



**INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
SERVICIO CIVIL DE CARRERA DE LA CÁMARA DE
SENADORES PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**P R E S E N T A:
SOCORRO MOYADO FLORES**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. VÍCTOR MANUEL ALVARADO VERDÍN**

**CODIRECTOR DE TESIS:
DR. ALFONSO MARTÍN PÉREZ ARELLANO**

**INCORPORADO AL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL
RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS
DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
ACUERDO No. 985371 DE FECHA 14 DE DICIEMBRE DE 1998.**

MÉXICO, D. F.

SEPTIEMBRE 2006.

**Dedico esta tesis con mucho amor a Luz Dehni -mi chiquita-, quien
cada vez se hace más consciente de la persistencia y esfuerzo
que significa un trabajo de esta naturaleza.**

**Y a Roberto que no obstante su silencio,
también me ofrece su respaldo.**

Mi agradecimiento:

En forma muy especial al Dr. Víctor Manuel Alvarado Verdín por su valioso apoyo y paciencia y al Dr. Alfonso Marín Pérez Arellano por su comprensión.

A los doctores: Julia Chávez Carapia por sus siempre acertados argumentos; Ricardo Félix Tapia por sus recomendaciones; Maurilio Martínez por sus precisiones y exigencias. Y desde luego al Dr. Margarito Padilla por su tolerancia.

Todos ellos han contribuido para que este documento cumpla con los requisitos que exige el nivel.

ÍNDICE

RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN.	VIII
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. EL SERVICIO PÚBLICO DE CARRERA: ORÍGENES.	1
1.2. EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN MÉXICO: DE LA INDEPENDENCIA A LA REVOLUCIÓN.	3
1.3. DEL INICIO DE LA MODERNIZACIÓN A NUESTROS DÍAS (1976 A LA FECHA).....	6
1.4. EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN LA CÁMARA DE SENADORES.	9
1.4.1. <i>La Cámara de Senadores del Poder Legislativo Mexicano.</i>	9
1.4.2. <i>Diseño Institucional del Servicio Civil de Carrera.</i>	28
1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	35
1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	39
1.7. OBJETIVOS.	39
1.7.1. <i>Objetivo General.</i>	39
1.7.2. <i>Objetivos Específicos.</i>	39
1.8. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	40
1.9. VARIABLES.	40
1.9.1. <i>Variable Dependiente.</i>	40
1.9.2. <i>Variables Independientes.</i>	40
1.10. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.	42
1.11. JUSTIFICACIÓN.	44
1.11.1. <i>Conveniencia de la Investigación.</i>	44
1.11.2. <i>Relevancia Social.</i>	45
1.11.3. <i>Utilidad Metodológica.</i>	45
1.11.4. <i>Valor Teórico.</i>	45
1.12. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.	46
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO: EL ESTADO DEL ARTE EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	50
2.1. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.	50
2.1.1. <i>Orígenes y Concepto.</i>	50
2.1.2. <i>Proceso de Aprendizaje en las Organizaciones.</i>	54
2.1.3. <i>Relevancia de la Memoria Institucional para el Aprendizaje Organizacional</i>	58
2.2. TEORÍA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	61
2.2.1. <i>La Teoría del Conocimiento desde la Vertiente Epistemológica y Filosófica.</i>	62
2.2.2. <i>El Conocimiento desde el punto de vista Organizacional o Colaborativo</i>	69
2.2.3. <i>Gestión del Conocimiento (Knowledge Management).</i>	72
2.3. SERVICIO PÚBLICO DE CARRERA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	91
2.3.1. <i>Catálogo de Puestos</i>	92
2.3.2. <i>Capacitación y Aprendizaje.</i>	95
2.3.3. <i>Sistemas de Evaluación.</i>	97
CAPÍTULO 3. LA CAPACITACIÓN Y EVALUACIONES PARA LA INCORPORACIÓN AL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.....	101
3.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	101
3.2. LAS ETAPAS DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN.	106
3.2.1. <i>Capacitación-evaluación de Conocimientos Generales.</i>	106
3.2.2. <i>Capacitación-evaluación de Conocimientos Específicos.</i>	109
3.2.3. <i>Evaluación Psicológica.</i>	117
3.2.4. <i>Evaluación del Desempeño.</i>	119

3.2.5. Resultados de las cuatro evaluaciones.	121
3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	126
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA DE LA CÁMARA DE SENADORES.....	135
4.1. ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SERVICIO CIVIL DE LA CÁMARA DE SENADORES	135
4.2. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SERVICIO CIVIL.	137
4.2.1. Diagnosticar.	138
4.2.2. Diseñar Estrategias.	139
4.2.3. Organizar y Operar.	140
4.2.4. Filtrar.	152
4.2.5. Usar.	153
4.2.6. Medir y Evaluar.....	153
4.3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	158
CONCLUSIONES.....	163
BIBLIOGRAFÍA.....	167
ÍNDICE DE DIAGRAMAS, GRÁFICAS Y TABLAS	175

RESUMEN.

La Gestión del Conocimiento juega un importante papel en el aprendizaje organizacional. El presente documento expone la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento en la administración pública del Poder Legislativo, específicamente en la Cámara de Senadores de México.

En la actualidad no se puede concebir que el trabajo desarrollado por órganos de gobierno, unidades administrativas y grupos de trabajo no mantengan continuidad o puedan ser considerados como referentes a futuro, por lo que surgió la inquietud de proponer el desarrollo de elementos que faciliten la gestión del conocimiento generado durante la administración de la LIX legislatura de la Cámara de Senadores, en el contexto del servicio civil de carrera.

La propuesta del modelo de gestión del conocimiento para el aprendizaje organizacional, se sustentó en el análisis y discusión de los resultados de la capacitación-evaluación del proceso de incorporación al Servicio Civil de Carrera desarrollado por el Centro de Capacitación y Formación Permanente de la Cámara de Senadores.

Esta propuesta se sostiene también en un amplio marco teórico relacionado con el aprendizaje organizacional, los conceptos y experiencias de gestión del conocimiento en otros ámbitos, así como en las normas y procedimientos que regulan a los servicios civiles en México y en otros países.

Con el análisis estadístico se comprueba que la hipótesis de trabajo se cumple parcialmente, ya que los resultados de la capacitación-evaluaciones del servicio civil de carrera, coadyuvan en parte a la construcción de un modelo de gestión del conocimiento para el aprendizaje organizacional en el Senado de la República.

ABSTRACT.

Knowledge Management (KM) plays important roles in the organizational learning. This document exposes the proposal of a model of KM in the public administration of the Legislative Power, specifically in the Senate of Mexico.

It at the present time could not be conceived that the work developed by organs of government, administrative units and groups of work don't maintain continuity or could be considered as relating to future, for the restlessness arose of proposing the development of elements that they facilitate the KM generated during the administration of the LIX legislature of the Camera of Senators in the context of civil service of career.

This proposal of model of KM was sustained in the analysis and critic of the result training-assessment of the process of incorporation to the civil service of career developed by the Center of Training and Permanent Formation of the Camera of Senators.

This proposal is also sustained in a wide theoretical related frame with the organizational learning, the concepts and experiences of KM in other environments, as well as in the norms and procedures that regulate to the civil services in Mexico and in other countries.

With the statistical analysis are been able to check the hypothesis of work and it concluded that the results of the training-evaluation of the civil service of career, they permit partially, the construction of a model of KM for the organizational learning in the Senate of the Republic.

INTRODUCCIÓN.

México ha recibido el siglo XXI en un ambiente globalizado en el que las negociaciones comerciales son abrumadoras y la forma en que se realizan las operaciones financieras especulativas (1.3 billones de dólares diarios, un volumen cincuenta veces mayor que el del intercambio comercial y casi igual a los 1.5 billones de dólares que suman las reservas de todos los bancos nacionales del mundo)¹ son incapaces de ser controladas por ningún Estado. Los estados/nación han perdido poder a manos de esos capitales especulativos porque unos están atados no sólo a su territorio sino a las consecuencias políticas y sociales del ejercicio de ese poder; mientras que otros, con un click de computadora mudan sus dineros hacia los sitios más seguros y rentables del planeta estén donde estén.

En esta dinámica, los gobiernos de los estados no les queda más que mantener el presupuesto público en equilibrio. Se ven cada vez más obligados a ser eficientes y a aprovechar sus recursos naturales y energéticos, así como a cuidar el medio ambiente, pero fundamentalmente sus recursos humanos, reconocidos éstos en las últimas décadas como el capital humano, capital intelectual e intangible y el único capaz de generar conocimiento.

Si los estados están inmersos en el conocimiento; es decir, si éste se genera, se procesa, se transfiere, se utiliza y se evalúa sistemáticamente, la tendencia es el crecimiento y el desarrollo. Si por el contrario, el conocimiento se reprime, se desvalora o se menosprecia o limita es seguro que se provoque el estancamiento.

Existen muy diversos caminos para fortalecer el factor humano en las instituciones privadas y públicas. Sobre todo en el sector privado, las empresas, consideran que mantenerlo en condiciones óptimas representa una inversión y no un gasto. Para los

¹Passet, René. Ces promesses des Technologies de l'immatériel, en Le monde diplomatique, julio de 1997, p. 26. Citado por Bauman Zygmunt. **La Globalización. Consecuencias Humanas**. FCE. México, p. 90.

gobiernos, significa eficiencia, democracia y resultados en beneficio de la sociedad en su conjunto.

En esta investigación se abordan tres medios posibles para alcanzar mejores condiciones para el desarrollo de personal en las organizaciones y que al mismo tiempo impacta en los resultados de los programas y proyectos institucionales en cuanto a la eficiencia y productividad. Estos son: el servicio civil de carrera, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

El servicio civil de carrera es un sistema institucionalizado basado en el mérito y la democracia laboral, que permite regular los requisitos de incorporación al servicio público; el desarrollo de personal mediante la capacitación y aprendizaje permanente, así como la evaluación rigurosa que determine la permanencia y que reconozcan el buen desempeño, a través de promociones o ascensos, hasta el retiro digno de sus integrantes.

Se entiende por gestión del conocimiento al proceso organizacional por el que se busca construir, explicar y compartir de manera consciente, el cuerpo del conocimiento generado en la institución, mediante la combinación de sinergia del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de información, y las capacidades de creatividad e innovación de los individuos.

Por su parte, el aprendizaje organizacional se refiere a la capacidad de un grupo de personas que forman parte de una organización con una misión y visión compartida para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y conductas, así como el desarrollo de procesos eficaces de trabajo.

Por lo anterior, la pregunta motivo de esta investigación fue: *¿La capacitación-evaluaciones del proceso incorporación al Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores, facilitará la estructuración de un modelo de gestión de conocimiento que permita el aprendizaje organizacional?*

Misma que dio origen a la siguiente hipótesis de trabajo: *La capacitación-evaluaciones del proceso de incorporación al Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores, facilitará la estructuración de un modelo de gestión de conocimiento que permita el aprendizaje organizacional.*

Tanto la pregunta como la hipótesis permitieron generar el siguiente objetivo: *Estructurar un modelo de gestión de conocimiento a partir de los resultados de la capacitación-evaluaciones del Servicio Civil de Carrera en la Cámara de Senadores, a efecto de facilitar el aprendizaje organizacional.*

Estas tres categorías de análisis: el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y el servicio civil de carrera son revisados conceptualmente, se disertan en forma paralela, y confrontan y vinculan para alcanzar el objetivo planteado, en una institución del Congreso de la Unión en México como es el Senado de la República.

Para ello, esta investigación se ha dividido en cuatro capítulos: El primero se refiere a los antecedentes en los que se exponen los hechos y premisas que dieron origen a la situación problemática motivo de la investigación. Este capítulo se refiere a los antecedentes del servicio público de carrera en México y otros países, y en particular al servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores. Además, se aprovecha para destacar el planteamiento del problema de la tesis y describir la metodología utilizada para abordar dicha problemática, así como la hipótesis de trabajo específica sujeta a comprobación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico en el que se expone el estado del arte de las tres categorías de análisis que dan origen a la investigación: Se divide para analizar por separado el marco conceptual del aprendizaje organizacional, de la gestión del conocimiento y los puntos específicos del servicio civil de carrera sustantivos para este trabajo. En los tres casos se destaca la importancia que estas prácticas tienen para las instituciones públicas gubernamentales.

En el tercer capítulo y considerado uno de los dos de mayor relevancia, se exponen con detalle los mecanismos de capacitación-evaluación que se utilizaron en el proceso de incorporación al servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores, así como el estudio estadístico que permitió el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados de dicha capacitación y de las cuatro diferentes evaluaciones que se practicaron. Ello condujo a la propuesta que consiste en un modelo de gestión del conocimiento con diferentes etapas de implantación.

En el cuarto capítulo y segundo más importante, se presenta el modelo de gestión del conocimiento, cuyas etapas consisten en diagnosticar, diseñar estrategias, organizar y operar (generar, codificar y transferir), filtrar, usar, medir y evaluar el conocimiento explícito e implícito. Con ello, se pretende aprovechar al máximo el conocimiento derivado del servicio civil de carrera para el aprendizaje organizacional de una institución históricamente politizada, lo cual resulta un verdadero reto para la vida democrática de México.

Finalmente, se plantean las conclusiones derivadas de este estudio en las que se destaca el grado de cumplimiento de la hipótesis de trabajo y se da respuesta a las preguntas de investigación planteadas para esta tesis. Se concluye que los resultados de la capacitación-evaluaciones permiten o contribuyen parcialmente a estructurar un modelo de gestión del conocimiento, aunque por lo novedoso e innovador del proyecto, será fundamental dejar que madure tanto el servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores, como la propuesta del modelo para lograr un efectivo aprendizaje organizacional en una institución históricamente y funcionalmente politizada.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES.

A continuación se exponen los hechos y circunstancias que dan origen al fenómeno en estudio en relación con el servicio público de carrera en México.

1.1. El Servicio Público de Carrera: Orígenes.

El servicio público de carrera, tiene sus orígenes en la administración y gestión pública en tres países desarrollados en donde ha resaltado la necesidad de que los gobiernos deben actualizarse y adecuarse a la época, reorientando y rediseñando las características del servicio que ofrecen a la sociedad.

En la Gran Bretaña el sistema es resultado de un proceso histórico ligado al régimen político. Nace como una reacción a los constantes abusos de la administración pública del siglo XVIII, los que consistían en otorgar nombramientos de funcionarios como privilegios o favores, no existía una relación entre la calificación, el nombramiento y la remuneración, no había criterios definidos para realizar las tareas de reclutamiento, evaluación o sueldo. Los mismos funcionarios realizaban tareas políticas y administrativas sin tener la seguridad del empleo².

A finales del mismo siglo XVIII, con la alternancia de partidos en el poder, surge la idea de la permanencia de los funcionarios. Esto es, el servicio civil en Gran Bretaña se origina por el interés de erradicar las prácticas de preferencia para algunos y de castigo para muchos, formalizando la incompatibilidad entre la función política y la administrativa. Como resultado, se quita a los ministros una parte de sus funciones administrativas con lo que se fortalece al parlamento restableciendo con ello el equilibrio de poderes. El sistema político se consolida por el carácter apolítico del civil service. Así, los funcionarios de carrera asistían a los ministros, debiendo tener un alto grado de formación y experiencia, privilegiando no a los que tenían amplios

² Perlman, Bruce J. y Juan de Dios Pineda. ***Una revisión inicial a la nueva ley del servicio profesional de carrera en la administración pública federal de México: oportunidades y desafíos en la medición de resultados.*** VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 oct. 2003. pp.1-2.

conocimientos técnicos sino a destacados universitarios en la esfera clásica o humanista³.

En Francia, las características y necesidades de servicio civil fueron muy similares al servicio inglés, pero a partir de 1945 se experimentó un cambio con las reformas de los cuerpos de administradores civiles, la centralización de las tareas de reclutamiento, las modificaciones a la clasificación de grados y la creación de un estatuto general que rige a funcionarios y a titulares del Estado.

La concepción de la función pública, se define en las palabras de Serge Salom y Jean Charles Savignac en "*Fonction publique, agents de l'État, de collectivités locales et des grandes services publiques*". Así, la función pública es una acción de interés general ejercida en nombre (de) y para los ciudadanos. Por ello, necesita de titulares con habilidades y conocimientos técnicos y en su actuar se manifieste la ética y la moral que le proporcione una especificidad en relación con otras funciones. No es el ejercicio de un oficio común, es una función social, una especie de magistratura. El funcionario público está antes que nada al servicio de los ciudadanos, pero es también agente del Estado y, por ende, participa en la consolidación del Estado⁴.

Por su parte los orígenes del servicio civil en Estados Unidos, se remonta a finales del siglo XIX, con el presidente Grant, quien crea la primera Comisión del Servicio Civil⁵. Los principios en los que se ha basado el servicio público de carrera son: Primero. La selección y ascenso por mérito, enmarcada en la *Pendleton Act* de 1883. La *Pendleton Act* introdujo tres elementos esenciales; la competencia justa y abierta, la selección por medio de exámenes imparciales y la separación de influencias políticas de los criterios de ascenso y promoción⁶. Este nuevo esquema fue reconocido como el sistema de méritos y la mayoría de los puestos del servicio civil se sometieron a este régimen.

