es la construcción y aplicación sistemática, explícita y deliberada de conocimiento para maximizar la efectividad organizacional con respecto al conocimiento, por lo que usa sus activos de conocimiento; lo manifestado por un tercio del grupo indagado es que este es el tipo de GC que la Secretaría de Educación privilegia en sus procesos para contar con conocimientos accesible mediante base de datos, manuales, ordenes de trabajo, a fin de tener una organización efectiva.

El paradigma construido para este trabajo, mira la GC como un proceso donde la capacidad individual, colectiva e institucional (intangibles) actúa para adquirir y crear conocimiento crítico, que se pone al servicio del bien común y con el objetivo de mantener e incrementar las ventajas competitivas de la organización; bajo esta mirada la mayoría de la población indagada vio reflejado su propio concepto, así como en su labor cotidiana los intangibles están presentes en los procesos de trabajo, tanto individuales como de equipo.

La Gestión del Conocimiento (GC) es considerada por Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2005) como la capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y

ponerlo a un uso productivo para el bien común; así como una acción concertada para gestionar y compartir conocimiento mucho más útil; bajo esa visión una parte importante de la población indagada vio reflejada su propio concepto de GC al manifestar que en su diario quehacer ven como, en grupo, adquieren mayor conocimiento y lo ponen en acción en sus funciones cotidianas para el logro de sus objetivos. Con relación a la dependencia y qué GC impulsa, una parte mínima de la población cuestionada registra que dados los procesos de formación y capacitación que la organización les ha brindado es éste el esquema que sigue la Secretaría de Educación para la GC.

Para Macintosh 1996 la GC implica la identificación y análisis del conocimiento necesario y disponible, la planificación y control de acciones para crear activos de conocimiento para satisfacer los objetivos de la organización; una parte minoritaria de la población indagada se vio manifestada con este concepto al reconocer que para mejorar el desarrollo de sus funciones requieren mayor conocimiento de evaluación, selección y manejo de grupos, así como de planeación de sus procesos específicos. Así mismo un tercio del grupo consultado identifica que bajo este esquema la Secretaría de Educación impulsa la GC.

Rodríguez, Gómez (2006) aporta básicamente tres modelos de GC, el primero privilegia al almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento; el segundo apunta a un cambio sociocultural de las organizaciones; y el tercero da prioridad al impulso de las tecnologías. De lo aportado por la población indagada se desprende que una mayoría identifica el primer modelo, al reconocer que en los últimos seis años los cambios generados con relación a los procesos y procedimientos de trabajo en su departamento y dirección han estado orientados a metodologías, estrategias y técnicas para almacenar conocimiento disponible en la organización, generándose su fácil acceso, transferencia y uso. Así también se desprende de lo manifestado por el grupo, en menor grado, la promoción de cambios de actitudes entre el personal, la confianza, la creatividad, y en la importancia del conocimiento, lo que corresponde al segundo modelo; y en una mínima parte se reconoce la presencia del tercer modelo, al presentarse un desarrollo y utilización de sistemas y herramientas tecnológicas.

Turbán (1992) aporta su conceptualización de conocimiento cuando afirma que éste es información organizada y analizada para hacerla comprensible y aplicable a la resolución de problemas y toma de decisiones; casi en su totalidad de lo manifestado por el grupo cuestionado se vio reflejado en esta definición al reconocer que cotidianamente al ejecutar sus funciones, donde con frecuencia tienen que resolver problemas y tomar decisiones están presentes una serie de documentos que consultan, como sus propios saberes y experiencias, que en su conjunto posibilitan la realización de sus procesos de trabajo.

Para Woolf (1990) el conocimiento es toda la información organizada que es aplicable a la resolución de problemas; con esta visión se identificaría una mínima parte del grupo cuando refería que ante un problema, su resolución la dirige las normas, manuales y registros con que cuenta el departamento.

Molina y Marsel (2001) identifican dos tipos de conocimientos: el tácito o explícito que tiene que ver con el conocimiento personal, difícil de transmitir, útil y flexible, es el que se pone en juego para la creación de valor; y el conocimiento explícito o formulado, como el conocimiento codificado y fácil de transmitir, gestionable, exige proceso de absorción por parte de las personas para poder ser aplicado.

Para la conversión de conocimiento (tácito y explícito) Nonaka y Takeuchi (1995) proponen su modelo SECI, que incluye una etapa o nivel de Socialización con un intercambio de conocimientos tácitos entre las personas involucradas; con el cual se identificaría la mayoría del grupo encuestado al reconocer que se ha presentado con mayor frecuencia en el último año espacios donde se comparten experiencias y creencias, dándose un intercambio de conocimientos personales, cuando existe la duda o desconocimiento en los procesos y procedimientos de trabajo en grupos o equipos. Un siguiente nivel es el de Exteriorización del conocimiento tácito a explícito (clave para la conversión de conocimiento); la población encuestada reconoce con poca frecuencia la presencia de ambientes propicios para la creación de conceptos y generación de diálogo o reflexión colectiva, mediante metáforas, analogías, hipótesis o modelos, que tienen que ver la exteriorización.

El nivel de Combinación donde el conocimiento explícito es el que está presente y mediante un proceso de información y sistematización de conceptos, se genera un sistema de conocimiento. Finalmente el nivel o etapa de Interiorización cierra el modelo SECI, se da cuando los conocimientos tácito y explícito están presentes, éste último en un primer momento y presentándose después el tácito; al apropiarse la persona del conocimiento (explícito), dándose una transferencia y aplicación del conocimiento; con este nivel la población muestra identificaría que se ha presentado medianamente cuando se desconoce parte de los procedimientos de trabajo grupal y se cuenta con reglas de operación o manuales, la persona se apropia del conocimiento ahí encontrado, lo hace suyo y resuelve la duda aplicando el nuevo conocimiento.

4.1.2. Capital Humano

El Capital Humano (CH) para Ramírez, Valverde, (2010) se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y los equipos de la misma, así como a la capacidad de regenerarlo, aglutinando las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprendizaje y creación de las personas y equipos de trabajo, siendo la dimensión útil del conocimiento lo que hace valer el capital humano. De lo referido por el grupo muestra (mayoría) sobre el CH hay una concordancia con lo expresado por la autora cuando se reconocen como poseedores de conocimientos, habilidades y actitudes que ponen al servicio de la organización para el logro de sus objetivos estratégicos, estando en permanente aprendizaje individual y colectivo en sus procesos de trabajo, pudiendo identificar el conocimiento que es ventajoso para sus funciones.

Desde la Teoría del Capital Humano (Oroval y Escardíbul, 2001) se identificada a la educación como forma para que las personas aumenten su capital humano, y que en muchos casos es una inversión que realizan los individuos, dándose una relación causal: educación-productividad-ingresos; ante esta visión, una minoría del grupo muestra coincide con esta postura al referir que su educación ha sido eje fundamental de su quehacer cotidiano, ya que les ha brindado herramientas para su trabajo, ha desarrollado su capacidad de análisis de las situaciones que cotidianamente se les presentan.

En párrafos anteriores se plantea los dos tipos de conocimiento tácito y explícito (Molina y Marsel, 2001) es oportuno comentar lo referido que el grupo entrevistado en su mayoría reconociera que al realizar sus funciones-tareas generalmente hacen uso de manuales, reglas de operación, indicaciones de trabajo (escritas o verbales), conocimiento o codificado en bases de conocimiento de la dependencia lo que se ubica en el conocimiento explícito.