³ Perlman, *Ídem*. pp. 1-2.

⁴ Perlman, *Ídem*. p. 2.

⁵ Uvalle Berrones, Ricardo. *Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México. Retos y Perspectivas*, UNAM-Plaza y Valdés, México, 2000, p. 129.

⁶ Uvalle, *Ibíd.*, p. 130.

Esta Acta también consideró el reestablecimiento de la Comisión de Servicio Civil, encabezada por Dorman Eaton, que tuvo como función principal la vigilancia de este sistema. De esta manera quedó hasta 1976, cuando el acta de la Reforma del *civil service* creó la Oficina de Gestión de Personal (*Office of Personnel Management*) a cargo del Titular del Ejecutivo que ubicó a la administración del sistema de méritos a su Oficina de Protección del Sistema de Méritos⁷.

El segundo se refiere a la retención de los empleados mediante una permanencia dada por el Acta Lloyd/La Follete de 1913. La ley Lloyd/La Follete dio permanencia a los empleados públicos después que pasaran su periodo de inducción, normalmente entre 3 ó 6 meses dependiendo del tipo de puesto. El esfuerzo de esta acta fue proteger a los empleados de carrera de acciones tomadas por actores políticos. La ley dio una protección contra intervención política de alguien, por usar su juicio técnico y fortaleció el sistema de méritos.

Finalmente, el tercer principio se relaciona con el ascenso por clasificación de puestos establecido por el Acta de Clasificación de Puestos de 1923. La clasificación de puestos es la base de la planeación de la carrera y establecer cuáles puestos tienen mayor valor en términos de requisitos, y después de pago, por el sistema de méritos, y todos los puestos están valorados lógicamente. Esta ley ha estado sobre la base de las grandes innovaciones técnicas hechas en Estados Unidos⁸.

1.2. El Servicio Civil de Carrera en México: De la Independencia a la Revolución.

En México, en este orden de ideas, como lo señala Haro Belchez⁹, la relación de servicio entre el Estado y sus empleados, se remonta desde la Conquista. Los

⁷ Perlman, *Ibíd.*, p. 4.

⁸ Perlman, *Ibíd.*, p. 5.

⁹ Haro Bélchez, Guillermo, *Servicio Público de Carrera: Tradición y Perspectiva*. México, 2000. p 35. Citado por Socorro Moyado Flores en Tesis de Maestría: ***Evaluación de Potencial de Desarrollo Humano en los Servicios Profesionales de Carrera de la Administración Pública Federal***. INESPO. México, septiembre, 2003, p. 5.

nombramientos de los capitanes, alcaldes y regidores los realizaban anteponiendo la voluntad de los reyes y formalizando los poderes otorgados ante un escribano del rey.

En el México Independiente, en medio del caos de la rebelión, se crean numerosos empleos militares otorgados por Hidalgo y para obtenerlos no había más que pedirlos. Así, para cuando todavía no había nada que pudiese merecer el nombre de ejército, abundaban ya los coroneles y oficiales de todas graduaciones, así como las promociones que había por ligerísimos motivos¹⁰.

Poco después, con la Constitución de 1824, se inicia el proceso de destrucción de la carrera administrativa. Se ratifica la prerrogativa del Presidente de la República de nombrar libremente a los Secretarios de Despacho y poderlos remover siempre que lo creía conveniente. Por su parte, las entidades federativas estarían en condición de designar a nuevos servidores públicos que no gozaran de propiedad de empleo¹¹.

Sin embargo, en la práctica, la forma y designación de los funcionarios públicos continuó durante muchas décadas, el poder del Ejecutivo para la contratación predominó, aunque se trataba de legitimar esto a través de normas y disposiciones. Durante la segunda etapa del periodo de Porfirio Díaz, en 1885, un decreto reglamenta minuciosamente la expedición de despachos y nombramientos de empleados públicos.

Es así que la lucha por conquistas laborales de los trabajadores se manifestó de diversas formas. Con la Constitución de 1917, surgieron garantías con el artículo 123; para los trabajadores en general, pero quedaron fuera los trabajadores al servicio del Estado.

Entre 1920 y 1934 se desarrollaron un conjunto de acciones e instituciones favorables al desarrollo de la carrera administrativa. Por un lado, la Secretaría de Relaciones Exteriores y el Departamento de Contraloría dieron pasos muy significativos en pro de

¹⁰ Moyado, *Ibíd.* p. 6

¹¹ Se consideraba propiedad de empleo un derecho distinto al patrimonio, por consiguiente, no era heredado ni heredable, sólo consistía en una franquicia de “permanencia, garantizada por la ley”. Guerrero Orozco, Omar. *El Funcionario, el Diplomático y el Juez*. Editorial Plaza y Valdés, INAP, IAPG y Universidad de Guanajuato, septiembre 1998., p. 444. Citado por Moyado., *Ídem*. p. 6.

la implantación del sistema de méritos para el ingreso, permanencia y promoción entre los trabajadores, toda vez que en el seno de la primera, el servicio exterior alcanzó el máximo nivel de profesionalización. Por otro lado, los propios empleados se organizaron en la Confederación Nacional de la Administración Pública y la Asociación de Empleados Oficiales, con el objetivo común de demandar al Gobierno la institución del servicio civil.

Más tarde, en 1934 en el periodo presidencial de Abelardo Rodríguez, se establece el servicio civil por tiempo determinado, siendo publicado en el Diario Oficial de la Federación con el nombre de Acuerdo sobre Organización y Funcionamiento de la Ley del Servicio Civil, con vigencia limitada del 12 de abril al 30 de noviembre del mismo año.

En ese mismo año se reorganiza el servicio exterior estableciéndose una sola carrera administrativa del servicio, la cual iniciaba con el cargo de vicecónsul dentro de la rama consular, y su culminación en el puesto de consejero dentro de la rama diplomática; y del cónsul de primera en la otra rama. Se determinó la regla de un tiempo mínimo de desempeño en el puesto actual para la promoción, se siguieron conservando la aplicación de exámenes en determinados casos. En la reorganización se innovó la clasificación horizontal de la carrera administrativa atendiendo dos categorías: funcionarios de carrera y empleados de carrera. El régimen de promoción era con base en el mérito; la estabilidad y permanencia se garantizaba con procedimientos de remoción de los miembros del servicio exterior¹².

Con lo anterior, se puede discernir que el devenir histórico de la administración de personal al servicio del Estado presenta intentos de instituir políticas públicas con el fin de garantizar la estabilidad, permanencia y profesionalismo de quienes se desempeña en la esfera gubernamental. Sin embargo, desde entonces una serie de deficiencias, carencias y defectos, que se expresan como resultado de un largo proceso durante el cual se han emitido un conjunto de normas que no han sido aplicadas en la práctica

¹² Moyado, *Ibíd.* p. 9.

pues no han terminado por adaptarse al comportamiento de los grupos humanos a quienes van dirigidas, dándose consiguientemente una falta de correspondencia entre la realidad y la ley.

1.3. Del inicio de la modernización a nuestros días (1976 a la fecha).

En 1976-1982 con José López Portillo, con el Programa de Reforma Administrativa, nuevamente pareciera que los intentos van en serio, ya que en éste, se fija como tercer objetivo el “establecimiento de un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que garantice los derechos de los trabajadores, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal¹³. Sin mayores resultados que las buenas intenciones.

En 1983, con Miguel De la Madrid, se crea la Comisión del Servicio Civil en la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) como un instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Federal, cuyo reglamento fue expedido en junio del año siguiente.

Este servicio estaría fundamentado en la equidad y la eficiencia y proporcionaría estabilidad, profesionalización y capacidad de innovación. Entre sus funciones se establecieron: promover ante las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal la formulación de los programas específicos del servicio civil de carrera y promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades, para uniformar y sistematizar los métodos de administración y desarrollo de personal¹⁴.

No obstante, estas ideas, se frustraron en julio de 1985 en acatamiento de una instrucción presidencial que ordenaba abatir el crecimiento del gasto corriente del

¹³ Moyado, *Ibíd.* p. 10.

¹⁴ Documento. “*De las Comisiones Unidas de Gobernación; de Hacienda y Crédito Público; y de Estudios Legislativos, el que contiene Proyecto de Decreto por el que se expide la LSPCAPF; se reforman la LOAPF, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; y se adiciona la Ley de Planeación*” 2003. pp. 2-3. Citado por Moyado, *Ibíd.* p. 11.

sector público, mediante la reducción de estructuras. La orden presidencial abarcaba incluso el cese masivo de funcionarios, así como la desaparición o fusión de numerosas entidades con rango de subsecretarías de Estado, al igual que la cancelación de las llamadas coordinaciones generales y el ajuste de las remuneraciones del resto del personal, con lo que el intento de reforma pasó prácticamente a un segundo plano, suprimiéndose las unidades de modernización de la administración pública federal, dependiente del Titular de la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP)¹⁵.

Hasta este periodo, se puede percibir que el servicio civil de carrera en México no logró consolidarse, no obstante que había sido un propósito permanente de la agenda del Gobierno Federal y que únicamente dos áreas del gobierno estaban consolidadas en materia de profesionalización: La Carrera Militar y el Servicio Exterior Mexicano.

Durante la administración de Carlos Salinas de Gortari, en 1992, se publicó el decreto que reformó la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal para regresar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las atribuciones que en materia de administración de personal tenía la recién suprimida SPP. Se volvió a reformar la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos¹⁶, y ante la falta de una ley que regulara el sistema de servicio de carrera, de manera integral, fueron apareciendo sistemas de profesionalización en diferentes instituciones públicas¹⁷.

Es de esta forma que llegamos hasta 2003 con el gobierno de Vicente Fox, cuando al fin es posible la aprobación por el Congreso de la Unión, de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal¹⁸, cuyo reto hasta ahora será que con los relevos que se esperan en las próximas elecciones de julio de 2006,

¹⁵ Moyado, *Ídem*. p. 11.

¹⁶ Pardo, Ma. Del Carmen. “*Viabilidad Política del Servicio Civil de Carrera en México*”. **Revista de Administración Pública**. INAP. pp. 7 ss.

¹⁷ Moyado Flores Socorro hace un recuento de dichos sistemas: Carrera Militar, Servicio Exterior Mexicano, Carrera Magisterial, Servicio Profesional Electoral, Servicio Civil de Carrera de la PGR y de la PGJDF, así como el Servicio Profesional Agrario, el del INEGI y el Servicio Fiscal de Carrera del SAT.

¹⁸ *Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003.

los servidores públicos que obtengan la titularidad de sus puestos, no sean removidos a menos que exista causa plenamente justificada.

Luego entonces, el concepto de Servicio Profesional de Carrera en México, tiene como principales referentes lo que se conoce como servicio civil y función pública, que ya hemos visto. El primero se identifica como el adoptado en los países anglosajones como Inglaterra y Estados Unidos y el segundo tiene sus raíces en países como en Francia.

Desde sus orígenes en nuestro país, se adoptó el término de servicio civil de carrera¹⁹, y en años recientes ha variado, algunos autores y legislaciones le han denominado Servicio Público de Carrera²⁰, Servicio Público Profesional de Carrera²¹, o bien el concepto se ha utilizado dependiendo del sector como: Carrera Magisterial, Servicio Profesional Electoral, Servicio Profesional Agrario o Servicio Fiscal de Carrera. En el Senado se utiliza el de Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores.

Lo que es claro, al igual que en otros países, es que el servicio profesional, o servicio civil de carrera tiene como principal objetivo el atraer, retener, motivar y desarrollar a las mejores mujeres y a los mejores hombres favoreciendo la obtención de beneficios sociales con el mayor grado de eficiencia y transparencia, para asegurar que la Administración pública sea un factor estratégico para la competitividad del país y garantizar que los gobiernos transiten bajo un mínimo trastorno y la máxima eficacia²².

En este mismo sentido, la Organización de las Naciones Unidas ha señalado *"que el servicio civil de carrera es el cuerpo apolítico, no político, permanente, de funcionarios, que forma la espina dorsal de una administración dada, destacando dos elementos: 1.-*

¹⁹ Pardo María del Carmen, *El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernidad. Gestión y Política Pública*. Vol. IV, núm. 2, México, segundo semestre de 1995. pp.277 ss.

²⁰ Haro Belchez, Guillermo, *op.cit.* p. 297.

²¹ Vázquez Cano, Luis, *Bases para un modelo de Servicio Público Profesional de Carrera para la Administración Pública del Gobierno Federal. Servicio Público de Carrera en México*. 2001. pp 129 ss.

²² Guerrero Amparán, Juan Pablo. *Un estudio de caso de la Reforma Administrativa en México: Los dilemas de la instauración de un Servicio Civil a nivel Federal*. División de Administración Pública. CIDE. 1998. p.44.

Una ley básica de administración de personal de servicio civil, y 2.- Un organismo responsable de su aplicación"²³.

De esta forma, podemos señalar que el servicio civil o profesional de carrera es un medio formal –representado por alguna norma- por el cual se institucionalizan los requisitos de incorporación al servicio público, de desarrollo del personal en la propia institución (mediante capacitación y aprendizaje permanente), así como las modalidades de evaluación rigurosa que determinen la permanencia y los movimientos o promociones o ascensos que reconozcan el buen desempeño.

1.4. El Servicio Civil de Carrera en la Cámara de Senadores.

Más reciente es la experiencia del servicio civil de carrera en el ámbito del Poder Legislativo, su importancia radica principalmente por tratarse de una institución en la que por naturaleza predomina la política ante la administración pública. Para entender esto a continuación se describe la organización y estructura de la Cámara para inmediatamente explicar el diseño institucional del servicio civil que se ha establecido.

1.4.1. La Cámara de Senadores del Poder Legislativo Mexicano.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), establece en su artículo 40 que “Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República, representativa, democrática, federal...”²⁴ determinando así nuestra forma de gobierno. El artículo 49 dice que para su ejercicio, el Supremo Poder de la Federación se divide en Legislativo, Ejecutivo y Judicial, admitiendo con ello la división de poderes que tuvo como fuentes las ideas de Aristóteles²⁵, Locke²⁶ y Montesquieu²⁷.

²³ *Exposición de motivos del Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores.* www.senado.gob.mx. 2002.

²⁴ Art. 40 Constitucional. **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** Leyes y Códigos de México. Miguel Carbonell. 147ª. Ed. actualizada, Porrúa. México, 2004.

²⁵ Para Aristóteles el Estado debería dividirse en tres elementos: La Asamblea General; el Cuerpo de Magistrados y el Cuerpo Judicial.

²⁶ Para Locke, el poder, para su ejercicio, debería dividirse en tres partes: una que correspondería al poder legislativo, otra al poder ejecutivo y una última al poder federativo, o derecho de hacer la paz o la guerra. Para Locke no existía el poder judicial.

Por su parte, el artículo 50 de la propia Constitución señala que el Poder Legislativo de los Estados Unidos Mexicanos se deposita en un Congreso General que se dividirá en dos Cámaras, una de Diputados y otra de Senadores.

Las facultades del Congreso de la Unión constituyen una amplia responsabilidad interinstitucional, que finalmente recae en la sociedad mexicana, esto es, toda vez que se cuente con leyes generales efectivas y eficaces que se reflejen en el bien común y en beneficio del mayor número de habitantes de nuestro país, podremos afirmar que contamos con un Congreso democrático, moderno y eficiente.

El Senado de la República es la instancia que tiene por objeto representar ante el Poder Legislativo, a la Federación; constituida ésta por los 31 estados y el Distrito Federal. Su trayectoria proviene desde la Constitución de 1824, como un cuerpo legislativo con funciones y características propias que guardan por la permanencia del pacto federal. Da un trato igual a los estados federados, independientemente de su población, extensión geográfica o situación económica.

Entre las facultades exclusivas que le otorga la Constitución vigente, destacan en el artículo 76 las de analizar la política exterior desarrollada por el Presidente de la República; ratificar los nombramientos del Procurador General de la República, Ministros, agentes diplomáticos, cónsules generales, entre otros; autorizar al Ejecutivo Federal para la salida de tropas nacionales fuera de los límites del país; declarar, cuando hayan desaparecido todos los poderes constitucionales de un Estado, que se nombrara a un gobernador provisional y convocar a elecciones; resolver las cuestiones políticas que surjan entre los poderes de un Estado; erigirse en jurado de sentencia para conocer en juicio político de las faltas de los servidores públicos, designar a los

²⁷ Para Montesquieu, consideraba que el poder debería dividirse en tres organizaciones: el poder legislativo, el poder ejecutivo y el poder judicial, sin que dejara de considerar a este último en cierta manera nulo y solamente como un poder regulador de los actos de los otros dos. La división de poderes propuesta por Montesquieu era rígida, los poderes deberían ser libres y autónomos uno del otro.

Ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y nombrar y remover al Jefe de Gobierno del D. F., conforme a los supuestos de la propia Constitución.

En términos de la Constitución de 1824, la Cámara de Senadores se formaba con dos senadores por cada estado, nombrados por votación mayoritaria de sus respectivas legislaturas, debiendo renovarse sus miembros, por mitad, cada dos años ²⁸ . Actualmente y conforme a las reformas de nuestra Carta Magna de 1917, la Cámara es renovada en su totalidad cada seis años y se integra por 128 Senadores, de los cuales en cada estado y en el Distrito Federal, dos son electos según el principio de votación mayoritaria relativa y uno es asignado a la primera minoría.