La Gestión Interna o Administrativa afirma Fuentes Navarro (2010) es una actividad pública que no es propia de la autoridad educativa, sino de las administraciones educativas en las agencias de gobierno; y consiste en un proceso de administración de medios y recursos —financieros, económicos y de personal - orientado a la producción de bienes o servicios de orden público; sobre el particular la mayoría del grupo muestra, se reconoce como gestor interno de la Secretaría de Educación e identifica sus funciones-puesto dentro de un gran proceso que brindar servicios educativos en la entidad, así como se mira como un administrador de recursos públicos.

Zamora Medina (2002) identifica al servicio educativo como un proceso integrado por dos elementos, uno que tiene que ver con los objetivos y fines de la educación (aspecto sustantivo) y otro de apoyo, relacionado con el óptimo aprovechamiento de los recursos y medio indispensable para alcanzar el elemento sustantivo. De acuerdo a esta referencia, los resultados indican que la mayoría de los indagados, se identifica como agente de apoyo y no como elemento sustantivo, en cuanto a la eficiencia de su quehacer (funciones) se visualizan con un grado óptimo.

La gestión del CH de acuerdo a la OIT (2004), se centra en los aspectos de competencias; capacidad de innovar y mejorar; y el compromiso y la motivación, cada aspecto puede materializarse o concretarse de cierta forma.

Para las competencias, una de ellas es la gestión de la formación considerando factores de cantidad, calidad, aplicabilidad y su acceso; mirando lo aportado por la población muestra se reconoce que la formación recibida ha sido parcial, sin calidad y con aplicabilidad a sus funciones-puesto, así como que se ha tenido acceso a ella.

Para la capacidad de innovar y mejorar mediante gestiones a la colaboración, iniciativa, creatividad, aprendizaje y cambio. La población encuestada ha referido que en los últimos tres años, en su mayoría apunta que existe colaboración. En cuanto a la iniciativa la mayoría apunto hacia la no existencia; sobre la creatividad las opiniones están divididas, la mitad considera que sí se da y la otra mitad que no. Los aprendizajes

son reconocidos como permanentes; y en torno a los cambios casi la totalidad de las opiniones apuntan a que no ha habido cambios.

Para el compromiso y la motivación mediante gestiones participativas, como interiorización y compromiso con el proyecto; del reconocimiento, la motivación y la compensación; así también de la comunicación interna mediante canales, mensajes; igualmente del clima de trabajo y del cumplimiento. El grupo indagado refiere que en sus funciones-cargo rara vez ha recibido un reconocimiento, una motivación o compensación por lo realizado, en cuanto a que pasa en la comunicación interna manifiestan tener con cierta frecuencia buen clima de trabajo y que el cumplimiento de sus compromisos con la institución es permanentemente.

4.1.3. Competencias

Las Competencias desde el paradigma construido en este estudio, son vistas como atributos de las personas, que se concretan con comportamientos observables mediante acciones (tarea profesional), medidos con estándares de rendimientos efectivos en condiciones y ambientes específicos para resolver problemas concretos. Haciendo uso de recursos personales correlacionados a sus conocimientos, destrezas, aptitudes, saberes, cualidades, experiencia (medios, red relacional, red de información), a su saber actuar, y acompañado del poder y querer actuar. El grupo indagado manifiesta, en su mayoría, que al realizar sus tareas cotidianas se manifiesta el bagaje de conocimientos, de saber hacer y el cumulo de experiencia, desarrollando sus actividades de manera natural y con actuaciones susceptibles de observarse.

Siguiendo esa directriz, Diego Villada (2009) aporta al tema una serie de componentes/referencias de las Competencias como son la capacidad/personas; la acción demostrada/ejecución; y la suficiencia/cumplimiento o efectividad de la acción. Contrastando estas premisas al dicho del grupo encuestado se tiene que la mayoría, al ejecutar una de sus funciones capacitar al grupo de aplicadores ejerce su capacidad, con el taller impartido tiene una acción ejecutada, y al lograr aplicadores capaces ha cumplido con la acción.

Con relación a las competencias técnicas, Gallardo Hernández, (2001) afirma que son aquellas que requiere un trabajador en puesto determinado, que son específicas y necesarias para desempeñar una tarea concreta (conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación). Conforme lo referido por una parte de la población indagada, se identifican con esta conceptualización al afirmar que las competencias técnicas utilizadas en el desarrollo de sus tareas de auxiliar técnico de evaluación, son precisas y tienen que ver con los conocimientos de la evaluación, capacitación y aplicación de las reglas de operación del programa en su totalidad.

Para Tejada (1999) las competencias técnicas son los métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad, integrando el saber hacer (procedimientos, destrezas, habilidades). Con esta línea se identifican las competencias técnicas aportadas por el jefe del departamento al afirmar que en su tarea organiza las

actividades a desarrollar para la aplicación de las evaluaciones e instruye a los participantes sobre las funciones y actividades que habrán de realizar (procedimientos); distribuye los materiales para la aplicación de las evaluaciones (destrezas) y supervisa el proceso de aplicación de las evaluaciones y realiza análisis e informes de resultados (habilidades).

El Instituto Tecnológico de Capacitación (INTECAP) de Guatemala (2000) define las competencias técnicas como comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una cierta función productiva; en este ámbito, con base en lo referido por parte de la población indagada, se ubican ciertas tareas del personal con funciones de auxiliares técnicos de evaluación al realizar la captura de información del personal participante en el proceso de evaluación haciendo uso de tecnologías (base de datos, correos electrónico)

4.1.4. Calidad del Sistema Educativo

La norma NTP-ISO 9000: 2007 establece como Calidad el grado en el que un conjunto de características inherentes [permanentes] cumple con las necesidades o expectativas establecidas, que suelen ser implícitas u obligatorias. Joseph Juran la define como la adecuación al uso del cliente. Feigenbaum, V. (SF), conceptualizada la calidad como un sistema eficaz para integrar esfuerzos en materia de desarrollo de la calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por diversos grupos en una organización, de modo que sean posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

La calidad en la educación obligatoria, en México, enfoca que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos. (Artículo 3º. Constitucional. Adicionado decreto 26 de febrero de 2013)

El paradigma que surge de este trabajo construye que la calidad en el sistema educativo se refiere al conjunto de propiedades inherentes de los procesos pedagógicos y administrativos, mediante los cuales se satisfacen las necesidades (implícitas y explícitas) o expectativas establecidas (implícitas u obligatorias) del alumnado, docentes, directivos, personal de apoyo, madres, padres y comunidad. Contrastando esto, específicamente a las necesidades de docentes, con lo manifestado por la mayoría de la población investigada en la auto-evaluación de su servicio educativo en el último año, se reconoce que generalmente son satisfechas las necesidades de los docentes en su minoría.

Gallardo Hernández (2011) hace referencia a la eficiencia con el logro del mayor número de productos o servicios utilizando el menor número de recursos y comparte que son dos los factores que se utilizan para medir o evaluar la eficiencia: costo y tiempo. Reconociendo como componentes de la eficiencia: la utilizan los adelantos de la ciencia y la tecnología; el aprovechamiento al máximo de los recursos con que cuenta; el perfeccionamiento del sistema de planificación y dirección; y la elevación de la

calidad de la producción y los servicios. Identificándose la población muestra con estos elementos al afirmar que la dependencia y su departamento son una organización con eficiencia dada la utilización permanentemente de la ciencia y la tecnología y un aprovechamiento al máximo de los recursos en forma permanente.