Los partidos políticos deberán registrar una lista con dos fórmulas de candidatos: La senaduría de primera minoría le será asignada a la fórmula de candidatos que encabece la lista del partido político que, por sí mismo, haya ocupado el segundo lugar en número de votos en la entidad de que se trate. Los treinta y dos senadores restantes serán electos según el principio de representación proporcional mediante el sistema de listas votadas en una sola circunscripción plurinominal nacional.

Para poder ser Senador, la Constitución establece que es requisito indispensable ser ciudadano mexicano, por nacimiento, en el ejercicio de sus derechos, tener 25 años cumplidos el día de la elección y ser originario del estado en que se haga la elección o vecino de él con residencia efectiva de más de seis meses.

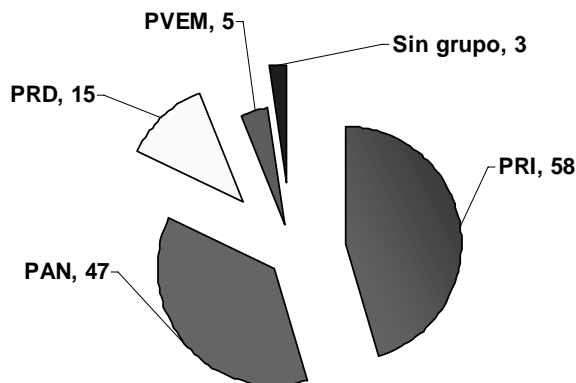
Por otra parte, la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos (LOCGEUM)²⁹, indica que los senadores y diputados al Congreso de la Unión no podrán ser reelectos para el periodo inmediato.

De 2003 a 2006, esto es, durante la LIX Legislatura la Cámara se conformó de acuerdo con los datos del gráfico No. 1.

²⁸ Fernández Ruiz, Jorge. **Poder Legislativo**. Porrúa-UNAM. México, 2004. p. 164.

²⁹ La última Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, es de 1999 y su Reglamento data desde 1934 emitido con el Presidente Abelardo Rodríguez.

Gráfica No. 1.
Composición de la Cámara de Senadores por grupo parlamentario
en el año 2006.



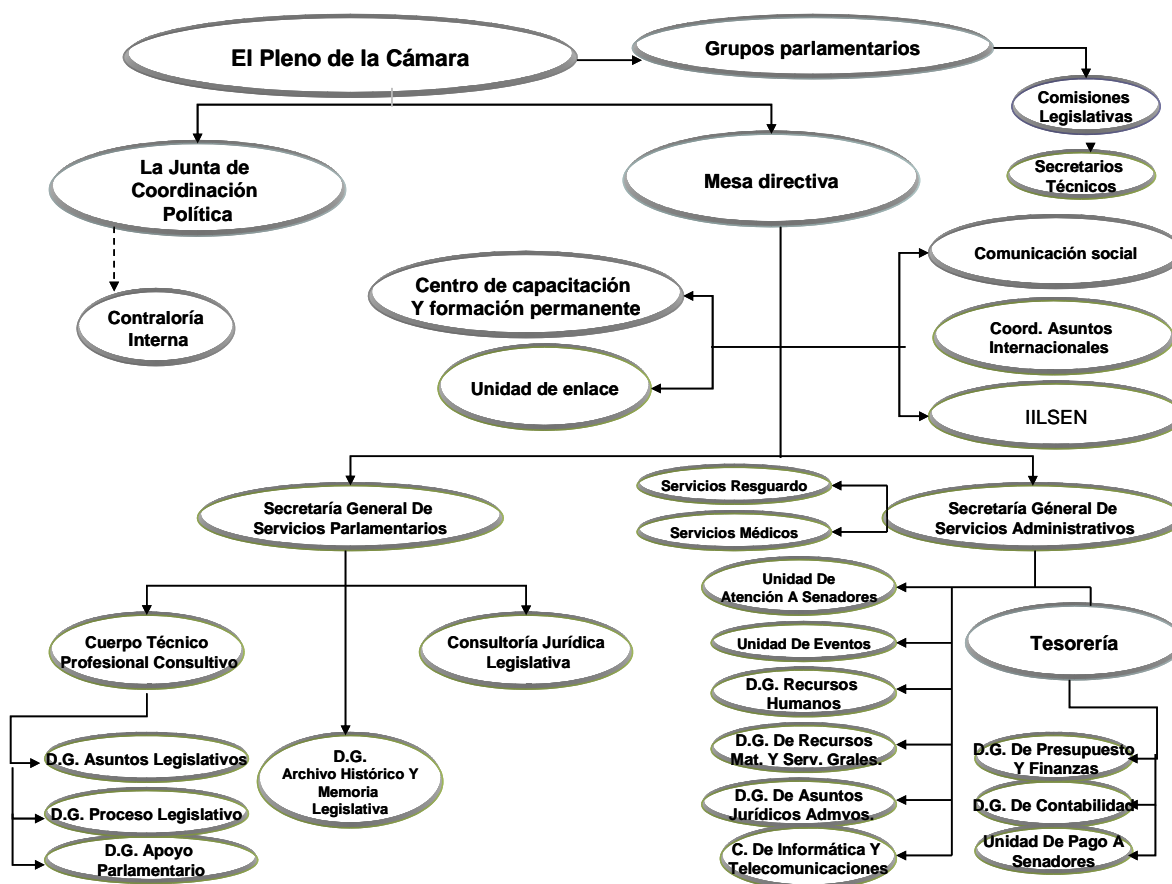
Fuente: Elaboración propia con base en documento informativo de la Secretaría General de Servicios Administrativos. *El Senado en Cifras*. Cámara de Senadores. Marzo 2006.

Como se observa en la gráfica anterior, el PRI sigue siendo el partido con mayor número de escaños (58), le sigue el PAN con 47 y finalmente el PRD con 15. Esta conformación ha requerido de un mayor esfuerzo político para lograr acuerdos, y consensos y la aprobación de iniciativas y de leyes en su conjunto. Esta conformación también llevaría a deducir la complicación para emprender un sistema de servicio civil de carrera.

1.4.1.1. Estructura de la Cámara.

La LOGGEUM, establece que la estructura de la Cámara se conforma por los órganos de gobierno, las instancias técnicas parlamentaria y administrativa y otros órganos técnicos, mismos que se describen en el Diagrama No. 1.

Diagrama No. 1.
Estructura de la Cámara de Senadores en México en 2006.



Fuente: Desarrollo propio con base en la Ley Orgánica del Congreso General y en el Manual de Organización Técnica y Administrativa de la Cámara de Senadores. 2006.

1.4.1.1.1. Los Órganos de Gobierno.

Los órganos de gobierno se conforman específicamente por los Senadores, éstos son: La Mesa Directiva, la Junta de Coordinación Política y los Grupos Parlamentarios, los cuales son órganos políticos sujetos a la legislación del Congreso, y las Comisiones que representan los órganos de trabajo.

A. Mesa Directiva.

La Mesa Directiva se elige en la sesión constitutiva de la Cámara, el 29 de agosto del año de la elección, para el primer año de ejercicio de la legislatura y para los años

subsecuentes dentro de los diez días anteriores a la apertura de sesiones del Congreso.

La Mesa, según disposición del artículo 62 de la Ley Orgánica del Congreso, se integra con un presidente, tres vicepresidentes y cuatro secretarios electos por mayoría absoluta de los senadores presentes y en votación por cédula. La Mesa durará en su ejercicio un año legislativo y sus integrantes podrán ser reelectos.

En caso de que se realice uno o más periodos de sesiones extraordinarias durante el año legislativo, en dichos periodos actuará la Mesa Directiva electa para el año correspondiente.

Entre las funciones de la Mesa destaca para este estudio la de organizar y supervisar el servicio civil de carrera de la Cámara, así como la de expedir los nombramientos o la remoción de los servidores públicos del Senado, entre los que se encuentran los del servicio civil. En particular al Presidente de la Mesa Directiva le corresponde firmarlos.

Es así que el titular del Centro de Capacitación y Formación Permanente, cuyas funciones se revisan más adelante, forma parte de los órganos técnicos y es responsable de la operación y desarrollo del servicio civil, por lo que deberá mantener una coordinación directa con esta instancia para la toma de decisiones del servicio.

Otras funciones sustantivas y por supuesto trascendentes del Presidente, son las de presidir los debates y votaciones del pleno, determinar el trámite de los asuntos; formular el orden del día para las sesiones; conducir las relaciones de la Cámara con la colegisladora³⁰, los otros Poderes de la Unión, los Poderes de los estados y las autoridades locales del Distrito Federal, entre otras³¹.

³⁰ Colegisladora, cuando la Cámara de Senadores firma leyes o decretos en unión o con la Cámara de Diputados. La distribución de competencias entre las cámaras es una consecuencia directa del sistema bicamaria y constituye un mecanismo político de organización funcional de los trabajos de cada asamblea y de la legalidad y validez de los procesos y resoluciones que en ellas se siguen y aprueban.

³¹ No menos importante son las funciones de la diplomacia parlamentaria; la elaboración y propuestas llevadas al pleno sobre ordenamientos que regulen la organización de las Secretarías Generales y de la Tesorería.

El Presidente de la Mesa, expresa la unidad de la Cámara, pero está subordinado en sus decisiones al voto del pleno. Dentro de sus funciones se encuentra el abrir, prorrogar, suspender y clausurar las sesiones del pleno; dar curso a los asuntos y, determinar los trámites que deben recaer en aquellos con los que se dé cuenta a la Cámara; conducir los debates y aplicar el Reglamento correspondiente; firmar, junto con uno de los secretarios de la Cámara y, en su caso con el Presidente y un secretario de la colegisladora, las leyes y decretos que expidan la Cámara de Senadores o el Congreso de la Unión, así como los acuerdos y demás resoluciones de la Cámara.

B. Grupos Parlamentarios.

Son las formas de organización que podrán adoptar los senadores con igual afiliación de partido, para realizar tareas específicas en el Senado y coadyuvar al mejor desarrollo del proceso legislativo. Además, deberán contribuir a orientar y estimular la formación de criterios comunes en la deliberación en que participan sus integrantes. Sólo los senadores de la misma afiliación de partido podrán integrar un grupo parlamentario, que estará constituido por un mínimo de cinco senadores. Se constituirá un grupo parlamentario por cada partido representado en la Cámara.

En relación con los grupos parlamentarios Fernández Ruiz destaca:

“En contraste con los parlamentos y congresos decimonónicos, en los que sus miembros eran los protagonistas del quehacer parlamentario y las organizaciones partidistas desempeñaban un papel secundario, los órganos legislativos contemporáneos asignan el papel estelar de sus funciones a los grupos parlamentarios, cuyos miembros lo son en razón de su filiación partidista”³².

El coordinador del grupo parlamentario será su representante para todos los efectos y, en tal carácter, promoverá los entendimientos necesarios para la elección de los integrantes de la Mesa Directiva y participará con voz y voto en la Junta de

³² Fernández Ruiz, Jorge, *Ibíd.*, p. 419.

Coordinación Política; asimismo, ejercerá las prerrogativas que la Ley Orgánica del Congreso General le otorga a los grupos parlamentarios.

Los grupos parlamentarios alientan la cohesión de sus miembros para el mejor desempeño y cumplimiento de sus objetivos de representación política.

C. Junta de Coordinación Política.

La Junta de Coordinación Política es el órgano colegiado en el que se impulsan los entendimientos y convergencias para alcanzar acuerdos que permitan el cumplimiento de las facultades que la Constitución asigna a la Cámara³³. En esta instancia se expresa la pluralidad de la Cámara. Se conforma al inicio del periodo constitucional de cada legislatura, se integra por los coordinadores de los grupos parlamentarios representados en la legislatura más dos senadores del grupo parlamentario mayoritario y uno por el grupo parlamentario que constituya la primera minoría de la Legislatura.

Dentro de sus atribuciones se encuentran: impulsar la conformación de acuerdos relacionados con el contenido de las propuestas, iniciativas o minutas que requieran de votación por el pleno, a fin de agilizar el trabajo legislativo; presentar al pleno, por conducto de la Mesa Directiva, propuestas de puntos de acuerdo, pronunciamientos y declaraciones de la Cámara que signifiquen una posición política de la misma; proponer al pleno, a través de la Mesa Directiva, la integración de las comisiones, con el señalamiento de las respectivas juntas directivas, así como a los senadores que integrarán la Comisión Permanente; elaborar el programa legislativo de cada periodo de sesiones, el calendario de trabajo para su desahogo y puntos del orden del día de las sesiones del pleno.

D. Comisiones.

Son grupos de senadores que, por encargo del pleno, tienen por objeto estudiar con amplitud y detalle los asuntos para preparar los trabajos, informes o dictámenes que servirán de base a la Asamblea para resolver en definitiva. Éstas se integran, a

³³ Artículo. 33 de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. 1999.

propuesta de la Junta de Coordinación Política, de acuerdo en la proporción que cada grupo parlamentario represente en el pleno; tendrán hasta 15 miembros y contarán con un presidente y dos secretarios.

Las Comisiones de acuerdo con el artículo 85 de la Ley Orgánica del Congreso son:

Ordinarias: analizan y dictaminan las iniciativas de ley o decreto que les sean turnadas, así como los asuntos del ramo o área de su competencia;

Jurisdiccional: interviene en los términos de ley, en los procedimientos de responsabilidad de servidores públicos;

De investigación las que se creen para investigar el funcionamiento de organismos descentralizados federales y empresas de participación estatal mayoritaria.

Cuando lo determine la Cámara, con apego a la Constitución y a las leyes, se nombrarán comisiones con carácter transitorio para conocer exclusivamente de la materia para cuyo objeto hayan sido designadas, o desempeñar un encargo específico.

También se pueden crear comisiones conjuntas con participación de las dos Cámaras del Congreso de la Unión para atender asuntos de interés común.

En la LIX Legislatura, la Cámara de Senadores cuenta con 48 comisiones ordinarias y 22 especiales.

Hasta aquí se describe la estructura sustantiva de la Cámara, enseguida se revisa la estructura técnica que funge de asistencia y apoyo al conjunto de los 128 Senadores y que son susceptibles de profesionalización y por ende de formar parte del servicio civil de carrera.

1.4.1.1.2. Áreas Técnicas Parlamentarias y Administrativas.

Como ya se ha dicho antes, la Constitución Política faculta a la Cámara para regular su estructura y funcionamiento interno. Asimismo, la Ley Orgánica del Congreso define la organización técnica y administrativa de la Cámara de Senadores y establece que para

el desahogo de sus tareas legislativas y administrativas contará con las siguientes dependencias:

A. Secretaría General de Servicios Parlamentarios³⁴.

Con la promulgación de la Ley Orgánica en 1999, entre otras modificaciones, se llevó a cabo una reforma integral en la organización de la Cámara de Senadores, lo que constituyó un ejercicio de modernización de los órganos e instituciones parlamentarias en ese cuerpo colegiado y dio origen, como componente en la organización técnica y administrativa de la Cámara, a la Secretaría General de Servicios Parlamentarios.

El nombramiento del titular de la Secretaría de Servicios Parlamentarios combina las figuras administrativa y política, primero porque la Mesa Directiva debe analizar su trayectoria profesional en el ámbito parlamentario; y después la propuesta se convierte en una resolución de carácter político cuando se traslada al Pleno para que la mayoría de los senadores presentes o ratifiquen con su voto la propuesta de la Mesa Directiva.

El Secretario dura en su cargo una legislatura, con la posibilidad de reelección y sólo por causa grave puede ser removido de su cargo (artículo 107 de la Ley Orgánica). En el año de la elección para la renovación del Senado el Secretario, por ministerio de ley, recibe la responsabilidad de conducir los trabajos para la celebración de la sesión constitutiva y participa del acto fundacional que instala a la nueva legislatura.

La misión de esta Secretaría es la de administrar los programas, proyectos y presupuesto para el cumplimiento de las funciones que le asigna la LOCGEUM, vinculadas con los actos y tareas de la Mesa Directiva, de las Comisiones Legislativas y de la Junta de Coordinación Política y de los Senadores en lo individual.

³⁴ Secretaría General de Servicios Parlamentarios. **Servicios Parlamentarios**. Senado de la República. 2004. Esta información ha sido obtenida de distintos ordenamientos jurídicos que regulan a la Secretaría: La Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos (D.O.F. 3/III/1999), su Reglamento y el Manual de Organización General de la Cámara de Senadores. 2004 y de la Presentación que hiciera esta Secretaría ante los Congresos Locales. 2004.

Asiste a la Mesa Directiva durante el desarrollo de las sesiones del Pleno; recibe los documentos oficiales y particulares dirigidos a la Cámara; apoya a los secretarios de la Cámara en la recepción de las votaciones del Pleno; auxilia al Presidente de la Junta de Coordinación Política en la elaboración del programa legislativo a desarrollar durante el periodo de sesiones; y desahoga las consultas de carácter técnico jurídico.

La Secretaría General de Servicios Parlamentarios cuenta con las siguientes Unidades:

Coordinación del Cuerpo Técnico Profesional: Apoya técnicamente los trabajos de la Mesa Directiva de la Cámara de Senadores, de las Comisiones Legislativas y, en su caso, de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión.

Consultoría Jurídica Legislativa: Apoya, asesora y desahoga las consultas y estudios de carácter técnico jurídico que le formulan las áreas sustantivas del Senado.

Dirección General de Apoyo Técnico actualmente Proceso Legislativo: Ejecuta las acciones para dar cumplimiento a los trámites dictados por la Presidencia y las resoluciones del Pleno; así como integrar los expedientes y hacer el seguimiento del desarrollo de los asuntos que son presentados ante la Cámara.

Dirección General de Asuntos Legislativos: Proporciona los servicios de recepción, registro, procedimiento y control documental para apoyar el proceso legislativo en la Cámara de Senadores.

Dirección General de Apoyo Parlamentario: Apoya técnica y documentalmente el trabajo que las comisiones legislativas realizan dentro de las atribuciones que le señala la Ley Orgánica del Congreso General.

Dirección General de Archivo Histórico y Memoria Legislativa: Preserva el Archivo Histórico y la Memoria Legislativa de la Cámara de Senadores. Esta dirección es fundamental en cuanto a la organización y resguardo de conocimiento explícito: documentos, memorias, gacetas parlamentarias, boletines, entre otros.

A diferencia del procedimiento legislativo, los procedimientos parlamentarios que en general realiza esta Secretaría consisten en diversos actos a cargo de las Cámaras del Congreso que se desarrollan con el propósito de desahogar alguna de las atribuciones distintas a la creación de leyes que derivan de las disposiciones constitucionales o legales. Hablamos de actos que en más de las veces en la Cámara no se cuenta con una regulación reglamentaria específica sino tan solo con una regulación general de ciertos requisitos constitucionales o legales que deben seguirse, lo que se traduce en la necesidad de que la Cámara “improvisar” las reglas a las que se sujetará el ejercicio de la atribución para cumplirla en tiempo y forma.

Dicha improvisación deriva de disposiciones definidas a través de acuerdos parlamentarios³⁵ o en ocasiones del ejercicio diario de la actividad parlamentaria, estableciéndose como práctica parlamentaria que se aplica y cuya observancia es obligatoria para los órganos camarales que la aplican.

Es importante destacar que algunos de dichos procedimientos no generan polémica en cuanto a su regulación en tanto que otros de ellos han sido motivo de la interposición, inclusive, de controversia constitucional, lo que implica la participación de la Suprema Corte de Justicia de la Nación como intérprete de las disposiciones constitucionales y legales aplicables y como órgano decisorio en el ejercicio de la facultad correspondiente y por tanto en la forma como se debe desarrollar el procedimiento parlamentario respectivo.

Asimismo, algunos de dichos procedimientos no han sido llevados a la práctica en virtud de que no se ha actualizado la hipótesis prevista en la disposición constitucional o

³⁵ En materia parlamentaria, el acuerdo parlamentario indica las normas que se establecen conforme a las prácticas vigentes de procedimiento dentro del Parlamento. La importancia del acuerdo deriva de que el dinamismo y la imprevisibilidad en el desarrollo de los trabajos imponen la necesidad de contar con mecanismos que favorezcan la fluidez en los debates que tienen lugar en las sesiones. En Estados Unidos, los acuerdos constituyen una práctica normal para la resolución y el desahogo de las iniciativas en el Congreso. Dos figuras importantes en esta materia son: el Calendario de Acuerdos, donde los legisladores pueden incluir aquellas iniciativas que no se consideren controvertidas, para ser discutidas el primero y el tercer miércoles de cada mes; y los Acuerdos Unánimes, propuestas que permiten hacer expedito el debate de una iniciativa y pueden presentarse, generalmente por el líder de la mayoría, antes o durante la marcha de los trabajos. Camposeco Cadena, Miguel Ángel. **Manual de temas legislativos**, 1ª. Edición del autor, México, 1984,. www.camaradediputados.gob.mx.

legal que contiene la previsión de la facultad correspondiente establecida en forma exclusiva a favor de la Cámara de Senadores.

B. Secretaría General de Servicios Administrativos.

Si bien es cierto que la administración pública federal se encuentra expresamente ubicada en el ámbito del Poder Ejecutivo, también lo es que hay numerosas actividades de administración pública que forman parte del apoyo adjetivo indispensable para la realización de las funciones legislativas y de representación política que llevan a cabo los legisladores federales.

Fernández Ruiz hace un señalamiento relevante respecto de la función administrativa y apunta: “Siendo el derecho administrativo la rama del derecho que, entre otras cuestiones, se ocupa de regular la organización y funcionamiento de la administración pública, el área de ésta, inserta en el Poder Legislativo no puede excluirse de su actividad reguladora, misma que, en consecuencia, habrá de normar su organización, operación y funcionamiento”³⁶. Por tanto, el derecho administrativo se encarga de regular la estructura de los servicios administrativos de la Cámara y de sus respectivas dependencias.

El titular de la Secretaría General de Servicios Administrativos también es elegido por el Pleno y tiene como función encabezar y dirigir la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, proporcionar los servicios generales, informáticos, médicos, de resguardo parlamentario, de apoyo jurídico administrativo y, coordinar las actividades de atención a Senadores y de organización de reuniones de trabajo legislativo de la Cámara.

Para tal fin se integra con las siguientes unidades administrativas:

Dirección General de Recursos Humanos: Administra al personal de base, confianza, mandos medios y superiores y a los prestadores de servicios profesionales, para

³⁶ Fernández Ruiz. Jorge, *Ibíd.*, p. 467.

posibilitar el mejor funcionamiento institucional y un ámbito laboral óptimo; así como desarrolla al personal operativo.

Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales: Controla y mantiene los inmuebles e instalaciones del Senado y abastece los recursos materiales y servicios generales requeridos para el óptimo desarrollo de las actividades de la Cámara de Senadores.

Dirección General de Asuntos Jurídicos Administrativos: Protege y representa los intereses de la Cámara de Senadores en cuestiones de carácter contencioso administrativo y proporciona los servicios de consulta y asistencia jurídica a la Secretaría General de Servicios Administrativos, así como a las unidades administrativas adscritas a la Cámara.

Dirección de Servicios de Eventos: Proporciona los servicios de alimentación y apoyo logístico para la organización y desarrollo de las diferentes reuniones de trabajo legislativo de los Senadores, órganos de gobierno, comisiones y grupos parlamentarios.

Centro de Informática y Telecomunicaciones: Proporciona los servicios informáticos y de telecomunicaciones requeridos para el desarrollo de las actividades institucionales.

Tesorería. Depende de la Secretaría General de Servicios Administrativos y tiene las atribuciones de administrar los recursos financieros institucionales de conformidad con la normatividad establecida y bajo criterios de racionalidad y disciplina presupuestal, con el propósito de garantizar el desarrollo de las actividades de la Cámara. Tiene adscritas las siguientes unidades administrativas:

Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas: Coordina el proceso de programación-presupuestación e integra el proyecto de presupuesto anual de la Cámara, de conformidad con las políticas y directrices de los órganos de gobierno,

controlando su ejercicio, asimismo, administra los recursos financieros asignados a la Cámara, bajo estricta disciplina y austeridad.

Dirección General de Contabilidad: Registra contablemente las operaciones derivadas del ejercicio del presupuesto de la Cámara y proporciona la información contable - financiera necesaria par la toma de decisiones y la óptima administración de los recursos, manteniendo debidamente informados a los órganos de control.

Dirección de Servicios de Pago a Senadores: Apoya en la dotación de recursos financieros y gastos de viaje y viáticos requeridos por los senadores, con el fin de facilitar su trabajo legislativo.

Dirección de Servicios de Atención a Senadores: Apoya a los legisladores en la gestión de documentos oficiales y trámites administrativos diversos, con el fin de facilitar su trabajo legislativo. Asimismo, supervisa los servicios de atención médica requeridos por los legisladores.

Ahora bien, los principios de eficacia, eficiencia, transparencia e idoneidad del gasto en el desempeño de estas actividades en el ámbito de la Cámara, son igualmente aplicables que en la administración pública que compete al Ejecutivo; sin embargo, la regulación amplia y cada vez más exhaustiva tanto a nivel de legislación secundaria como de su reglamentación administrativa, se ha desarrollado con mayor precisión en el Poder Ejecutivo.

Eduardo Castellanos³⁷ bien señala que para comprender cómo el Poder Legislativo debe garantizar esa eficiencia y honestidad en los recursos, es conveniente aludir al carácter eminentemente político y plural de la composición de sus instancias de gobierno, cuestión que por razón natural marca con su impronta el desempeño de los servidores públicos administrativos, puesto que recordemos que en los términos del artículo 108 constitucional y de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, los legisladores son denominados también servidores públicos.

³⁷ Castellanos Hernández Eduardo. *El Régimen Jurídico de la Administración del Poder Legislativo*. La Administración del Congreso General. Revista de Administración Pública. 1997. pp. 44 ss.

En el centro de la cuestión está también la unidad de mando, puesto que un servidor administrativo deberá en un momento dado, atender las indicaciones provenientes de 128 jefes o bien atender a indicaciones surgidas de cada fracción parlamentaria pero igualmente, hay que considerar la cuestión de la unidad organizacional para efectos de seguimiento, evaluación y control, pues de otra forma encontraríamos una especie de anarquía administrativa. Lo aparentemente paradójico es que todo esto se tiene que corresponder con la composición plural la igualdad de derechos de los integrantes de ambos cuerpos colegiados.

1.4.1.1.3. De otros Órganos Técnicos de la Cámara.

En el mismo tenor de apoyar las funciones de la Cámara de Senadores, se han creado otros órganos técnicos que dependen directamente de la Mesa Directiva, pero desde luego deben apoyar y asesorar a cada uno de los Senadores si así lo requieren.

En el análisis de las funciones de algunos de los órganos técnicos, se observa que en algún momento pudieran duplicarse sus funciones con las áreas que pertenecen a las secretarías administrativa y parlamentaria sobre todo; no obstante, en la práctica se organizan de tal forma que pudieran sumarse esfuerzos en lugar de entorpecer, pero en otras ocasiones, también pudiera darse la disputa de a quién le corresponde atender tal o cual evento.

Los órganos técnicos son:

A. Coordinación General de Asuntos Internacionales y Relaciones Parlamentarias.

La Coordinación General de Asuntos Internacionales y Relaciones Parlamentarias apoya técnica y administrativamente las relaciones y trabajos que en el ámbito internacional, interparlamentario y protocolario desarrolla la Cámara de Senadores.

Para los eventos relacionados con temas internacionales en los que participan los Senadores, ya sea en el país o en el extranjero el personal de la coordinación deberá

asistirles con toda información actualizada y debidamente ordenada. El apoyo consiste en preparar una serie de carpetas con dicha información, o bien apoyarles en el extranjero con la traducción en las reuniones o entrevistas con mandatarios o personalidades relevantes.

El personal que integra esta coordinación es personal técnico profesional que por sus características fue necesario que se incorporara al servicio civil.

B. Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado.

El 7 de diciembre de 1995, a propuesta de la Gran Comisión del Senado, el Pleno Camaral aprueba el punto de Acuerdo por el que se transforma el Centro de Informática Legislativa (CILSEN) en Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (IILSEN), con el propósito de mejorar sustancialmente los servicios de análisis e información que requiera este cuerpo plural. De igual manera, se ratifica la integración de la Junta Directiva en la que participan las principales fuerzas políticas representadas la Cámara.

En el artículo 135 de la LOCGEUM, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de septiembre de 1999, faculta a ambas cámaras para establecer institutos de investigación por lo que el citado numeral representa el fundamento jurídico del IILSEN.

El Instituto de Investigaciones Legislativas (IILSEN) desarrolla investigaciones y análisis en el campo de las ciencias sociales, políticas, económicas y, en general, de los temas relacionados con las facultades institucionales de la Cámara, así como el establecimiento de vínculos institucionales con organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros.

El IILSEN a través del Canal del Congreso, lleva a cabo una serie de eventos que permiten el análisis y la perspectiva de la función legislativa, sin embargo ha sido muy cuestionado por su organización, ya que el Presidente y titular de esta área pertenece a una fracción parlamentaria que es el PRI, por lo que pareciera que su trabajo se orienta únicamente a dicho grupo parlamentario.

No obstante, y si el servicio civil de carrera da sus frutos, el IILSEN ha de ser una estructura fundamental para la gestión del conocimiento en el Senado.

C. Coordinación de Comunicación Social.

Como en toda institución, a la Coordinación de Comunicación Social le corresponde difundir oportuna y suficientemente, a través de los medios de comunicación, la información oficial sobre las actividades legislativas desarrolladas en la Cámara de Senadores. Esta área por sus características de movilidad, no forma parte del servicio civil.

D. Contraloría Interna.

La Cámara tiene una Contraloría Interna, cuyo titular es designado por mayoría de los senadores presentes en el Pleno a propuesta de la Junta de Coordinación Política. El contralor puede ser removido de su cargo por causa grave, calificada por el voto de la mayoría de los senadores presentes en el Pleno.

La Contraloría tiene a su cargo la auditoría interna del ejercicio del presupuesto de egresos de la Cámara, incluyendo los recursos asignados a los grupos parlamentarios, los que deberán presentar a la Contraloría un informe semestral con la debida justificación del uso y destino de los recursos que la Cámara les otorgue. La Contraloría audita a los grupos parlamentarios respecto del ejercicio de los recursos que les sean asignados por la Cámara.

A su vez, la Contraloría presenta al Pleno, por conducto de la Mesa Directiva, un informe semestral sobre el ejercicio del presupuesto de egresos de la Cámara a la Entidad de Fiscalización Superior de la Federación para los efectos legales conducentes.

Esta área tampoco se incorpora al servicio civil de carrera para evitar en un momento dado ser juez y parte.

E. Secretarios Técnicos.

Como ya hemos visto, las comisiones ordinarias tendrán hasta 15 miembros y contarán con un presidente y dos secretarios, pero además, La Ley Orgánica del Congreso, establece que en cada una de éstas comisiones exista un **Secretario Técnico** que funcionalmente asesora a los senadores en la elaboración de los distintos ordenamientos jurídicos como dictámenes, puntos de acuerdo, iniciativas, entre otros, así como participar en la organización de las comparecencias y en las reuniones de la comisión respectiva, encargarse del archivo de la comisión y elaborar propuestas para la integración de un programa de trabajo de la comisión.

Como veremos más adelante, este grupo técnico es relevante en el servicio civil, por las actividades que desempeñan y que permitirán la institucionalización de la función legislativa en un alto grado, ya que ellos hasta antes del servicio han sido nombrados por el presidente de la comisión y lo que se pretende es la formalización presupuestal de las plazas correspondientes.

Recientemente, el 27 de abril de 2006, se aprobó por el Pleno un acuerdo parlamentario que establece que los secretarios técnicos dependerán estructural y funcionalmente de la Secretaría General de Servicios Parlamentarios. Ello pretende garantizar que en los cambios de legislatura sexenal exista un cuerpo técnico responsable de resguardar y dar seguimiento a todos los asuntos pendientes de las comisiones en cuanto se incorporen los nuevos legisladores. Además de conformar la memoria institucional.

F. Dirección General del Centro de Capacitación y Formación Permanente (CECAFP).

La LOCGEUM señala que para profesionalizar los servicios administrativos y parlamentarios, habrá un Servicio Civil de Carrera y para su operación y desarrollo se creará un Centro de Capacitación y Formación Permanente (CECAFP) que dependerá de la Mesa Directiva.

En este sentido, el Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores describe las funciones del CECAFP entre las que destacan: la de planear, organizar y ejecutar los procesos operativos y académicos del servicio civil.

Ello implica una amplia labor en materia de organización, métodos y procedimientos, ya que en términos operativos el servicio civil no funcionaría si no existiera una base sólida de normas que lo regulen y lo estructuren adecuadamente.

Por otro lado, el CECAFP es responsable de estructurar y desarrollar el esquema de profesionalización viable y aceptable para las condiciones de la Cámara, lo cual implica el levantamiento del diagnóstico de capacitación y desarrollo de personal, la evaluación del desempeño, la planeación de la carrera administrativa, la organización y dictaminación de los concursos públicos abiertos, así como la elaboración de los nombramientos respectivos.

Entre otras atribuciones el CECAFP puede emitir opiniones para el mejoramiento de los procesos administrativos y parlamentarios, al revisar en coordinación con la Secretaría General de Servicios Administrativos las estructuras ocupacionales y el tabulador salarial, así como proponer a la Comisión de Administración el anteproyecto de presupuesto anual, entre otras.

Por tanto, es viable que el CECAFP cuente con funciones de gran relevancia para la generación de aprendizaje organizacional en un entorno de dos conceptos fundamentales: el servicio civil y la gestión del conocimiento.










1.4.2. Diseño Institucional del Servicio Civil de Carrera.

La aprobación y organización del servicio civil en la Cámara de Senadores se inició a través de la Comisión de Estudios Legislativos, la cual elaboró el proyecto del Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores y el Pleno lo aprobó el 7 de noviembre de 2002 para publicarse el 22 del mismo mes y año.

El diseño institucional del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores se establece al igual que en la Cámara de Diputados, mediante un Estatuto, con los riesgos que ello implica, ya que el soporte jurídico de este instrumento es mucho más vulnerable que el de una Ley.