La competitividad de las organizaciones cuenta según Gallardo Hernández (2011) con dos ámbitos, el interno que tiene que ver con la capacidad de la organización y de su continuo esfuerzo de superación para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como personal, capital, materiales, ideas y los procesos de transformación. Otorgando a la institución, dado lo referido por una parte del grupo indagado, una competitividad interna ya que es claro el esfuerzo de superación que mantiene en sus procesos de trabajo, la utilización al máximo de los recursos en sus actividades y una clara tendencia a transformar los procesos.

El otro ámbito de la competitividad es el externo que está orientado a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o al sector al que pertenece. En estos aspectos la población muestra en su mayoría reconoce a la Secretaría como una competitividad externa de la institución medianamente competitiva.

4.2. Conclusiones

Una vez concluida la metodología aplicada en la presente investigación, en el presente capítulo se argumenta lógicamente sobre lo explorado en cuanto a los temas de Gestión del Conocimiento y Capital Humano, así como el eje central de la indagación las Competencias, desde la óptica de referentes teóricos, y considerando lo aportado por el Personal de Apoyo a la Educación (PAE) del Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE)

Igualmente, se comparten las conclusiones de la ruta de la investigación a lo largo del desarrollo de la investigación aplicando la metodología diseñada para tal fin. Asimismo, se razona y plantean las conclusiones de los resultados contrastando con los objetivos de la investigación y sus preguntas de la investigación.

4.2.1. Referentes teóricos

Gestión del Conocimiento

- Reconozco que la Gestión del Conocimiento genera posibilidades a las organizaciones y empresas para tener competitividad y funcionalidad.
- Existen 3 modelos de la Gestión de Conocimiento (Almacenamiento, acceso y transferencia; Sociocultural; y Tecnológico) para incrementar el conocimiento de las organizaciones.

- Existe dos tipos de conocimiento (tácito y explícito) susceptible de crear y divulgar mediante la conversión de conocimiento con los procesos SECI (socialización, exteriorización, combinación e interiorización)

Capital Humano

- Las organizaciones o empresas ubican su mayor riqueza en el Capital Humano, trabajando por incrementarlo y sostenerlo. Es un recurso intangible, valorado tanto como la parte financiera de las organizaciones o empresas.
- El capital humano es puesto al servicio de las organizaciones y empresas por parte de su personal, integrado por sus conocimientos, habilidades y experiencias. No es propiedad de las organizaciones o empresas.
- Tiene que ver el capital humano con la capacidad de las personas de regenerar conocimientos para seguir aprendiendo a lo largo de la vida.

Competencias

- En la diversidad de posturas y definiciones sobre competencias señalan estadios que versan sobre la potencialidad de las personas para aprender a realizar un trabajo, la capacidad real, para llevar a cabo el trabajo o función, y la disposición para realizarlo y que tiene que ver con la motivación e interés.
- La competencia es la capacidad de las personas relativas a la inteligencia (saber), que realizan o ejecutan (desempeño) en una tarea o labor, y el cumplimiento efectivo (suficiencia) del trabajo en un contexto específico.
- Las competencias se desarrollan estrechamente vinculadas a dos contextos: educativo formal y el ámbito laboral.

4.2.2. Metodología

- Haber realizado un estudio exploratorio, ante lo poco estudiado del tema de Gestión del Conocimiento en un sistema educativo estatal, permitió conocer los procesos de trabajo para el servicio educativo.
- Haber explorado los conocimientos del Personal de Apoyo a la Educación (PAE) del Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo, que ponen en juego al desempeñar sus funciones-cargo.
- Permitted elaborar los instrumentos de recolección de datos, como funciones y clientes o usuarios del servicio educativo.
- Facilitó la aplicación y procesamiento de datos en forma sistematizada.
- Posibilitó que se respondieran con los hallazgos las preguntas de investigación.

4.2.3. Resultados

- Se reconoció que el Personal de Apoyo a la Educación no desarrolla competencias técnicas en sus funciones-cargo de Jefe de Departamento y Auxiliar Técnico de Evaluación, el Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (Dirección de Seguimiento y Evaluación, DSE)
- Se logró describir los servicios educativos que brinda la DSE y sus departamentos de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo; Seguimiento y Evaluación Programático Presupuestal Institucional; Evaluación Prospectiva y el de Modelos y Estadística Aplicada a la Evaluación y con mayor detalle los de la unidad de análisis y las funciones-cargo de su PAE.
- Más del 50% de los usuarios (docentes y directivos) reconoce como bueno el grado de satisfacción del servicio que presta el PAE del DSEPE (evaluación del aprovechamiento escolar), en su función de “realizar procesos de evaluación del desempeño académico de los docentes frente a grupo”, en los últimos dos años (2012 y 2013)

4.2.3. Preguntas de Investigación

En respuesta a la pregunta de investigación sobre calidad en el servicio educativo, se encontró que la calidad cuenta con términos de referencia sobre las necesidades y expectativas del cliente o usuario, así como los elementos de eficiencia y eficacia. Bajo esta referencia teórica se halló:

- Existe la percepción generalizada tanto por parte del PAE como el grupo de usuarios y clientes que los recursos sí son utilizados con eficiencia, sin embargo las necesidades y expectativas solo en una minoría son satisfechas.

Con relación al cuestionamiento de las funciones operativas que realiza el personal de apoyo a la educación, se reconoció:

- En teoría se encontró todas las funciones de la dirección de Seguimiento y Evaluación con sus departamentos. En el campo laboral, solo logran identificar 83% de funciones a realizar, y las restantes han dejado de existir.

En relación a la pregunta sobre las funciones que pueden ser indicadores de competencias del PAE, se obtuvo que:

- Al tener identificadas las funciones del personal de la dirección esto permitió generar un instrumento para conocer el grado de satisfacción de los usuarios o cliente. Obteniendo como resultado más del 50% de satisfacción de los clientes.

4.3. Propuesta de intervención

Figura No. 11. Propuesta de Competencias Técnicas para el Personal de Apoyo a la Educación (PAE) del Departamento de Seguimiento y Evaluación del Procesos Educativo

Propuesta de Competencias Técnicas



Fuente: Zamora Medina (2002), Fuentes Navarro (2010), Marconi (2012). Artículos sobre Servicios Educativos de Calidad

Competencias Técnicas que favorecen la Calidad en el Servicio Educativo

- Diseñar y aplicar (operación cognitiva) instrumentos de evaluación diagnóstica dirigida al alumnado de educación básica (conocimiento qué) alineada a los planes y programas educativos oficiales (condicionante), para la valoración de aspectos cognoscitivos, psicomotrices y de abstracción (finalidad).
- Valorar el desempeño académico de docentes frente a grupos, mediante instrumentos de evaluación diagnóstica reconocer el grado del cumplimiento de las funciones docentes, conforme a las normas establecidas en el estado y la federación.
- Actualizar los registros del proceso educativo, con la información obtenida de las evaluaciones diagnósticas, para visualizar las necesidades en la formación y práctica docente.
- Proponer mejoras de solución al sector, de acuerdo a las necesidades identificadas por las evaluaciones realizadas, considerando datos estadísticos oficiales de la Secretaría de Educación Pública
- Reconocer conocimientos y habilidades del personal que demanda las funciones-cargo de la dirección de seguimiento y evaluación, mediante estrategias de evaluación con el fin de ubicarlos en el perfil laboral establecido por la norma.
- Capacitar al personal técnico, en el manejo de los instrumentos de evaluación diagnóstica, para realizar con certeza la aplicación de los mismos a fin de obtener resultados reales.