Aun cuando en el Estatuto el propósito del servicio civil es muy claro, ya que se busca la profesionalización y desarrollo de los servidores públicos de mando medio y superior que ocupen un puesto de confianza y que laboran principalmente en las áreas parlamentaria y administrativa³⁸, se corre el riesgo de que en cualquier cambio de legislatura se desconozca su vigencia, a diferencia de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública, cuya derogación conllevaría un proceso legislativo más complicado, o diferente también al Acuerdo por el que se sustentaba el Sistema Integral de Profesionalización del INEGI, que aun cuando su instrumentación era eventualmente más fácil, su revocación resultaba igualmente más vulnerable. En la tabla No.1 se analizan estas tres opciones normativas: Acuerdo, Estatuto y la Ley,

Tabla No. 1.
Ventajas y desventajas de los distintos instrumentos
Jurídicos que regulan los servicios públicos de carrera.

Opciones	Dificultades de Instrumentación	Impacto Institucional	Validez Jurídica	Comentarios
Acuerdo				<ul style="list-style-type: none"> Tiende a ser un documento con pocos artículos y menor detalle en lo que se norma.
Estatuto				<ul style="list-style-type: none"> Su implantación se dificulta un poco, pero depende de la voluntad política de quienes relevan los cargos.
Ley				<ul style="list-style-type: none"> Requiere aprobación del H. Congreso. Toma más tiempo que cualquier disposición administrativa.

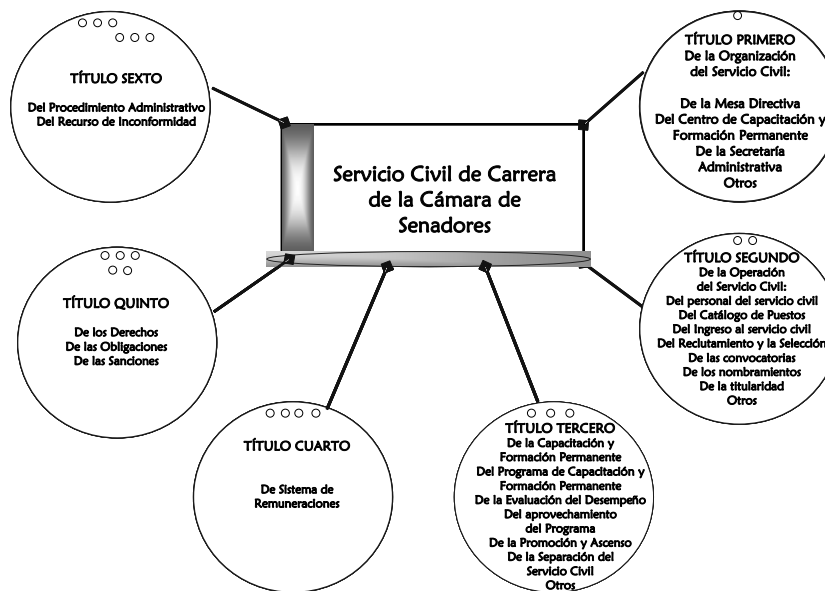
● Máximo ○ Mínimo

Fuente: Desarrollo propio.

³⁸ Artículo 1 del *Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores*. 2002.

El Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores se compone de seis títulos que conforman un sistema integral moderno de administración de recursos humanos. En el diagrama No. 2 se sintetizan.

Diagrama No. 2.
Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores



Fuente: Desarrollo propio, basado en el estatuto del servicio civil de carrera de la cámara de senadores. 2002.

El primer título se refiere a la Organización del Servicio Civil, similar a otros servicios, este proceso conlleva a la revisión e integración ordenada de la estructura ocupacional que conformará el servicio. El primer paso para la profesionalización ha sido la institucionalización de los actores e instancias³⁹; esto es, los roles que juegan la Mesa Directiva de la Cámara, el propio Presidente de esta Mesa, la Secretaría General de Servicios Administrativos y en especial la instancia de organización y operación del servicio, en este caso el Centro de Capacitación y Formación Permanente y su Titular.

Al igual que en otros servicios civiles de nuestro país, en el que interviene un órgano normativo y otro de administración y de operación, como se observa en la siguiente tabla No.2, en la Cámara, la Mesa Directiva representa el órgano normativo y regulador

³⁹ Shugart Matthew S. *Sistemas de Gobierno en América Latina: Frenos y Contrapesos en una era de Globalización*, 2001, pp. 143 ss.

y, el Centro de Capacitación como instancia administrativa que organiza y opera. Sin embargo, la Secretaría General de Servicios Administrativos, por circunstancias obvias debe participar en el servicio civil, ya que se ha encargado desde antes de la aprobación del Estatuto, de la administración de los recursos humanos y de los recursos financieros.

Tabla No. 2
Instancias de regulación y operación del los servicios civiles.

INSTITUCIÓN	ÓRGANO NORMATIVO	ÁREA ADMINISTRATIVA
Servicio Exterior Mexicano	Comisión de Personal	Dir. Gral. de Servicio Exterior y Recursos Humanos
Sistema Integral de Profesionalización del INEGI	Comisión SIP-INEGI	Coordinación Administrativa
Carrera Magisterial	Comisión Nacional SEP-SNTE de la Carrera Magisterial	Coordinación Nacional de la Carrera Magisterial
Sistema de Especialistas en Hidráulica	No existe	Subdirección General de Administración (Gerencia de Personal)
Servicio Profesional Electoral	Junta General Ejecutiva	Dirección Ejecutiva del Servicio Electoral
Servicio Profesional Agrario	Comisión del Servicio Profesional Agrario	Secretaría Técnica del Servicio Profesional Agrario
Servicio Civil de Carrera de la PGR	Consejo de Profesionalización del Ministerio Público de la Federación	Dirección General del Instituto de Capacitación
Servicio Civil de Carrera de la PGJDF	Consejo Consultivo del Instituto	Dirección General del Instituto de Formación Profesional
Carrera Militar		Dirección General de Educación Militar
Carrera Judicial	El Pleno del Consejo de la Judicatura	Comité Académico del Instituto de la Judicatura
Servicio Fiscal de Carrera	Comisión del Servicio Fiscal de Carrera	Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
Servicio Profesional de Carrera	Secretaría de la Función Pública	Comités de Selección
Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores	Mesa Directiva de la Cámara de Senadores	Centro de Capacitación y Formación Permanente y Secretaría General de Servicios Administrativos

Fuente: Elaboración propia con base en información Secodam. **Documento:** Profesionalización del Servicio Público. Diagnóstico y Propuestas Generales. 1996.
Se adiciona para esta investigación el Servicio Profesional de Carrera y el Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores.

Así, todas las propuestas que se presentan ante la Mesa Directiva, y que son aprobadas, se ponen en marcha a través del Centro de Capacitación y la Secretaría Administrativa. Sin embargo, aun cuando las atribuciones de cada instancia pudieran estar bien definidas, en la práctica el Centro de Capacitación queda supeditado a lo que establece la Secretaría Administrativa por ser ésta quien maneja directamente los recursos financieros.

Con fundamento en este primer título del Estatuto, se elaboró el manual de organización del Centro de Capacitación en el que consta la estructura aprobada por la Mesa Directiva y los perfiles y funciones de los puestos de mando medio y superior del Centro de Capacitación y Formación Permanente. Ésta quedó integrada con una dirección general, dos direcciones de área, cada una ellas con una subdirección y dos jefaturas de departamento.

El problema de este manual de organización es la falta de claridad y de materia para la dirección operativa que como veremos más adelante, sus funciones no son permanentes o bien son de única vez, por lo que en el último de los casos termina por asumir algunas actividades que corresponden a la dirección académica o bien de la Secretaría General de Servicios Administrativos.

El segundo Título se refiere a la Operación del Servicio Civil, y se especifica dentro del capitulado lo relativo a las características del personal que lo integrará, esto conlleva a la elaboración de un Catálogo de Puestos, al establecimiento de reglas para el Ingreso que incluye el Reclutamiento y Selección, y por ende las especificaciones de las convocatorias que deberán publicarse para cubrir vacantes.

Como se ha señalado antes, estas funciones corresponden a la dirección operativa del Centro de Capacitación y en particular la elaboración del Catálogo de Puestos, actividad que debe realizar en coordinación con la Secretaría General de Servicios Administrativos. El problema aquí es que se corre el riesgo de la duplicación de funciones con la Secretaría, lo que ha provocado que a casi dos años de operación del servicio, no se cuente con un Catálogo confiable que defina con precisión los perfiles de los puestos, esto es, los requisitos de experiencia laboral, profesiones y conocimientos técnicos, entre otros.

El tercer título regula en términos genéricos a la Capacitación y Formación Permanente, la integración de contenidos y sus niveles de aprendizaje: básico, profesional y

especializado. Este es el título del Estatuto que da la pauta para la propuesta general de esta tesis.

El cuarto se refiere a las remuneraciones y estímulos para el personal de carrera del servicio civil. Esta actividad ha quedado prácticamente a expensas de la Secretaría Administrativa por tratarse de recursos financieros, lo que limita las funciones del Centro de Capacitación en pro del desarrollo de la carrera parlamentaria o administrativa para diseñar con precisión las reglas de promoción y ascenso.

El quinto se refiere a los derechos que adquieren los miembros del servicio una vez que reciben su nombramiento como servidor público de carrera, éstos adquieren la condición de confianza, pero además las obligaciones a las que deberán apegarse, incluyendo aquéllas establecidas en la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

En este rubro existe una importante laguna jurídica en términos de las condiciones laborales del personal de confianza, ya que según la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, la mayor parte de los puestos de apoyo (esto es, los que se incorporan al servicio civil de la Cámara de Senadores) no son reconocidos como de confianza, por lo tanto las obligaciones y los derechos podrían quedar sin valor.

Finalmente, el sexto título contiene las características genéricas del procedimiento administrativo para la aplicación de sanciones y la presentación de los recursos de inconformidad que, en su caso, podrán interponer los servidores públicos cuando sea necesario.

Otra de las graves limitaciones que se encontraron para la operación del servicio civil fue que el Estatuto no regulaba ni se establecían criterios para la incorporación al servicio civil del personal que ya labora en la Cámara, pareciera que todos los puestos - así se indica-, deberían ser renovados por la vía del concurso público abierto, por lo que

en cálculos aproximados, estamos hablando que concursar 200 puestos, implicaría más de cuatro años siempre y cuando el Centro de Capacitación se dedicara específicamente a este proceso de ingreso. Si esto se hubiese adoptado literalmente, se hubieran presentado altos costos tanto económicos como políticos, pero sobre todo problemas de tiempo, y el servicio civil no estaría funcionando, sino hasta el cambio de legislatura, con el riesgo de que sucediera lo mismo que en la Cámara de Diputados⁴⁰.

Por tanto, emprender el servicio civil de la Cámara de Senadores, no ha sido fácil, tomando en cuenta la estructura y funcionamiento de una institución históricamente y por naturaleza politizada y con importantes pugnas de poder político⁴¹ que bien define Jorge Fernández:

...En cuanto al poder político, es dable afirmar que el poder es a la política lo que la energía es a la física, de ahí la constante preocupación de saber cómo se alcanza, cómo se conserva y cómo se ejerce; cuáles son sus tipos y sus límites; quiénes son sus depositarios, quiénes sus destinatarios y qué deberes y derechos impone y confiere a unos y a otros; en resumen: qué es el poder, de dónde viene y a dónde va, cuál es su origen y cuál es su destino, cómo se obtiene y cómo se pierde, dónde empieza y dónde termina, cuáles son sus principios y cuáles son sus fines⁴².

En este sentido, el gran reto del servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores es asegurar que en los relevos de la nueva legislatura que se incorpora durante septiembre de 2006, los servidores públicos de carrera, no sean cambiados a menos que existan causas justificadas; pero además, y motivo de este trabajo de investigación, se busca que los procesos principalmente los de capacitación y de evaluación del desempeño, sean encauzados a beneficiar a la mayor parte de la institución, en cuanto a construir una organización que aprende y que es capaz de mejorar sustancialmente sus funciones legislativas, parlamentarias y administrativas.

⁴⁰ Hernández Quintana, Said, *"El horizonte perdido: un servicio civil de carrera moderno en una Cámara de Diputados postmoderna"*. Gestión y Política Pública, Año 13, Núm. 1 ene-jun. 2004, pp. 81ss.

⁴¹ Entendido el poder como la capacidad de imponer la propia voluntad sobre otros, esto es, para modificar la conducta ajena, basada en la posibilidad de aplicar a ésta efectos benéficos o perjudiciales.

⁴² Fernández, *Ibíd.*, p. 19.

1.5. Planteamiento del Problema.

Los intentos del establecimiento de un servicio civil en el Congreso de la Unión son más recientes que en el Poder Ejecutivo. Con las reformas de 1999 a la Ley Orgánica del Congreso General de la República, en la Cámara de Diputados se crea el Estatuto de la Organización Técnica y Administrativa y del Servicio de Carrera de la Cámara de Diputados. En este Estatuto se adopta el principio de la profesionalización de su personal y de la conformación de los servicios de carrera, como base para consolidar un sistema de personal que responda a las necesidades de la colegisladora, contando con dos cuerpos de servidores públicos que fueran un apoyo eficiente, oportuno y de calidad para el desarrollo de los Servicios que conforman su estructura parlamentaria y administrativa⁴³.

Sin embargo, la lógica de renovación trianual de esta Cámara, dejó un margen muy escaso para impulsar un cambio de tal magnitud, a decir de un estudioso del tema, el proyecto no fue resultado de un proceso lógico y continuo, sino de circunstancias políticas de inestabilidad e incertidumbre frente a cierto vacío institucional, ocasionado por la nueva pluralidad partidista y las lagunas legales respecto a las normas de organización internas de la Cámara⁴⁴. Fue en ese contexto que la LVII Legislatura logró establecer una nueva Ley Orgánica, pero no consolidar el servicio civil de carrera en la Cámara de Diputados.

En este contexto, la Cámara de Senadores por su parte, inicia un proceso de modernización que conlleva a la elaboración del Programa de Modernización Administrativa del Senado 2000-2006, cuyo objetivo principal es la optimización de los servicios administrativos para apoyar la labor sustantiva de los legisladores por medio estrategias como: la reestructuración organizacional del aparato administrativo,

⁴³ Antecedentes del servicio civil de carrera del Congreso de la Unión, presentados en el documento de la exposición de motivos del servicio civil de la Cámara de Senadores. 2002.

⁴⁴ Hernández, *Ibíd.* p. 90.

racionalizando el mismo y estimulando la especialización y profesionalización de los servidores públicos, mediante el servicio civil de carrera⁴⁵.

Esto es, cómo desarrollar una regulación semejante al *civil service* de los anglosajones o la *fonction publique* francés⁴⁶ o del modelo norteamericano que abarca cuatro sistemas públicos de personal: político ejecutivo, colectivo, profesional de carrera, y el general. Una ristra de argumentos aplicables al caso del servicio civil ha llevado a justificar el de la Cámara, es posible que esa misma pluralidad y ámbito saturado de intereses de grupo⁴⁷ y sobre todo personales, estén permitiendo que se establezca un orden y se fortalezca la institucionalidad del Senado, que después de todo es un propósito y un fin del servicio civil, lo cual todavía estaría por comprobarse después de las elecciones federales de 2006.

En sentido estricto, en el Senado, la composición partidista de las comisiones legislativas -cambiante de una legislatura a otra- ha hecho más necesaria la existencia de dicho servicio civil, para contribuir a asegurar la continuidad, el profesionalismo, la interlocución eficaz con los otros dos Poderes, la optimización de los costos de calificación y actualización, así como la sistematicidad y el rigor en los diversos ámbitos de la función parlamentaria.

Por su parte, las funciones administrativas han requerido también de estabilidad, profesionalismo, continuidad y tiempo completo porque finalmente van de la mano de las funciones sustantivas parlamentaria y legislativa y siempre ha habido servidores públicos encargados de materializarlas.

La búsqueda de contar con un servicio civil de carrera en el Congreso de la Unión, gira en torno a resolver problemas y vicios similares a la de todo el ámbito gubernamental como es el poder ejecutivo, incluso el poder judicial que cuenta ya con la carrera judicial,

⁴⁵ Informe: **Avance del programa de modernización y de labores administrativas del Senado de la República.** Cámara de Senadores. 2005. 43 pp.

⁴⁶ Castellanos, *Ibíd.* p. 16.

⁴⁷ Grupo, en el sentido sobre todo de grupos parlamentarios como se revisó en la estructura del Senado.

regulado por el Consejo de la Judicatura para profesionalizar al cuerpo de jueces y ministros⁴⁸: Algunos de estos problemas comunes son:

- A. La de utilizar al Congreso de la Unión, principalmente los grupos de poder o en particular los partidos políticos, como un botín. “*Sistem spoil*”. La mayoría de las veces el partido mayoritario impone su poder y copa a las estructuras con personal que simpatiza con su ideología o sus propios intereses y en consecuencia como señala Andrés Hauriou:

“...es una energía de la voluntad que se manifiesta en quienes asumen la empresa del gobierno de un grupo humano y que les permite imponerse gracias al doble ascendiente de la fuerza y de la competencia. Cuando no está sometido más que por la fuerza, tiene el carácter de poder de hecho, y se convierte en poder de derecho por el consentimiento de los gobernados”⁴⁹.

En este sentido, se descuidó o se ha descuidado el perfil de quienes ocupan los puestos de asesoría o apoyo, lo que repercute en la calidad y a la grave deficiencia de funcionamiento inherentes a un órgano complejo, e incapaz de dar respuesta a las necesidades de las sociedades posmodernas, cuyas principales características son estar en permanente movimiento y en un proceso de desarrollo expansivo. Incluso el producto por excelencia del Parlamento que es la elaboración de leyes, se pone en duda⁵⁰.

- B. Otro grave problema consecuencia del punto anterior es el de querer reinventar el trabajo legislativo cada tres años o cada seis años en el mejor de los casos, como ha sucedido durante varias legislaturas, por la falta de la generación de una memoria institucional. Palabras de algunos propios senadores es la de “cuando

⁴⁸ Carrera Judicial. Regulada por la **Ley Orgánica del Poder Judicial y Reglamento de la Carrera Judicial**. 1994.

⁴⁹ Hauriou, André. *Derecho Constitucional e Instituciones Políticas*, trad. de José Antonio González Casanova, Barcelona, Ariel 1971, pp. 12-124. Citado por Fernández, *Ibíd.* p.19.

⁵⁰ Mora Donatto, Cecilia. **Cambio político y legitimidad funcional**. El Congreso Mexicano en su Encrucijada. Cámara de Diputados, Porrúa. México, 2006. p. 7.

llegué no había ni espacios definidos para el trabajo de comisiones, mucho menos expedientes que nos permitieran dar seguimiento a la comisión”⁵¹.

- C. Aunado a los dos anteriores, el problema principal para nuestro estudio, ha sido la pérdida del valor del capital intelectual generado por el factor humano (*staff* o de apoyo) en cada legislatura. En la Cámara de Senadores no había hasta antes de 2000, un seguimiento al desempeño de los servidores públicos, y mucho menos un programa de capacitación y desarrollo que permitiera la generación de conocimiento, o la identificación de éste en las distintas áreas que conforman a la Cámara.
- D. Finalmente, un cuarto problema que se ha manifestado, y que va estrechamente ligado al tercero, ha sido la de no aprovechar al máximo los resultados obtenidos mediante los servicios civiles de carrera, así se dio en el Servicio Fiscal de Carrera (SAT), en el Sistema Integral de Profesionalización del INEGI, y en la propia Cámara de Diputados, en los que se desconocieron los inmaduros resultados del servicio civil. A bien de impulsar mecanismos para su fortalecimiento, y de gestionar o administrar el conocimiento que de éstos podrían derivarse, se decidió abortarlos y con ello, la posibilidad y esperanza de que las nuevas generaciones formaran parte de un esquema de aprendizaje organizacional y de nuevas formas de valorar el trabajo de quienes son los únicos capaces de generar conocimiento en las instituciones gubernamentales, las personas.

En atención a lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente pregunta motivo de investigación.

¿La capacitación-evaluaciones del proceso de incorporación al Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores, facilitará la estructuración de un modelo de gestión de conocimiento que permita el aprendizaje organizacional?

⁵¹ Conversación con la Senadora Leticia Burgos. Presidenta de la Comisión de Desarrollo Social. Cámara de Senadores, 2005-2006.

1.6. Hipótesis de Trabajo.

En correspondencia con el planteamiento del problema de investigación, se formula la siguiente hipótesis:

La capacitación-evaluaciones del proceso de incorporación al Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores, facilitará la estructuración de un modelo de gestión de conocimiento que permita el aprendizaje organizacional.

1.7. Objetivos.

Por ende, en atención al planteamiento del problema y a la hipótesis de trabajo, así como a las premisas expuestas por las preguntas de investigación se construyó el siguiente grupo de objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Estructurar un modelo de gestión de conocimiento a partir de los resultados del proceso de capacitación-evaluaciones del Servicio Civil de Carrera en la Cámara de Senadores, a efecto de facilitar el aprendizaje organizacional.

1.7.2. Objetivos Específicos.

- Analizar los resultados de la capacitación-evaluaciones para determinar las áreas con mayor capacidad para generar conocimiento.
- Analizar los resultados de las evaluaciones del desempeño para determinar las áreas con mayor capacidad de generar nuevo conocimiento explícito.
- Definir las tareas de las áreas en el modelo de gestión del conocimiento.

1.8. Preguntas de Investigación.

En atención a las premisas y hechos que dan origen al objeto de estudio se formularon las siguientes interrogantes,

¿Qué aportaciones ofrecen los resultados de las evaluaciones del proceso de incorporación al servicio civil de carrera para la construcción de un modelo de gestión del conocimiento?

¿Qué crítica merece el proceso desarrollado por el Centro de Capacitación y Formación permanente de la Cámara de Senadores?

¿Qué alternativa de proceso de evaluación se puede estructurar ante los resultados del análisis desarrollado en la presente investigación?

¿Un modelo de gestión de conocimiento en el servicio civil de carrera conlleva al aprendizaje organizacional dentro de la Cámara de Senadores?

1.9. Variables.

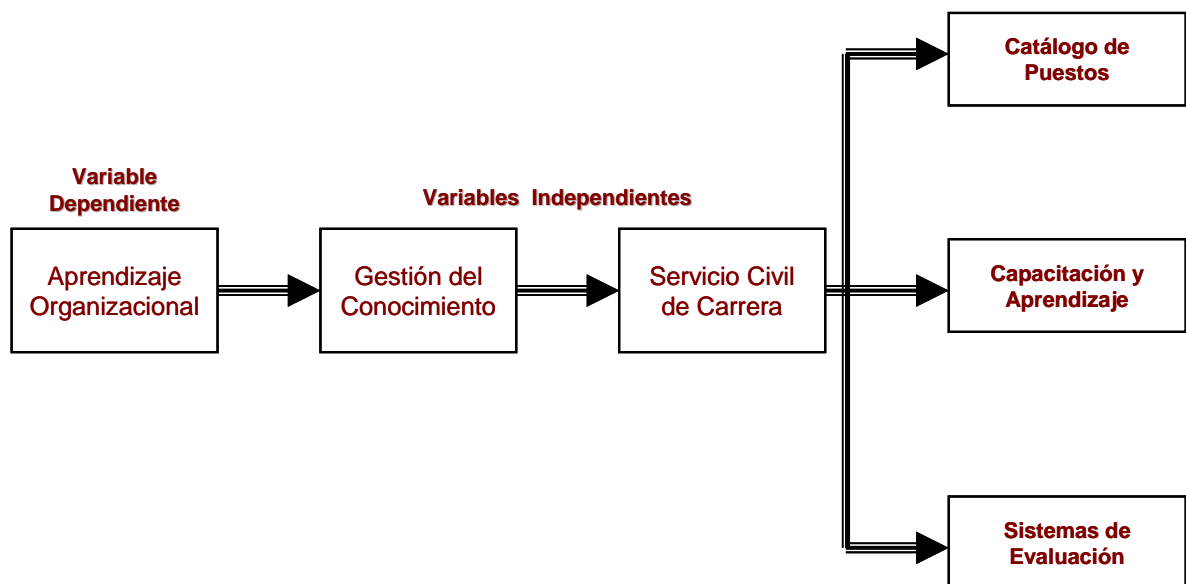
1.9.1. Variable Dependiente.

- Aprendizaje Organizacional.

1.9.2. Variables Independientes.

- Gestión del Conocimiento
- Servicio Civil de Carrera

Diagrama No. 3.
Estructura conceptual de las variables



Fuente: Desarrollo propio con base en las variables determinadas para esta investigación.

1.10. Definición Conceptual y Operacional de las Variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
VD (Y)				
Aprendizaje Organizacional	Capacidad de un grupo de personas que forman parte de una organización con una misión compartida para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y conductas, así como el desarrollo de procesos eficaces de trabajo.	Conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes de un grupo de personas adquiridas, mediante la gestión del conocimiento en el servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores.	Conocimiento, habilidades y actitudes en el Servicio Civil de la Carrera de la Cámara de Senadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de documentos discutidos y analizados que contienen conocimiento para la institución. 2. Número de metas alcanzadas a través de procesos mejorados 3. Número de nuevas actividades compartidas
VI (X1)				
Gestión del Conocimiento	Es el proceso organizacional por el que se busca construir, explicar y compartir de manera consciente, el cuerpo del conocimiento generado en la institución, mediante la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de información, y las capacidades de creatividad e innovación de los individuos.	Proceso que permite organizar y compartir el conocimiento tácito y explícito generado por los resultados del servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores.	<p>Identificación del conocimiento tácito generado por los servidores públicos de la Cámara de Senadores</p> <p>Identificación del conocimiento explícito generado por las áreas de la Cámara de Senadores</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Humano 2. Número de personas que aplican conocimiento tácito. 3. Número de personas que aplican conocimiento explícito. 4. Número de áreas que generan conocimiento tácito. 5. Número de áreas que generan conocimiento explícito. 6. Volumen de documentos o procesos compartidos 7. Número de sistemas desarrollados para compartir el conocimiento

1.10. Definición Conceptual y Operacional de las Variables (Continuación).

VI (X2)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Servicio Civil de Carrera	Es un sistema institucionalizado basado en el mérito y la democracia laboral, que permite regular los requisitos de incorporación al servicio público; el desarrollo de personal mediante la capacitación y aprendizaje permanente, así como la evaluación rigurosa que determine la permanencia y que reconozcan el buen desempeño, a través de promociones o ascensos, hasta el retiro digno de sus integrantes.	Capacitación y evaluaciones mediante exámenes de conocimientos generales, conocimientos específicos por área. Evaluaciones psicológicas y del desempeño.	Evaluación de la capacitación generada para el proceso de incorporación al Servicio Civil de Carrera Evaluación del desempeño durante el desarrollo de las funciones de los servidores públicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de personas capacitadas y evaluadas 2. Número de áreas acreditadas en el orden legislativo 3. Número de áreas acreditadas en el orden parlamentario 4. Número de áreas acreditadas en el orden administrativo

1.11. Justificación.

1.11.1. Conveniencia de la Investigación.

Si bien a partir de 2005 se ha logrado integrar y formalizar el servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores, será fundamental la gestión del conocimiento que de éste se obtenga, para ser aprovechado en su máxima expresión y evitar que por cuestiones administrativas o por conflictos de interés, se desconozcan los avances y los esfuerzos realizados en su implantación.

Por ello, es de suma importancia que el servicio civil de carrera se mantenga y se desarrolle en condiciones óptimas, sobre todo ahora con el cambio de legislatura, por lo que se juzga oportuno generar espacios de investigación y análisis sobre la gestión del conocimiento a efecto de propiciar la estructuración de un proceso organizacional que parta de la transformación sucesiva de los datos y de la información hasta acceder al último estadio en donde se genera, no ya a partir de un “sujeto cognoscente”, sino como de un proceso de aprendizaje organizacional soportado en entornos de red y de grupos de trabajo.

Por tanto, la importancia de la gestión del conocimiento en el servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores, se vuelve prioritaria en estos tiempos para garantizar que los recursos destinados a éste se aprovechen y evitar que al incorporarse otros Senadores y administradores, se quieran reinventar las funciones que ya son realizadas por personas que se encuentran en un proceso de profesionalización y que están contribuyendo a generar un aprendizaje organizacional que habrá de estructurarse y consolidarse, en beneficio de una institución como el Senado, que tiene un enorme compromiso con la sociedad mexicana a través de la elaboración de las leyes y, forma parte de la estructura gubernamental para la consolidación de la democracia del país.

1.11.2. Relevancia Social.

En la medida en que se ordene, documente y se comparta el conocimiento originado a través del servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores, los Senadores y el resto del personal que labora en esta institución, podrán incorporarse a una nueva cultura de aprendizaje organizacional que beneficiará a la institución en su conjunto, al contar con información y datos convertidos en conocimiento, a través de medios electrónicos, eficientes. En el mediano y largo plazo, ello permitirá facilitar la labor legislativa y sin duda dará pie a la generación de mejores leyes en beneficio de la sociedad mexicana.

1.11.3. Utilidad Metodológica.

Este estudio se considera de tipo hipotético-deductivo, ya que pretende, mediante la aplicación de diferentes instrumentos de evaluación el identificar y el relacionar las áreas con mayor capacidad para generar conocimiento, para compartirlo o bien para administrarlo. Es un diseño transversal ya que se recolectaron datos para un solo proceso con distintos tipos de evaluaciones.

1.11.4. Valor Teórico.

El valor teórico que merece esta investigación es la vinculación de tres categorías de análisis que han sido ampliamente estudiadas cada una de ellas por separado: el servicio civil de carrera, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Conceptos que por sí mismos han dado origen a tesis individuales. Sin embargo, el estudio del servicio civil de carrera por ejemplo, ha quedado en la mayoría de las veces en el planteamiento de cómo debería estructurarse. Aquí, se parte ya de los resultados que éste genera, el ordenamiento de dichos resultados y su aplicación y utilidad práctica. De ahí que las principales aportaciones teóricas de esta investigación sean:

- Dar a conocer el Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores.
- Fortalecer el Servicio Civil con un Modelo de Gestión del Conocimiento.
- Proponer nuevas formas de Aprendizaje Organizacional y generación de conocimiento colaborativo para las instituciones gubernamentales.

1.12. Descripción de la Metodología Empleada.

A continuación se detalla el proceso metodológico empleado en el desarrollo de la presente investigación.

Fase I. Definición de Unidades y Puestos a incorporarse al Servicio Civil.

Una vez que se aprueba el Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores en el 2002, se procedió a la definición de las unidades parlamentarias y administrativas que formarían parte del servicio civil, así como las áreas de los órganos técnicos y sus respectivos puestos de confianza de mando medio y superior y que en consecuencia eran sujetos a evaluación:

- 1. De la Secretaría General de Servicios Administrativos**
2. Unidad de Enlace, Transparencia e Información
3. Dirección General de Recursos Humanos
4. Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
5. Dirección de Eventos (Unidad de Eventos)
6. Dirección de Atención a Senadores (Unidad de Atención a Senadores)
7. Dirección General de Asuntos Jurídicos Administrativos
8. Centro de Informática y Telecomunicaciones
9. Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas
10. Dirección General de Contabilidad
11. Dirección de pago a Senadores (Unidad de pago a Senadores)
- 12. De la Secretaría General de Servicios Parlamentarios**
13. Cuerpo Técnico Profesional Consultivo
14. Dirección General de Asuntos Legislativos
15. Dirección General de Apoyo Técnico (Proceso Legislativo)
16. Dirección General de Apoyo Parlamentario
17. Dirección General de Archivo Histórico y Memoria Legislativa
18. Biblioteca Melchor Ocampo

19. Consultoría Jurídica

De los órganos técnicos

20. Secretarios Técnicos

21. Coordinación de Asuntos Internacionales y Relaciones Parlamentarias

22. Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado (IILSEN)

Distribución jerárquica de puestos de mando medio y superior de confianza que serían evaluados.

• Directores Generales	17
• Directores de Área	41
• Subdirectores	49
• Jefes de Departamento	64
• Secretarios Técnicos	35
• Total:	169

Fase II. Planeación y desarrollo del proceso de capacitación y evaluación.

El Centro de Capacitación y Formación Permanente de la Cámara de Senadores, con la aprobación de la Mesa Directiva de la Cámara de Senadores, diseño y aplicó un curso propedéutico de capacitación que sirvió de base para evaluar los conocimientos generales y programó y desarrollo cursos específicos por área. Además, determinó los factores y competencias para las evaluaciones tanto psicológica como del desempeño.

Fase III. Proceso de evaluación.

Una vez concluida cada fase de capacitación, se procedió a evaluar a las 196 personas (de 700 personas aproximadamente) que laboran en el Senado y que participaron en este proceso por ser de mando medio y superior y contar con la calidad de confianza, de acuerdo con lo que se establece en el Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores.

Se aplicaron instrumentos para evaluar la capacitación y el desempeño de los servidores públicos de la Cámara de Senadores, clasificados de la siguiente manera: conocimientos generales, conocimientos específicos; personalidad, actitudes y aptitudes psicológicas, así como su desempeño laboral; tal como se detalla a continuación:

Conocimientos generales. 10% del valor total.

Evaluación de opción múltiple con **100 reactivos** sobre temas impartidos en el curso “propedéutico” relacionados con Historia de México, instituciones y sistema político de México, el Senado y transparencia y rendición de cuentas.

Conocimientos específicos. 30% del valor total.

Evaluación de opción múltiple con **100 reactivos** que versaron sobre temas impartidos en los cursos de las diferentes áreas: legislativa, parlamentaria y administrativa.

Evaluación psicológica. 15% del valor total.

Aplicación de pruebas psicométricas, que permitieron medir personalidad, inteligencia, habilidades y actitudes de los participantes.

Evaluación del desempeño. 45% del valor total.

Cuestionario que permite medir el logro de metas, competencias y ética profesional. Para medir las metas, se establecieron cinco metas como máximo y se compararon con el programa operativo anual, para las competencias se utilizó un cuestionario con 85 preguntas relativas a capacidades de dirección, relación y eficacia, y para la ética profesional se aplicó también un cuestionario con 15 preguntas vinculadas con los valores y principios establecidos en un Código de Ética de los Servidores Públicos de Carrera de la Cámara de Senadores que se elaboró ex profeso.