A partir de la implantación de estas competencias se sugiere realizar un segundo estudio, para valorar el nivel de calidad educativa alcanzado en los servicios educativos otorgados por el Personal de Apoyo a la Educación (PAE) del Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo (DSEPE)

BIBLIOGRAFÍA (APA)

Abels Eileen, Jones Rebecca, Latham John, Magnoni Dee, Gard Marshall Joanne, (2003). Competencias para profesionales de la información del siglo XXI. Consejo de Directores de la Special Libraries Association (Asociación de Bibliotecas Especializadas). Comité Especial sobre Competencias de Bibliotecarios Especializados.

Alegre Vidal (2004). La Gestión de Conocimiento como Motor de la Innovación. (Versión electrónica)

Alejandro Riaño, 2012. Liderazgo, elemento clave de la productividad en el área de perforación de PEMEX zona Veracruz. Tesis Licenciatura. UNAM

Alles, Martha, (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario. Editorial Granica. 2002. Buenos Aires Argentina.
Alvarado Pechir (2009). La Teoría de la Organización en la Administración Pública. Tesis Doctoral. UNAM

Barrios E., (2000) Competencias laborales, tema clave para la certificación en el INTECAP. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala (INTECAP, 2000).

Bartus Fernández (2011). Diseño e implantación de un sistema de gestión por competencias de los recursos humanos en una empresa del sector aeronáutico. Proyecto de fin de carrera. Universidad de Cádiz, España

Benites, A., 2010. Definiciones calidad. <http://es.slideshare.net/ABENITES/6-definiciones-sobre-calidad-total>

Cabanas, 2011. Material de estudio, maestría DHCI, materia Liderazo y Misión de Servicio. UPAEP

Camejo, A., (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. Entelequia. Revista Interdisciplinar, No. 8, otoño 2008

Cascante Salas (2003).Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la Universidad Pública costarricense. Artículo Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”. Volumen 3, Número 1, Año 2003. Universidad de Costa Rica.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CEPEUM)

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), OIT., (1975).

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER: 2012; SEP.CONOCER.SNC, 2012)

Del Valle, Acosta y Marval (2009). Necesidades de entrenamiento del personal basado en el enfoque de competencias. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, núm. 46, abril-junio, 2009, pp. 195-214, Universidad del Zulia, Venezuela

Destinobles, André Gérald (2006). El Capital Humano en las Teorías del Crecimiento Económico. Textos Universitarios. Universidad Autónoma de Chihuahua. Chihuahua, México.

Díaz, Barriga (2005). El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? Perfiles Educativos. Vol. XXVIII, núm. 111.

Estándar Internacional (LOM_ES v1.0), (2007). Anexo IX Taxonomía “Competencia”. AENOR 20 años. Liderando Calidad y Confianza

Fernández Breis (2003). Un Entorno de Integración de Ontologías para el Desarrollo de Sistemas de Gestión de Conocimiento. Tesis doctoral. Universidad de Murcia, España

Fuentes, Navarro, (2013). Bases teóricas y alternativas prácticas en políticas educativas. Revista Escribiendo.

Gallardo Hernández (2011). La gestión basada en competencias laborales como factor del desarrollo del capital humano: un enfoque aplicado a la Universidad Mexicana. Tesis Maestría. UNAM

García SanPedro y Gairín Sallán, (2010). Los mapas de competencias: una herramienta para mejorar la calidad de la formación universitaria. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2011) - Volumen 9, Número 4

Gobierno Español (2009). Dossier de prensa Acreditación de competencias profesionales. Ministerio de Educación. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

González de la Riva (2012). Diseño de una unidad de aprendizaje en el enfoque de competencias profesionales. Tesis Maestría. UNAM

Gutiérrez, Arriaga (2010). El Capital Intelectual a través de la Gestión del Conocimiento Estratégico como medio para generar ventajas competitivas. (Versión Electrónica)

Hernández Pérez y Rodríguez Mateos (SF). Las nuevas competencias del profesional de la información: del control de documentos a la gestión del conocimiento. Dpto. de Biblioteconomía y Documentación. Universidad Carlos III de Madrid.

Hernández, Sampieri. Fernández, Collado. y Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. 5ª. Edición. 2010.

Hoyer, R., y Brooke, B. (2001). ¿Qué es calidad?. Revista Quality Progress. Julio 2001. Reproducción autorizada por ASQ.

Ibarra Almeda (2000). Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín CINTERFOR. No. 149, mayo-agosto de 2000.

Ley de Educación del Estado de Tabasco. Última reforma mediante Decreto, publicado en el Periódico Oficial del Estado número Suplemento 7275 de fecha 26 de mayo de 2012.

Ley General de Educación. Última Reforma DOF 09-04-2015

Mavrommatis, Hernán., (2010). Consideraciones preliminares para un estudio comparado. Universidad de San Andrés - Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones.

Mertens, Leonard (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Publicación Oficina Internacional del Trabajo P O L F O R M / CINTERFOR. Primera edición: Montevideo, 1996. ISBN 92-9088-060-8

Molina y Marsel (2001).La Gestión del Conocimiento. En las organizaciones. (Versión electrónica)

Muñoz Martínez (SF). La Gestión del Conocimiento. Vías para el desarrollo Empresarial. (Versión electrónica)

Norma NTP-ISO 9000: 2010

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Organización para el Comercio y Desarrollo Económico (OCDE, 1988)

Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE, 1950)

Pilloni Flores (2010). Las Competencias Laborales y su Impacto en un Programa de Capacitación para Trabajadores Operativos. Tesis Maestría. UNAM

Ramírez, V. (2010). Material de estudio, maestría DHCI, materia Desarrollo Humano. UPAEP

Real Academia de la Lengua Española

Registro Nacional de Estándares de Competencias (RENEC, 2013)

Rodríguez Gómez (2006). Modelos para la Creación y Gestión del Conocimiento: una aproximación teórica. Lectura Uno Modelo creación.pdf. (Versión electrónica)

Romero, Valverde, (2010). Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (58-59): 81-126, 2010.

SEP. Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGTA)

Tejeda Fernández y Navío Gámez (SF). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

Tovar, Martínez., SF. La gestión por competencias: fortalezas, debilidades y paradojas. Facultad de CC. Políticas y Sociología (UCM), Campus de Somosaguas, España.

Vallhondo, D., (2010). Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Ediciones Díaz de Santos, 2003.

Vargas Zúñiga (2000). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. Boletín CINTEFOR. No. 149, mayo-agosto de 2000.

Villalobos-Pérez, Quiróz-Morales y Leon-Sanabria 2011. Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. Universidad de Iberoamérica (Costa Rica) e Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

Wikipedia. La enciclopedia libre.

Zablah Larrañaga, 2011. Propuesta de entrevista por competencias laborales para el puesto de Gerente Administrativo de una empresa constructora. Tesis Licenciatura. UNAM

Zamora Medina, 2002. Tesis UPN "El Administrador Educativo como Asesor de las Directoras en las Escuelas de Educación Preescolar, con respecto a los Recursos Materiales y Espacios Físicos

**Aparisi, Guevara y Ripoll (SF). El capital intelectual como soporte a la gestión estratégica de la organización frente a los desafíos de la sociedad del conocimiento. Recuperado 19/10/12
<http://www.monografias.com/trabajos902/capital-intelectual-conocimiento/capital-intelectual-conocimiento2.shtml>"**

**Benavides, I. L., (SF). Centro Internacional de Prospectiva y Altos Estudios.
<http://www.cipae.edu.mx/>**

Buscadores especializados: Biblioteca Virtual WWW, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, Google Académico, Google Books, Latindex, Recolecta, Scirus, Tesoro de la UNESCO, UNAM, UPAEP.