La evaluación se aplicó en un esquema de evaluación multidireccional de 360 grados en el que participan además del evaluado, su jefe inmediato, el titular del área y un colaborador, o bien un compañero o par.

Fase IV. Análisis de los resultados.

En atención a los resultados obtenidos se procedió a un análisis estadístico descriptivo, a través de medidas de tendencia central, así como correlaciones y proporciones.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO: EL ESTADO DEL ARTE EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

En el presente capítulo se exponen los argumentos teóricos que explican el comportamiento del objeto de estudio de conformidad con el cuadro de variables identificadas en el proceso de análisis desarrollado en el primer capítulo.

2.1. Aprendizaje Organizacional.

El aprendizaje organizacional, para este estudio, se considera como variable dependiente, esto es, dependerá de los avances de la implantación del modelo de gestión del conocimiento en el servicio civil de carrera de la Cámara de Senadores.

2.1.1. Orígenes y Concepto.

Carl Rogers⁵² define aprender como una persona completa, como un aprendizaje unificado a nivel cognoscitivo, afectivo y visceral, con una clara conciencia de estos diferentes aspectos. Algunas actitudes muy notables en las personas que logran facilitar el aprendizaje son según Rogers: la congruencia o autenticidad, es decir el facilitador actúa como lo que es. Que el estudiante le importe y le preocupe de una manera posesiva, pero respetando su independencia y su propio valor. La comprensión empática.

El aprendizaje entonces consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Si los reforzamientos son numerosos, realizados por muchos miembros de un grupo y van acompañados de intensas cargas afectivas, esos tipos de conducta pasan a formar parte de diversos mecanismos psicológicos: de nuestros valores, normas y de nuestros factores motivacionales adquiridos mediante el aprendizaje. El aprendizaje

⁵² Rogers Carl. "La persona del mañana". *Desarrollo de Potencial Humano. Aportaciones de una Psicología Humanística. Lafarga Corona*. Juan y José Gómez del Campo (Compiladores) Volumen 1. Trillas. 2000, pp. 221-228.. Citado por Moyado, *Ibíd.*, p. 44.

puede afectar incluso la percepción de los estímulos. Después de haber aprendido algo, ya no vemos el mundo con los mismos ojos.

El aprendizaje organizacional es una categoría de análisis estudiada desde diversos enfoques conceptuales, pero lo evidente del aprendizaje es el cambio manifestado ya sea de un individuo o bien, de una organización o institución. El cambio organizacional, se manifiesta de distintas maneras en sus distintas áreas y elementos mediante transformaciones y renovaciones. Estas manifestaciones son producidas por la adquisición de conocimientos, cultura y valores -aprendizaje- de los individuos que integran a las organizaciones.

Aun cuando existen durante los años sesenta y setenta antecedentes del aprendizaje organizativo (*Organizational Learning*), los años noventa son testigos de una explosión de la literatura sobre aprendizaje organizativo, proliferando el número de autores interesados por la materia. La gran mayoría de los mismos se centra en el estudio del aprendizaje en el plano organizativo, trascendiendo el individual y grupal, y asume, asimismo, un enfoque proactivo. Surge por supuesto en el ámbito empresarial principalmente con Cris Argyris y Donald Schön⁵³ y posteriormente con mayor amplitud con Peter Senge⁵⁴.

Argyris y Schön distinguen entre aprendizaje en "bucle simple" (*single loop learning*) y en "bucle doble" (*double loop learning*). Estos autores consideran que el aprendizaje organizativo implica una reestructuración de la "teoría de la acción organizativa". Dicha reestructuración puede ser más o menos profunda y radical, dando como resultado un nivel de aprendizaje diferente. El aprendizaje en "bucle simple" permite la adopción de medidas correctoras de los errores y la reorientación de la acción organizativa en base

⁵³ Argyris, Cris. y Schön, Donald: ***Organizational Learning: a Theory in Action Perspective***. Addison-Wesley. 1978. Citado por Mai, Robert P, ***El Aprendizaje Organizacional en las Empresas Inteligentes***, . American Society for Training and Development, Panorama, México, 2004, pp. 20-21.

⁵⁴ Senge, Peter. ***La Quinta Disciplina***, El Arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. "Las disciplinas Centrales: Construyendo la Organización Inteligente". Ed. Granica, S.A., Barcelona, 1992.

a las mismas, pero sin modificar esencialmente la teoría en uso organizativa. Ésta es revisada, pero no es radicalmente transformada.

Por otra parte, estos mismos autores consideran un nivel de aprendizaje más elevado, al que denominan aprendizaje en "bucle doble" que implica el cambio radical de la teoría en uso organizativa. No se limita a la simple adopción de medidas para corregir los errores, sino que supone, además, una revisión y transformación profunda de la teoría en uso organizativa, esto es, del conjunto de asunciones que sustentan la acción.

La década de los años noventa se inicia con la publicación por Peter Senge de su famoso libro *The Fifth Discipline* publicación que contribuye extraordinariamente a la popularización de muchas de las cuestiones asociadas al estudio del aprendizaje organizativo. Senge entiende el aprendizaje de un modo peculiar, que expresa como sigue:

"El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida"⁵⁵

Por su parte Van der Krogt⁵⁶ presenta una teoría sobre la organización y el desarrollo de sistemas de aprendizaje, conocida como la teoría de redes de aprendizaje. En esta teoría, los sistemas de aprendizaje en organizaciones laborales son analizados dentro de una aproximación de redes aplicada a las organizaciones. También en esta teoría, los sistemas de aprendizaje están sujetos a tensiones, las cuales surgen de su orientación dual: una orientación hacia el potencial de desarrollo humano y una orientación hacia el desarrollo de los procesos laborales. Esta teoría ofrece un marco

⁵⁵ Senge, P. *Ibíd.*, p.179.

⁵⁶ Van der Krogt, Ferd J. ***Learning Network Theory: The tension between Learning Systems in Organizations.*** Human Resource Development Quarterly, Summer 1998, v.9, iss2, pp. 157-177. Citado por Moyado, *Ibíd.*, p. 43.

de referencia para analizar las tensiones entre el aspecto humano y la relevancia laboral y provee información para manejar tales tensiones.

Gary Dessler⁵⁷ maneja el concepto de aprendizaje-acción como una técnica de capacitación mediante la cual las personas en entrenamiento gerencial trabajan tiempo completo en el análisis y solución de problemas de otros departamentos o instituciones gubernamentales. Señala que el aprendizaje acción fue utilizado por primera vez en Inglaterra, y es similar a los paneles de gerentes en entrenamiento, salvo que los que se encuentran en entrenamiento trabajan generalmente tiempo completo en sus proyectos, en lugar de analizar un problema a manera de comité, como lo harían en los paneles de entrenamiento.

La idea de desarrollar a los directores mediante el aprendizaje-acción tiene ventajas y desventajas. Proporciona a las personas en capacitación, experiencia real con problemas verdaderos, y en ese sentido puede desarrollar capacidades como el análisis de problemas y la planeación. Además, las personas (que trabajan con otros en el grupo) suelen encontrar soluciones a problemas importantes. La principal desventaja es que al permitir que los capacitados trabajen en proyectos externos, la institución podría perder en cierto sentido los servicios de tiempo de un servidor público competente.

Para Robert P. Mai el aprendizaje organizacional significa ganar un conocimiento que ayude a la organización a desempeñarse con éxito, y a su vez el conocimiento se gana por lo menos de dos maneras: adquiriéndolo y creándolo. Para adquirirlo por lo regular debe preverse o planearse, para crearlo se requiere de mayores propiedades y a veces es resultado de algo fortuito. Por tanto, señala Mai:

“El aprendizaje organizacional es cuestión de adquirir y crear y después diseminar el conocimiento que proporciona una conducta nueva y distinta. El conocimiento puede llevar a una conducta debido a que permite que ocurra la conducta, o bien la

⁵⁷ Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Editorial Prentice Hall. 6ª. Edición. México. 1994. Citado por Moyado, *Ibíd*, p. 44.

hace ocurrir, o ambas cosas. Si la conducta no es nueva, entonces, por definición, el aprendizaje no ha ocurrido”⁵⁸

En suma, para esta investigación entenderemos por aprendizaje organizacional, capacidad de un grupo de personas que forman parte de una organización con una misión compartida para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y conductas, así como el desarrollo de procesos eficaces de trabajo.

2.1.2. Proceso de Aprendizaje en las Organizaciones.

El concepto de proceso de aprendizaje, se refiere al proceso a través del cual la organización aprende. Para Aramburu Goya ⁵⁹, la vinculación del proceso de aprendizaje con el aprendizaje organizativo se interpreta de formas distintas por parte de los diferentes autores que abordan el estudio del mismo. Entre éstos, algunos identifican el aprendizaje organizativo con el proceso mediante el cual la organización aprende, esto es, con el proceso de aprendizaje. Otros, sin embargo, no identifican el aprendizaje organizativo con dicho proceso, sino con el resultado del mismo.

Aramburu destaca que los estudiosos que identifican el aprendizaje organizativo con el proceso mediante el cual las organizaciones aprenden están:

“March y Olsen (1976), quienes entienden el aprendizaje organizativo como un proceso de adaptación de la organización al entorno (esta concepción del Aprendizaje Organizativo es también compartida por Cyert y March (1963), Duncan y Weiss (1979) y Hedberg, (1981)). Garratt (1987), para quien el Aprendizaje Organizativo se identifica con el proceso que garantiza el desarrollo de la organización. Amponsem (1991), quien define el concepto de aprendizaje organizativo como un proceso de conversión del conocimiento individual en organizativo (esta visión es igualmente asumida por Nonaka (Nonaka y Johansson, 1985)). Marengo (1991), quien vincula el Aprendizaje Organizativo con el "proceso

⁵⁸ Mai, *Ídem.*, p. 20-21.

⁵⁹ Aramburu Goya, Nenake, ***Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas.*** Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, San Sebastián, 2000, pp.1-24.

de generación de nuevas competencias y mejora de las viejas" (Marengo, L., 1991:130) y, en su misma línea, Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996), quienes equiparan el Aprendizaje Organizativo al proceso de desarrollo de capacidades nucleares de la organización."⁶⁰.

En todos estos casos, para algunos, aprender implica que la organización se adapte a su entorno, o bien, que cambie y se desarrolle; para otros, que ésta sea capaz de transformar el conocimiento de sus miembros en conocimiento de toda la organización y, finalmente, otros consideran que aprender es equivalente a la creación de nuevas capacidades organizativas o la mejora de las ya existentes.

En relación con las etapas en las que se intenta el aprendizaje, vale destacar lo que señala Mai Robert, por una parte sobre la captación del conocimiento individual y por la otra, reconocer durante el proceso a los agentes del aprendizaje organizacional. Mai refiere que el conocimiento individual por lo regular es empírico, no es articulado y es tácito. Por tanto, un requerimiento fundamental para el aprendizaje organizacional es ayudar a las personas a hacer explícito y transferible lo que podría estar sólo implícito en la manera en que comprenden y realizan su trabajo. Por la otra, los agentes del aprendizaje organizacional serán los individuos que contribuyen a que éste sea posible. Mai cita a Aryris y Schön, para destacar que el trabajo de los agentes de aprendizaje no termina hasta que se registran los "resultados, descubrimientos, inversiones y evaluaciones de la investigación en los medios de comunicación de la memoria organizacional, las imágenes y mapas que codifican la "teoría de uso de la organización"⁶¹.

Por otra parte, los autores que vinculan el aprendizaje organizacional no con el proceso de aprendizaje, sino con los resultados que dicho proceso arroja, Aramburu destaca a los siguientes:

⁶⁰ Aramburu, *Ibid.*, p. 8.

⁶¹ Mai, *Ibid.*, p. 22.

“Shrivastava (1981, 1983), quien cree que el Aprendizaje Organizativo supone el cambio profundo en las "teorías en uso" que rigen la toma de decisiones organizativas. Para Huber (1991), el Aprendizaje Organizativo es sinónimo de adquisición de conocimiento por parte de la organización. Por otra parte, Swieringa y Wierdsma (1992), relacionan el Aprendizaje Organizativo con el cambio del comportamiento organizativo. Finalmente, Probst y Büchel (1995), identifican el Aprendizaje Organizativo con el cambio del sistema de conocimientos de la organización, así como del marco común de referencia (o "teoría de la acción organizativa") de la misma”⁶².

Todos estos autores, por lo tanto, vinculan el concepto de aprendizaje organizativo con el resultado del proceso mediante el cual la organización aprende. Este resultado se concreta en el cambio del comportamiento organizativo, o en el cambio de la teoría de la acción organizativa, o bien, en el cambio de la base de conocimiento de la organización. En cualquier caso, separan claramente el proceso de aprendizaje de su resultado.

En resumen, con los resultados generados por ese proceso podrían vincularse con los cambios obtenidos en la organización. Algunos de éstos se manifiestan en:

- La mejora de la posición competitiva futura (creación de nuevos espacios competitivos).
- Procesos abiertos y preactivos.
- Creación de competencias esenciales.
- Ausencia de jerarquía.
- Capacidad de autoorganización.
- Múltiples canales de comunicación.
- Coordinación vía adaptación mutua.
- Autocontrol de las unidades.
- Descentralización muy elevada.

⁶² Aramburu, *Íbid.*, p. 9.

Finalmente, no todo es automático y camino al éxito, sin duda existen barreras para el aprendizaje organizacional que no deben escapar de este análisis, aun sin profundizar, pero que son dignas de tomarse en cuenta porque en cualquier organización se manifiestan. Mai, resalta dos que parecen de las más relevantes y que paralizan cualquier proceso de aprendizaje. El miedo y la necesidad de control.

El miedo visto desde dos dimensiones: al fracaso y/o al castigo. Aprender en el trabajo a veces crea ansiedad, enfrentarse a nuevas formas de hacer las cosas pone en riesgo a quien lo hace, ante las reacciones de su jefe o sus compañeros. Los pasos que se toman para evitar parecer incompetente, sentirse vulnerable o quedar avergonzado, son amplios y variados. Una de las tácticas más obvias es esquivar la actividad que suponga enfrentar lo desconocido⁶³.

Lo anterior finalmente tiene otro trasfondo, y es el miedo al castigo, porque no únicamente es quedar mal, sino a la represalia que puede derivarse, se amenaza la seguridad en el empleo, el miedo a perderlo tiende a hacer que los trabajadores en todos los niveles se pongan en guardia y sean más conservadores y asuman menos riesgos.

En cuanto a la necesidad de control, que afecta al aprendizaje organizacional, ésta en términos prácticos se observa y es común al tratarse de información. Si la información es alimento del pensamiento –dice Mai- entonces existen dietas ricas y dietas pobres, dependiendo del enfoque organizacional a compartirla y a los medios de acceso a la misma.

Desde el punto de vista histórico, la información fluye hacia abajo a través de una burocracia que tiende a ser altamente controlada. Por lo regular los jefes son quienes controlan la información porque saben que ésta es fuente de poder y recurso esencial para su capacidad de ejercer control sobre aquellos que se encuentran debajo de la jerarquía. Por tanto, “la información es una mercancía fácilmente controlable y se

⁶³ Mai, *Ibíd.*, p. 46.

convierte en una zarpa política cuando los silos operan de manera altamente competitiva. Por desgracia, el aprendizaje organizacional puede quedar como rehén de tales competencias”⁶⁴.

2.1.3. Relevancia de la Memoria Institucional para el Aprendizaje Organizacional

De acuerdo con Peter Senge⁶⁵, el aprendizaje se construye sobre el conocimiento y la experiencia pasada, esto es, la memoria. La memoria organizacional debe depender de mecanismos e instrumentos institucionales y no de individuos, ya que se corre el riesgo de perder enseñanzas o experiencias logradas porque la gente migra de un empleo a otro.

La memoria organizacional se define como el lugar donde se almacena el conocimiento organizacional generado en el pasado para utilizarlo de forma racional en el presente y en el futuro, con la característica de que este repositorio sea fácil de acceder por todos los miembros de la organización⁶⁶.

Huber⁶⁷ recalca la importancia de construir una "memoria organizativa", es decir, de almacenar todo el conocimiento generado en la organización. El planteamiento de este autor se orienta a la importancia de los sistemas informáticos, como soportes de gran parte de la información adquirida y difundida dentro de la organización; la necesidad de establecer mecanismos que permitan almacenar y recuperar no sólo la información "dura" de la organización (contenida en las "rutinas organizativas", sino también la información "blanda" (no recogida en los procedimientos y rutinas definidos).

⁶⁴ Mai, *Ibíd.*, p. 51.

⁶⁵ Senge, *Ibíd.*, p. 416.

⁶⁶ Pérez Soltero, Alonso. ***“Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de Internet”***. Tesis de Maestría en Ciencias con Especialidad en Tecnología Informática. ITESM. Campus Monterrey, octubre, 1997. p. 11.

⁶⁷ Huber, G.P. ***“Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”***. Organization Science, 1991. vol. 2, N° 1, p. 88-115. Citado por Aramburu, *Ibíd.*, p. 15.