Marconi J., (2012). Administración educativa.
<http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-educativa/la-administracion-educativa.shtml>

Naranjo Quesada, (2009).
<http://gestiondelconocimientokm.wordpress.com/2009/05/12/gestion-del-conocimiento-definicion/>

Nonaka y Takeuchi. (1995). Empresa creadora de conocimiento. Julio 2007/Harvard Business Review p. 2
Nonaka y Takeuchi (1995).
http://es.geocities.com/avrrinf/ger/Foro/subtema_foro3.htm

Tejedor y Aguirre. Gestión del Conocimiento: conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor.
http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/gestiondelconocimientoyproduccionajustada/default4.asp

Urbina, Criado, 2000. Gestión del Conocimiento y Producción ajustada: el Proceso de Dirección Estratégica.
Recuperado 23/03/2013
http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/gestiondelconocimientoyproduccionajustada/default4.asp

Villada, Diego (2009). Taxonomía de las Competencias. Recuperado 01/04/2013
<http://es.slideshare.net/DiegoVillada/taxonomia-de-las-competencias-1956274>

Villafaña Figueroa (SF). Conocimiento Tácito e Implícito. Recuperado 25/03/2013
<http://inn-edu.com/AdmonConocimiento/ACtacito.pdf>

ANEXOS

Instrumento 1

Matriz de Funciones de la DSE



	Dirección de Seguimiento y Evaluación		Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo.
	OBJETIVO. Dirigir y coordinar las acciones de seguimiento y evaluación del sistema educativo en los diversos niveles y modalidades, así como el alcance e impacto de los programas y proyectos institucionales, a fin de proveer información para orientar la toma de decisiones.		OBJETIVO. Diseñar y aplicar estudios de evaluación educativa a los alumnos y docentes de los distintos niveles y modalidades educativas que otorga la Secretaría; analizar los resultados y retroalimentar a los agentes educativos , para desarrollar actividades que permitan fortalecer las áreas débiles y superar las deficiencias detectadas
Indicaciones: Favor de localizar en qué función de la Dirección de Seguimiento y Evaluación (columna B) se ubica el sustento y alineación de cada una de las funciones de su departamento (columna D), procediendo a anotar en la columna C el número que le corresponda de la función de la Dirección (columna A)			
	Funciones		
A	B	C	D
1	Coordinar las acciones de seguimiento y evaluación de las políticas públicas establecidas para el Sector;	4	Diseñar y aplicar instrumentos de medición diagnóstica a los alumnos de educación básica, en sus diferentes niveles y modalidades, que permitan evaluar los aspectos cognoscitivos, psicomotrices y de abstracción;
2	Coordinar la elaboración de informes técnicos de seguimiento y evaluación de los programas y proyectos del sector educativo en la entidad, de acuerdo con los lineamientos establecidos;	5	Realizar procesos de evaluación del desempeño académico de los docentes frente a grupo;
3	Coordinar el análisis de las disposiciones para simplificar los trámites y procedimientos, con objeto de reducir las cargas administrativas del personal docente, directivo y de supervisión, para alcanzar más horas efectivas de clase;	6	Conforme a las normas y lineamientos establecidos, integrar la información obtenida en la evaluación del proceso educativo y actualizar sus registros.
4	Diseñar o adaptar los métodos, técnicas, modelos e instrumentos de evaluación, así como los mecanismos operativos necesarios para el desarrollo de los procesos de evaluación educativa e institucional;	2	Con base en los resultados estadísticos oficiales de la Secretaría de Educación, elaborar diagnósticos y evaluaciones para aplicarlos en la solución de los problemas del sector;
5	Coordinar y supervisar la aplicación de los instrumentos de evaluación externa del proceso educativo, y coadyuvar en el análisis e interpretación que arrojen, para favorecer la cultura de la evaluación y autoevaluación en los centros escolares;	6	Elaborar informes técnicos de las evaluaciones realizadas en la entidad, de acuerdo a los lineamientos establecidos;
6	Coordinar la integración de la Información a las autoridades educativas, jefes de sector, directores, coordinadores, jefes de departamento, supervisores escolares, directores de escuelas, docentes, padres de familia y sociedad en general, de los resultados de las mediciones educativas realizadas ;	4	Proponer mejoras, en base a los resultados de las evaluaciones aplicadas al proceso educativo;

7	Dirigir los procesos de seguimiento y evaluación de los resultados, operatividad e impacto en el desarrollo de los programas, proyectos y políticas institucionales;	9	Desarrollar el proceso de examen de oposición para la asignación de plazas docentes, en los distintos niveles y modalidades educativas, que otorga la Secretaría de Educación.
8	Asesorar al personal técnico del área e instancias externas que requieran realizar procesos de evaluación educativa;	4	Generar, con el apoyo de las áreas educativas, un banco de reactivos, a fin de elaborar los instrumentos que servirán para la evaluación del aprovechamiento escolar;
9	Efectuar los procesos de exámenes de oposición para asignación de plazas docentes en los distintos niveles y modalidades educativas que presta la Secretaría;	4	Realizar pruebas piloto con los instrumentos de evaluación propuestos;
10	Analizar la procedencia de la suscripción de compromisos de la Secretaría con las distintas instancias, a través de las vertientes de coordinación con los órdenes de Gobierno Federal, Estatales y Municipales, así como la concertación con los sectores social y privado y realizar su seguimiento;	14	Capacitar al personal técnico en el manejo de los instrumentos de evaluación;
11	Desarrollar programas informáticos que coadyuven en el manejo de la información generada en los procesos de evaluación educativa e institucional;	12	Proponer a la Dirección de Seguimiento y Evaluación, las acciones necesarias para difundir los resultados obtenidos en los procesos de evaluación; y
12	Proponer a la Subsecretaría de Planeación de Servicios Educativos y Descentralización, los mecanismos para la difusión interna y externa de la información generada en el área;	16	Realizar aquellas funciones que el Director de Seguimiento y Evaluación le asigne, afines a las señaladas anteriormente.
13	Dirigir al personal adscrito a su área y otorgarle los apoyos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones;		
14	Capacitar al personal que interviene en los procesos de evaluación conforme a las normas y procedimientos vigentes;		
15	Vigilar el uso adecuado de los equipos informáticos asignados a su área, así como el cuidado de los recursos materiales y el mobiliario para su óptimo funcionamiento; y		
16	Realizar aquellas funciones que la Subsecretaría de Planeación de Servicios Educativos y Descentralización le asigne, afines a las señaladas anteriormente.		
Fecha:			
Elaborado por:			

Instrumento 2

Registro de Servicios y Clientes de la DSE

Departamento de Seguimiento y Evaluación del Proceso Educativo		
   		
OBJETIVO. Diseñar y aplicar estudios de evaluación educativa a los alumnos y docentes de los distintos niveles y modalidades educativas que otorga la Secretaría; analizar los resultados y retroalimentar a los agentes educativos , para desarrollar actividades que permitan fortalecer las áreas débiles y superar las deficiencias detectadas		
Indicaciones: Favor de anotar los Procesos y/o Servicios que su departamento realiza por cada función y los clientes que reconoce para cada uno de ellos.		
Funciones	Procesos y/o servicios	Clientes
Diseñar y aplicar instrumentos de medición diagnóstica a los alumnos de educación básica, en sus diferentes niveles y modalidades, que permitan evaluar los aspectos cognoscitivos, psicomotrices y de abstracción;		
Realizar procesos de evaluación del desempeño académico de los docentes frente a grupo;		
Conforme a las normas y lineamientos establecidos, integrar la información obtenida en la evaluación del proceso educativo y actualizar sus registros.		
Con base en los resultados estadísticos oficiales de la Secretaría de Educación, elaborar diagnósticos y evaluaciones para aplicarlos en la solución de los problemas del sector;		
Elaborar informes técnicos de las evaluaciones realizadas en la entidad, de acuerdo a los lineamientos establecidos;		
Proponer mejoras, en base a los resultados de las evaluaciones aplicadas al proceso educativo;		
Desarrollar el proceso de examen de oposición para la asignación de plazas docentes, en los distintos niveles y modalidades educativas, que otorga la Secretaría de Educación.		
Generar, con el apoyo de las áreas educativas, un banco de reactivos, a fin de elaborar los instrumentos que servirán para la evaluación del aprovechamiento escolar;		
Realizar pruebas piloto con los instrumentos de evaluación propuestos;		
Capacitar al personal técnico en el manejo de los instrumentos de evaluación;		
Proponer a la Dirección de Seguimiento y Evaluación, las acciones necesarias para difundir los resultados obtenidos en los procesos de evaluación; y		
Realizar aquellas funciones que el Director de Seguimiento y Evaluación le asigne, afines a las señaladas anteriormente.		
Fecha:		
Elaborado por:		



Instrumento 3

Cuestionario

Objetivo: Este instrumento -en donde no habrá aprobados o reprobados -, es una fuente de datos muy importante, indagar a través de su opinión vertida en las respuestas emitidas me permitirá con su contribución desarrollar mi tesis y titularme en la maestría de desarrollo humano y capital intelectual.

Les agradezco profundamente su colaboración, gracias.

Instrucciones Generales.- Lea con detenimiento cada pregunta y sus opciones de respuesta, y según el caso marque la que a su juicio considera la mejor.

1. Señale con cuál de las definiciones de *Gestión del Conocimiento* estaría totalmente de acuerdo, conforme a sus conocimientos, creencias y experiencias.

Gestión del Conocimiento

- a. Capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas. (Nonaka y Takeuchi, 1995) ()
- b. *Construcción y aplicación sistemática, explícita y deliberada de conocimiento para maximizar la efectividad organizacional con respecto al conocimiento, por lo que usa sus activos de conocimiento.* (Karl Wiig, 1997) ()
- c. *Implica la identificación y análisis del conocimiento necesario y disponible...planificación y control de acciones para crear activos de conocimiento para satisfacer los objetivos de la organización.* (Macintosh, 1996) ()
- d. *Capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y ponerlo a un uso productivo para el bien común. Acción concertada para ...gestionar y compartir conocimiento mucho más útil.* (ONU) ()
- e. *Proceso donde la capacidad individual, colectiva e institucional (intangibles) actúa para adquirir y crear conocimiento crítico, que se pone al servicio del bien común y con el objetivo de mantener e incrementar las ventajas competitivas de la organización.* ()
- f. Ninguna ()

2. Señale la definición de *Gestión del Conocimiento* con la que considere que está la Secretaría de Educación trabajando.

Gestión del Conocimiento

- a. Capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas. (Nonaka y Takeuchi, 1995) ()
- b. *Construcción y aplicación sistemática, explícita y deliberada de conocimiento para maximizar la efectividad organizacional con respecto al conocimiento, por lo que usa sus activos de conocimiento.* (Karl Wiig, 1997) ()
- c. *Implica la identificación y análisis del conocimiento necesario y disponible...planificación y control de acciones para crear activos de conocimiento para satisfacer los objetivos de la organización.* (Macintosh, 1996) ()
- d. *Capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y ponerlo a un uso productivo para el bien común. Acción concertada para ...gestionar y compartir conocimiento mucho más útil.* (ONU) ()
- e. *Proceso donde la capacidad individual, colectiva e institucional (intangibles) actúa para adquirir y crear conocimiento crítico, que se pone al servicio del bien común y con el objetivo de mantener e incrementar las ventajas competitivas de la organización.* ()
- f. Ninguna ()

3. Selecciona hacia donde han estado orientados, en los últimos seis años, los cambios que se han generado en tu departamento y dirección con relación a los procesos y procedimientos de trabajo. Enumérela del 3 al 1, dándole el mayor número a la de mayor incidencia.

- a. Metodologías, estrategias y técnicas para almacenar conocimiento disponible en la organización; ampliando el fácil acceso, transferencia y uso de las y los integrantes de la organización (Almacenamiento, acceso y transferencia) ()
- b. Promover cambios de actitudes entre el capital humano, la confianza, la creatividad, y en la importancia del conocimiento (Sociocultural) ()
- c. Desarrollo y utilización de sistemas y herramientas tecnológicas (Tecnológica) ()
- d. Otra: especifique ()
- e. Ninguna ()

1. Favor de seleccionar la definición de *Conocimiento* con la que esté totalmente de acuerdo.

Conocimiento

- a. Es toda la información organizada que es aplicable a la resolución de problemas (Woolf, 1990) ()
- b. *Es información organizada y analizada para hacerla comprensible y aplicable a la resolución de problemas y toma de decisiones* (Turban, 1992) ()
- c. Se compone de verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y saber cómo -know-how – (Wiig, 1993) ()
- d. Creencia verdadera y justificada...resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero (Nonaka y Takeuchi, 1995) ()
- e. El conocimiento se deriva de la información, como la información se deriva en datos. ()
- f. Otra: especifique ()
- g. Ninguna ()

2. Favor de contestar si es cierto o falso las aseveraciones siguientes:

- a. El **conocimiento tácito** o no articulado, es el conocimiento personal, difícil de transmitir, útil y flexible, es el que se pone en juego para la creación de valor Falso () Cierto ()
- b. El **conocimiento explícito** o formulado, es el conocimiento Codificado y fácil de transmitir, gestionable, exige proceso de absorción por parte de las personas para poder ser aplicado Falso () Cierto ()

3. En sus procesos y procedimientos de trabajo en grupos o equipos, ante la duda o el desconocimiento de algo, ¿cuál de las situaciones siguientes se ha presentado con mayor frecuencia en el último año? Si han sido varias anote el número 3 a lo que ha ocurrido con mayor frecuencia, el 2 el de mediana y 1 el de poca frecuencia.

- a. Ambientes propicios para la creación de conceptos y generación de diálogo o reflexión colectiva, mediante metáforas, analogías, hipótesis o modelos. ()
- b. Espacios donde se comparten experiencias y creencias, dándose un intercambio de conocimientos personales. ()
- c. Proceso de información, de sistematización de conceptos, generando un sistema de conocimiento. ()
- d. Métodos mediante el cual una persona hace suyo el conocimiento, se da una transferencia y aplica el nuevo conocimiento. ()
- e. Otra: especifique ()
- f. Ninguno ()

4. Están sus funciones-puesto establecidos en algún documento (manual o similar) oficial o formal en la dirección o su departamento.

Sí () No ()

5. Al asumir su puesto usted vivió un proceso donde hubo:

- a. Inducción, a fin de familiarizarse con la institución, la dirección y su departamento, así como sus funciones, y lo que se esperaba de usted Si () No () Parcialmente ()
- b. Formación con alguna o algunas personas del área que fungieron como tutoras o guías Si () No () Parcialmente ()
- c. Capacitación específica para su puesto con especialistas en el área Si () No () Parcialmente ()
- d. Ninguno fui aprendiendo con el día a día Si () No () Parcialmente ()
- e. Otro: especifique

1. Será muy conveniente que pueda ubicarse en un día normal de trabajo para contestar la siguiente pregunta:
¿Cuándo realiza una tarea propia de sus funciones-puesto de qué hace uso?

- a. De sus experiencias, creencias, valores, información contextual habilidades, de sus competencias, de su saber cómo se hace. ()
- b. De manuales, reglas de operación, indicaciones de trabajo (escritas o verbales), Capturado o codificado en bases de conocimiento de la dependencia, herramientas, catálogos, directorios ()
- c. De ambos grupos ()
- d. Otra: especifique ()
- e. Ninguna ()

2. Señale con cuál de las definiciones siguientes estaría totalmente de acuerdo, con relación al concepto de competencias:

- a. Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. (Spencer y Spencer, 1993) ()
- b. Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo. (Bunk, 1994) ()
- c. La competencia resulta de un saber actuar. Pero para que ella se construya es necesario poder y querer actuar. (Le Boterf, 1994) ()
- d. Comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades eficaz y satisfactoriamente. (Benavides, 2002) ()
- e. Atributos de las personas, que se concretan con comportamientos observables mediante acciones (tarea profesional), medidos con estándares de rendimientos efectivos en condiciones y ambientes específicos para resolver problemas concretos. Haciendo uso de recursos personales correlacionados a sus conocimientos, destrezas, aptitudes, saberes, cualidades, experiencia (medios, red relacional, red de información), a su saber actuar, y acompañado del poder y querer actuar. ()
- f. Otro: especifique ()

3. A continuación encontrará los componentes de las competencias, favor de relacionar cada uno con el referente mediante una línea, que usted considere:

Componentes de las competencias

Suficiencia

Acción demostrada

Capacidad

Referente a:

Cumplimiento, efectividad de acción

Personas

Ejecución

4. ¿Cuál de las definiciones de Competencias Técnicas coincide con su entender y conocimiento? Señale la opción correspondiente

Competencias Técnicas

- a. El dominio como experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello. (Bunk) ()
- b. Al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo (Gallart y Jacinto) ()
- c. Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una cierta función productiva. (INTECAP) ()
- d. Aquellas que requiere un trabajador en puesto determinado, que son específicas y necesarias para desempeñar una tarea concreta (conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación). (Gallardo Hernández, 2001) ()
- e. Métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad, integrando el saber hacer (procedimientos, destrezas, habilidades). (Tejada, 1999) ()
- f. Otra: especifique ()

13. Considera que su función está ubicada en una *gestión interna o administrativa*, es decir como una actividad pública que no es propia de la autoridad educativa, sino de las administraciones educativas en las agencias de gobierno, y que responden a un proceso de administración de medios y recursos —financieros, económicos y de personal - orientado a la producción de bienes o servicios de orden público.

Si ()

No ()

14. Las funciones que usted lleva a cabo son vistas como un servicio educativo, en ¿qué ámbito las ubicaría?

- a. El sustantivo vinculado a los objetivos y fines de la educación; o ()
- b. El de apoyo vinculado al óptimo aprovechamiento de recursos y medio indispensables para alcanzar al sustantivo ()

15. La calidad en el sistema educativo se refiere al conjunto de propiedades inherentes de los procesos pedagógicos y administrativos, con los cuales se satisfacen las necesidades implícitas y explícitas, o las expectativas establecidas implícitas u obligatorias, del alumnado, docentes, directivos, personal de apoyo, madres, padres y comunidad. ¿Cómo calificaría su servicio educativo en la evaluación del aprovechamiento escolar, mirando a sus clientes que son los docentes inscritos en el Programa de Carrera Magisterial, en las dos últimas evaluaciones?

	Siempre	Generalmente	Rara vez	Nunca
a. Satisfechas las necesidades en su totalidad	()	()	()	()
b. Satisfechas las necesidades en su mayoría	()	()	()	()
c. Satisfechas las necesidades en una minoría	()	()	()	()
d. Insatisfechas las necesidades				

16. La Eficacia se refiere al logro de resultado contra metas (objetivos organizacionales); prioriza la realización de actividades con las se logran alcanzar los objetivos organizacionales; es un criterio relacionado con la calidad; es el grado en que el servicio puede lograr el mejor resultado posible. En un ejercicio de autocritica ¿cómo calificaría el servicio educativo que usted presta regularmente a sus clientes o usuarios?

- a. Excelentemente satisfactorio (100% de eficacia) ()
- b. Muy satisfactorio (de 85 a 99% de eficiencia) ()
- c. Satisfactorio (de 80 a 84.9% de eficiencia) ()
- d. Poco satisfactorio (de 60 a 79.9% de eficiencia) ()
- e. Mínimamente satisfactorio (menos de 60% de eficiencia) ()

17. En la Secretaría de Educación y específicamente en su departamento, de ¿qué manera se comportan los componentes de la eficiencia?

Componentes	En forma permanente	Con cierta frecuencia	Rara vez	Nunca
a. Se utiliza la ciencia y la tecnología	()	()	()	()
b. Se aprovecha al máximo con lo que se cuenta	()	()	()	()
c. Se perfecciona todo el sistema de planificación y dirección	()	()	()	()

18. La Competitividad Interna se refiere a la capacidad de la organización y de su continuo esfuerzo de superación, para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como personal, capital, materiales, ideas y los procesos de transformación. ¿Qué calificación le otorgaría a la institución en cada uno de estos elementos, del 1 al 3, siendo éste el máximo de calificación?

- a. Esfuerzo de superación ()
- b. Máximo rendimiento de recursos disponibles ()
- c. Procesos de transformación ()

19. Si la Competitividad Externa está orientada a los logros de la organización en el sector al que pertenece, ¿cómo calificaría en este rubro a la Secretaría de Educación, en los últimos tres años?

- a) Muy competitiva ()
- b) Competitiva ()
- c) Medianamente competitiva ()
- d) Regularmente competitiva ()
- e) Mínimamente competitiva ()

14. En los últimos tres años, la formación y capacitación que ha recibido por parte de la institución ha sido:

- | | | |
|--|--------|--------|
| a) De calidad | Si () | No () |
| b) Tiene aplicabilidad a mis funciones-puesto | Si () | No () |
| c) Fue fácil mi acceso a la formación y capacitación | Si () | No () |
| d) Fue por petición propia | Si () | No () |
| e) Fue por indicaciones superiores | Si () | No () |
| f) No he tenido ninguna formación ni capacitación | () | |

15. ¿Qué tanto se presenta en su departamento y en la dirección las siguientes situaciones?

	En forma permanente	Con cierta frecuencia	Rara vez	Nunca
a. Gestiones participativas (interiorización y compromiso con el proyecto)	()	()	()	()
b. Reconocimiento, motivación y compensación	()	()	()	()
c. Comunicación interna (canales, mensajes)	()	()	()	()
d. Buen clima de trabajo	()	()	()	()
e. Cumplimiento de los compromisos de usted a la institución	()	()	()	()
f. Cumplimiento de los compromisos de la institución hacia usted	()	()	()	()

16. Señale con ¿cuál de las siguientes definiciones y posturas sobre el Capital Humano usted se identifica?

- | | |
|--|-----|
| a. El saber cómo, la educación, la calificación vocacional, los conocimientos relacionadas con el trabajo, la valoración ocupacional y sicométrica, las competencias laborales, el espíritu emprendedor, la capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, así como la capacidad de cambiar". (Mantilla 2000) | () |
| b. Desde la Teoría del Capital Humano se identificada a la educación como forma para que las personas aumenten su capital humano, y que en muchos casos es una inversión que realizan los individuos, dándose una relación causal: educación-productividad-ingresos (citado por Oroval y Escardíbul. 2001) | () |
| c. El conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica (OCDE 1998). | () |
| d. Conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse. (Gary Becker 1983) | () |
| e. Se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y los equipos de la misma, así como a la capacidad de regenerarlo. En él se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo. La empresa puede no ser propietaria del capital humano. La dimensión útil del conocimiento es lo que hace valer el capital humano. (Ramírez V. 2010) | () |

Instrucciones.- De manera breve y precisa responda las siguientes preguntas:

23. Podría compartir ¿cuáles son las principales funciones que usted realiza en su puesto-función de _____?

1. _____
_____;
2. _____
_____;
3. _____
_____.

24. Con el fin de construir conjuntamente las competencias técnicas que entran en juego al brindar los servicios educativos de las evaluaciones del logro académico ENLACE (educación básica y media superior) y la evaluación del aprovechamiento escolar, liste cinco competencias técnicas que use, con una breve definición:

1. _____

2. _____

1. _____

2. _____

3. _____

24. Bajo su óptica y buscando una mejora personal e institucional, que competencias técnicas considera que le hacen falta para mejorar su función-puesto. Liste tres con una breve definición:

1. _____

2. _____

3. _____

25. En los últimos tres años, ¿usted considera que se han dado hechos de innovación y mejora en su departamento? comparta hechos precisos por cada elemento listado a continuación.

- a. Colaboración _____

- b. Iniciativa _____

- c. Creatividad; _____

- d. Aprendizaje _____

- e. Cambio _____

- f. Ninguno ()

Fecha:

Rúbrica:

Instrumento 4

Entrevista Usuarios del DSEPE



Encuesta de percepción para Usuario o Cliente del Servicio Educativo:
Examen de Carrera Magisterial

Gracias por colaborar con esta encuesta que tiene como fin conocer sus opiniones sobre la calidad del servicio que usted recibiera del grupo evaluador, cuando presento su examen a Carrera Magisterial el pasado mes de junio de 2013.

Indicaciones: Marque con una X la respuesta que mejor describa su opinión sobre el servicio que usted recibiera del grupo evaluador, cuando presento su examen a Carrera Magisterial.

Respuesta: **B=Bueno (sí)** **R=Regular** **M=Malo (no)**

1. ¿Recibió la difusión oportuna del procedimiento del examen de Carrera Magisterial?	Si () No ()
2. ¿La aplicación del examen se realizó a tiempo?	Si () No ()
3. ¿El grupo en donde presento su examen tuvo como máximo 35 personas?	Si () No ()
4. ¿El día de la examen se le solicitó su Identificación Oficial con fotografía y su forma SIPE?	Si () No ()
5. ¿Contó usted en forma oportuna con el cuadernillo y hojas de respuesta para su examen?	Si () No ()
6. ¿Recibió usted ante alguna duda orientación acertada del personal de evaluación?	Si () No ()
7. ¿Considera que ha existido un esfuerzo del equipo evaluador para mejorar el procedimiento del examen?	Si () No ()
8. ¿Has identificado del equipo evaluador una actitud para aprovechar al máximo de los recursos disponibles para el examen?	Si () No ()
9. ¿Cómo considera el trato recibido del personal evaluador que lo atendió en su examen?	B () R () M ()
10. ¿Cómo califica los conocimientos y capacidad del personal que le atendió en su examen?	B () R () M ()
11. En las últimas dos evaluaciones que ha presentado, sus necesidades de inscripción, información, sede y fechas, ¿cómo fueron satisfechas?	B () R () M ()
12. ¿Cómo calificaría el servicio recibido por el personal evaluador en las dos últimas evaluaciones?	B () R () M ()

Indicaciones: Para estas interrogantes sus respuestas son abiertas, por favor comparta con nosotros.

1. Que expectativas considera que definitivamente no le fueron cubiertas, enúncielas.

2. Que sugerencias propondría para mejorar este servicio educativo.

Muchas gracias

Procesamiento Cuestionarios

Personas	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	2b	2c	2d	2e	2f	3a	3b	3c	3d	3e	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	6a	6b	6c	6d	6e	6f
P1					1		1						2	3	1				1						F	C	1	3		2		
P2			1					1					2	3	1				1						C	F	1	3	2			
P3					1			1					1	2	3				1						C	F	1	3	2			
P4	IN	IN	IN	IN	IN	IN	1						2	3	1				1						C	C	IN	IN	IN	IN	IN	IN
P5				1				1					3	1	2				1						C	F	IN	IN	3	2		
P6				1							1	3	1	2					1						C	C		1	2	3		
P7					1					1			3	1	2				1						C	C		3	1	2		
	0	0	1	2	3	0	1	2	2	1	0	1	3a	3b	3c				1	6	0	0	0	0								

Personas	7si	7no	8aS	8aN	8aP	8bS	8bN	8bP	8cS	8cN	8cP	8dS	8dN	8dP	8e	9a	9b	9c	9d	9e	10a	10b	10c	10d	10e	10f
P1	1			1			1			1		1						1							1	
P2	1			1		1					1	1								NE					1	
P3		1		1			1		1	1		1						1							1	
P4	1															1	IN	IN	IN	IN						
P5	1				1			1			1		SR	SR	SR			1							1	
P6		1		1			1		1	1		1						1							1	
P7		1	1					1	1	1		1						1							1	
	4	3	1	3	2	1	2	3	0	4	2	5	0	0	1	0	4	1	0	0	1	0	0	0	6	0

Personas	11.1	11.2	11.3	12a	12b	12c	12d	12e	12f	12s	13S	13N	14a	14b
P1	SP	AE	CC		1							1	1	
P2	SE	AC	CP			1					1			1
P3	SE	AC	CP				1				1			1
P4	SP	AE	CC		1						IN	IN		1
P5	SP	AC	CE				1				1			1
P6	SC	AE	CP					1				1	1	
P7	SP	AC	CE					1			1			1
					0	1	2	2	2	0	0	4	2	5

Procesamiento Encuestas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Encuesta 1	1	1	3	1	1	3	1	3	2	2	2	2
Encuesta 2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	1
Encuesta 3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	2	2
Encuesta 4	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1
Encuesta 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Encuesta 6	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Encuesta 7	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2
Encuesta 8	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1
Encuesta 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
Encuesta 10	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	s/r
Encuesta 11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Encuesta 12	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
suma												
1	12	12	9	12	12	6	9	8	9	4	6	7
	12	12	9	12	12	6	9	8	9	4	6	7
%	100	100	75	100	100	50	75	67	75	33	50	58
2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	8	6	4
	0	0	0	0	0	0	0	0	3	8	6	4
%	0	0	0	0	0	0	0	0	25	67	50	33
3	0	0	3	0	0	6	3	4	0	0	0	0
	0	0	3	0	0	6	3	4	0	0	0	0
%	0	0	25	0	0	50	25	33	0	0	0	0
Suma %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	92