Para Huber, la memoria organizacional juega un papel crítico en el proceso de aprendizaje organizacional, se refiere al repositorio donde el conocimiento se almacena para uso futuro. El mayor reto para las organizaciones es la interpretación de la información y crear una memoria organizacional que sea fácilmente de acceder.

Walsh y Ungson⁶⁸ analizan con profundidad el concepto de "memoria organizativa", detallando, asimismo, los atributos de la estructura, procesos y contenidos de la misma, señalan que puede contribuir a la eficiencia y efectividad de la toma de decisiones, particularmente en la preselección de los escenarios posibles. Esto permite visualizar las repercusiones sobre alguna decisión.

A dicha aportación se suma la de Simon⁶⁹, quien se preocupa por la exploración de los contenidos de la "memoria organizativa". En concreto, por el modo en que dichos contenidos son adquiridos y transmitidos de una parte a otra de la organización, y la forma en que se accede a los mismos en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, Simon concede una gran importancia al papel de los individuos en el aprendizaje que se produce en el plano organizativo, de tal modo que no concibe que una organización pueda aprender si no es a través de los individuos que la integran. En esta línea, la transmisión de lo aprendido por un individuo a otros individuos tiene una importancia crucial en el proceso de aprendizaje organizativo, así como en la conformación de la "memoria organizativa".

Kolodner⁷⁰, destaca que almacenar en la memoria organizacional experiencias y conocimientos pasados es fundamental y hacerlo por medio de casos es una opción. Un caso es una pieza contextualizada de conocimiento que representa una experiencia. Contiene la lección pasada, que es el contenido del caso y el contexto en el cual la lección puede ser utilizada. Típicamente un caso comprende: el problema, lo cual describe el estado del mundo cuando ocurrió el caso; la solución, establece la solución

⁶⁸ Walsh, J.P. y Ungson, G.R. "Organizational Memory", Academy of Management Review, vol.16, p. 57-91. Citados por Aramburu, *Ídem.*, p. 15.

⁶⁹ Simon, Herbert. Alexander. ***Bounded Rationality and Organizational Learning***, Organization Science, vol.2, nº1, p.125-134. Citados por Aramburu, *Ídem.*, p. 15.

⁷⁰ Kolodner, Janet. "Case-Based Reasoning". Morgan Kaufmann. 1993. Citado por Pérez, *Ibíd.*, p. 40.

derivada de ese problema; y/o el resultado, que describe el estado del mundo después de ocurrido el caso.

Un caso se puede definir como la descripción detallada de una experiencia del pasado sobre una situación particular, formada por la descripción del problema, la solución tomada para resolver el problema y el resultado obtenido después de aplicada la solución.

Según Riesbeck⁷¹ La finalidad de conocer una gran variedad de casos que describen situaciones pasadas es la de darle una ventaja al tomador de decisiones al momento de enfrentarse a un nuevo problema. Entre más detallada sea la información contenida en el caso, mejor utilidad tendrá en el apoyo a la solución de nuevas situaciones.

Si una institución desarrolla su memoria organizacional, podrá utilizar aquellas experiencias que le han dado excelentes resultados en el pasado y de esta manera evitar que los empleados del presente y futuro caigan en los mismos errores y reinventen el “hilo negro”.

De acuerdo a Eric Stein⁷² existen tres tipos de memoria organizacional:

- a) Cuando la información se codifica, pero no se envía inmediatamente. Un ejemplo de este tipo de memoria son los mensajes codificados en papel y archivados para uso posterior.
- b) Cuando el tiempo de la transmisión es significativo. La comunicación de tradiciones o de forma de hacer tal o cual procedimiento, es un ejemplo de este

⁷¹ Riesbeck, Christopher. *Inside Case-Based Reasoning*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. USA. 1989. Citado por Aramburu, *Ibíd.*, p. 42.

⁷² Stein Eric. Stein, Eric W., “Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management”, International Journal of Information Management, Gran Bretaña, 1995. Citado por Pérez Soltero Alonso, *Ibíd.*, p.14.

tipo de memoria, ya que son mensajes que se transmiten de generación en generación a través del tiempo.

- c) Cuando el mensaje es de duración extensa y la transmisión es corta. Los mensajes enviados a través de correo electrónico son un ejemplo de este tipo de memoria organizacional.

Debe considerarse que para desarrollar una memoria organizacional se requiere erradicar el miedo de los miembros de la organización para aportar su conocimiento, y esto se puede lograr desarrollando sistemas que involucren al personal en la toma de decisiones. Cuando a las personas se les toma en cuenta en los proyectos, por mínima que ésta sea, se les hace sentir importantes y son capaces de aportar el gran cúmulo de sus conocimientos.

En el Senado de la República urge la creación de una memoria institucional por la gran relevancia nacional que guardan los asuntos tratados en cada periodo legislativo.

2.2. Teoría de Gestión del Conocimiento.

El estudio del conocimiento se puede analizar desde diferentes puntos de vista, en esta investigación se aborda desde dos vertientes: La primera de ellas se ubica en el marco estrictamente epistemológico y filosófico y de la que se deduce la existencia de un sujeto de conocimiento capaz de suscitar representaciones del objeto y relacionarlas entre sí.

La segunda vertiente se sitúa en el contexto organizacional y colaborativo en donde no existe ya un sujeto de conocimiento sino un entorno virtual, basado en las tecnologías de la información y la comunicación. En esta vertiente el conocimiento es el resultado de un proceso organizacional que parte de la transformación sucesiva de los datos y de la información hasta acceder al último estadio en donde se genera el conocimiento no ya a partir de un "sujeto cognoscente" sino como la resultante de un proceso colaborativo soportado en entornos de red y de grupos de trabajo.

2.2.1. La Teoría del Conocimiento desde la Vertiente Epistemológica y Filosófica.

La teoría del conocimiento es una disciplina filosófica que estudia e investiga el contenido del pensamiento, esto es, la relación o adecuación del pensamiento y la realidad, la relación entre el sujeto y el objeto⁷³. El origen y esencia de esta disciplina recibe también el nombre de *gnoseología* que proviene de las raíces griegas *gnosis* que significa “conocimiento” y logos “tratado”.

2.2.1.1. Racionalismo y Empirismo.

Para la filosofía, el término **Conocimiento** ha ocupado un lugar importante dentro del trabajo de muchos pensadores a través de la historia, tales como Platón, Aristóteles, Santo Tomas de Aquino, René Descartes, Emmanuel Kant, Hegel, Marx, Nietzsche, Martin Heidegger, Jean-Paul Sartre, entre otros. Sin embargo, la definición del término **conocimiento** está lejos de ser única y precisa.

Johan Hessen plantea en su obra **Teoría del Conocimiento**, los principales modelos mentales que permiten conocer las cosas de la realidad, así como las principales escuelas que explican y justifican sus teorías. El autor explica como el ser humano orienta el pensamiento mismo en busca del conocimiento y la verdad; esto es, como el hombre se apropia del conocimiento según la relación sujeto-objeto y apunta:

“Conocer significa aprehender espiritualmente un objeto. Esta aprehensión regularmente no es un acto simple, sino que es el resultado de una serie de actos. El ser que conoce, la conciencia cognoscente necesita girar alrededor de su objeto para aprehenderlo realmente; pone a su objeto en relación con otros, lo compara, deduce conclusiones, etcétera”⁷⁴.

⁷³ Rodríguez Cepeda, Bartolo Pablo, **Metodología Jurídica**. Oxford. México, 1999. p. 65.

⁷⁴ Hessen. Johan. **Teoría del Conocimiento**. Grupo Editorial Tomo, S.A. de C.V. México, 2003, p.139.

El origen del conocimiento, según Hessen, se reconoce desde dos aspectos diferentes: el psicológico y el lógico y en ese sentido se explican las distintas posturas epistemológicas. Abordamos aquí únicamente dos de las cuatro teorías que señala el autor en su obra: el racionalismo y el empirismo, ya que son los puntos extremos y que nos muestran con claridad las diferencias en las que debemos poner énfasis en cuanto al conocimiento.

El racionalismo. Para esta postura, la razón y el pensamiento son la fuente principal del conocimiento. Sólo existe conocimiento si es lógico, necesario y universalmente válido. Platón es reconocido como el filósofo de los más antiguos que consideraban que todo saber, para ser verdadero, deber ser lógico y con una validez universal. Esta teoría evolucionó con otros estudiosos y, el mérito del racionalismo, según Hessen, es precisamente el haber encontrado el importante valor de la razón en el proceso del conocimiento humano. No obstante, se convierte en una forma de obstinación al creer que el pensamiento es una fuente única del conocimiento, donde toda verdad es una necesidad lógica y posee validez universal, como en las matemáticas. Otro defecto de conocimiento consiste en su gran identificación con el espíritu del dogmatismo, su creencia en la posibilidad de entrar en la esfera metafísica por el sendero del pensamiento meramente conceptual.

El Empirismo. Según esta teoría, el conocimiento proviene de la experiencia, sólo cuando se ha tenido contacto directo con la realidad se puede generar conocimiento, no existen ideas a priori. Locke adopta una posición rigurosamente empírica; pero procede de manera totalmente diferente respecto del valor lógico. Locke señala que todos los conceptos del conocimiento, proceden de la experiencia; pero su validez lógica no depende de la misma. Hay verdades absolutamente independientes de la experiencia y que son, sin embargo, universalmente válidas. Así deben considerarse, sobre todo, las que proceden de la matemática; puesto que el fundamento de su validez no reside en la experiencia, sino en el pensamiento. Pareciera que con esto Locke entra en contradicción respecto de las ideas innatas.

Al igual que el racionalismo, existen en el tiempo distintos pensadores que sostuvieron como principal fuente del conocimiento al empirismo como Hume y Locke, pero que finalmente tuvieron que reconocer que es imposible, puesto que se propone un tipo de conocimiento independiente de la experiencia junto al saber meramente empírico, y con ello se debilita el empirismo, “pues se reconoce que lo importante no es el origen psicológico del conocimiento sino su valor lógico”⁷⁵.

Hessen en su opinión, siguiendo su análisis del origen psicológico y el lógico del conocimiento, señala que en cuanto que la psicología moderna ha demostrado que en las más elementales percepciones existe ya un pensamiento, y que por lo tanto no solamente la experiencia, sino el pensamiento mismo participa en la producción del conocimiento, con lo que de paso se refuta al empirismo. Pero tampoco el racionalismo resiste a la psicología; en sus niveles actuales, la psicología no podría considerar siquiera la existencia de conceptos innatos, o ideas que provengan de fuentes trascendentes.⁷⁶ En lo que se refiere al aspecto lógico, Hessen llega a conclusiones en las que tanto al racionalismo como al empirismo se les tendría que dar la razón, de acuerdo con su propia estructura de análisis e incluso reconoce y trata posturas intermedias como el intelectualismo y el apriorismo que no vamos a desarrollar.

2.2.1.2. Modernidad y Posmodernidad.

En términos de tiempo y espacio, el concepto de **conocimiento** se analiza con los cambios de la modernidad a la posmodernidad. Se considera el inicio de la modernidad con la Ilustración francesa en el siglo XVIII hasta finalizada la Segunda Guerra Mundial, lo que significó el auge del pensamiento racional, el materialismo, el cientifismo, el progreso, la superación, la crítica, la vanguardia, la naturaleza y la realidad social como objeto de conocimiento objetivo, y de la ideología frente a la teología. Hubo una transición del concepto medieval de percepción por el moderno concepto de conocimiento objetivo.

⁷⁵ Hessen, *Ibíd.*, p. 89.

⁷⁶ Hessen, *Ibíd.*, p. 97.

En la modernidad predominan las teorías de Newton, Descartes, Bacon, Locke, Hume y otros. Se planteó como un espacio de progresiva transparencia, y como espacio de un proyecto de emancipación. La modernidad es entendida o caracterizada como efecto de superación crítica.

Es en este contexto que la posición ideológica de Kant destaca, al mencionar irónicamente como facultades superiores a la teología, la jurisprudencia y a la medicina, dejando a la filosofía como una facultad inferior. Como explicación de esta jerarquización Kant entra a la discusión de los dos fines contrapuestos respecto al conocimiento. Afirma que al gobierno no le interesa el saber por el saber mismo, sino por los resultados y no tiene como preocupación la verdad, ni la necesita, le basta ejercer la autoridad para que las ciencias se sometan a determinados estatutos.

La filosofía para Kant (en ese tono irónico) cae en el rango de una facultad inferior, ya que no contribuye a los fines prácticos inmediatos. “La razón se mueve aquí libremente y por su cuenta, sin sujeción alguna a las órdenes del gobierno, pero a cambio de ello se halla condenada a la más completa ineficiencia y tiene que resignarse a no ejercer influencia alguna sobre la marcha de los negocios...La facultad de la filosofía queda, completamente al margen del círculo de los que mandan y los que obedecen”...la lucha de la razón científica contra el poder y contra la tradición”⁷⁷

El tránsito hacia la posmodernidad planteó un giro de esa objetividad, racionalidad y cognoscibilidad añadiendo que nada es ajeno a su proceso ni a su tiempo, por lo que nada es totalmente objetivable, ni se construye en el rechazo de una idea incognoscible. La verdad ya no es real, objetiva y total como plantearon, desde ámbitos diferentes, Heisenberg, Berson, Freud, Srödinger, Levi-strauss, Sausurre, Ortega y Gasset, Nietzsche y otros, por lo que la realidad no es fija, cognoscible y objetivable sino más bien es un constructo por segmentos. Esta conformación han sido los iniciadores de la postmodernidad definida, delimitada y conformada por: Habermas, Baudraillard,

⁷⁷ Ocaña, Lucila. *Emmanuel Kant. La Sociedad a través de los Clásicos*. UNAM. 1988, pp. 115-124

Vattimo y otros. Abarca un rechazo de lo moderno como lo único valioso, infundiendo nuevos valores estéticos, culturales, sociales y económicos⁷⁸.

La posmodernidad se construye en el nuevo universo tecnológico y de la información mundial, así el tránsito del concepto tradicional de conocimiento se ha visto inmerso en el procesamiento de la información electrónica. Todo ello encuentra espacio en el total asentamiento del conocimiento artificial, lo que significa el surgimiento de un nuevo paradigma en el ámbito las ciencias socioeconómicas.

La posmodernidad tecnológica surge con la idea de que la técnica predomina sobre la ciencia, y en concreto de las tecnologías de la información electrónica, que posibilitan la transmisión de una visión global tanto de la experiencia, la cultura y de la historia.

2.2.1.3. Conocimiento Vulgar y Conocimiento Científico.

Otra clasificación del conocimiento es aquella que se refiere al conocimiento vulgar o común y el conocimiento científico que parte de un método. Las diferencias se observan en la tabla No. 3.

Tabla No. 3.
Características del conocimiento vulgar y el conocimiento científico.

Conocimiento vulgar:	Conocimiento científico:
El conocimiento vulgar es el modo de conocer de forma superficial o aparente. Se adquiere contacto directo con las cosas o personas que nos rodean. Es aquel que el hombre aprende del medio donde se desenvuelve, y se transmiten de generación en generación. Las principales características son:	El conocimiento científico es aquel que se obtiene mediante procedimientos con pretensión de validez, utilizando la reflexión, los razonamientos lógicos y respondiendo una búsqueda intencional por la cual se delimita a los objetos y se previenen los métodos de indagación. Las principales características son:
<i>Sensitivo.</i> Aunque parte de los hechos el conocimiento se estructura con lo aparente, no trata de buscar relación con los hechos.	<i>Racional.</i> No se limita a describir los hechos y fenómenos de la realidad, sino que explica mediante su análisis para la cual elabora conjeturas, fórmulas, enunciados, conceptos, etc.

⁷⁸ Duque, Félix. **Coloquio sobre el fin de la modernidad.** En: *Los confines de la modernidad.* Barcelona. Ediciones Granica, 1988, p. 11.

Continuación...

<i>Superficial.</i> Aunque parte de los hechos el conocimiento se estructura con lo aparente, no tratar de buscar relación con los hechos.	<i>Fáctico.</i> Inicializa los hechos, los análisis y luego regresa a éstos.
<i>Subjetivo.</i> La descripción y aplicación de los hechos depende del capricho y arbitrariedad de quien los observe.	<i>Objetivo.</i> Los hechos se describen y se presentan cual son, independientemente de su valor emocional y de su modo de pensar y de sentir quien los observa.
<i>Dogmático.</i> Este sostiene en la aceptación táctica de actitudes corrientes o en nuestra propia suposición irreflexiva se apoya en creencias y supuestos no verificables o no verificados.	<i>Metódico.</i> Responde a una búsqueda intencionada, obedeciendo a un planteamiento donde se utilizan procedimientos metódicos con pretensión de validez.
<i>Estático.</i> Los procedimientos para lograr los conocimientos se basan en la tenacidad y el principio de autoridad, carecen de continuidad e impide la verificación de los hechos.	<i>Auto-Correctivo o Progresivo.</i> Porque mediante la confrontación de las conjeturas sobre un hecho con la realidad y el análisis del hecho en sí, que se ajustan y rechazan las conclusiones.
<i>Particular.</i> Agota su esfera de validez en sí mismo, sin ubicar los hechos singulares en esquemas más amplios.	<i>General.</i> Porque ubica los hechos singulares en puntas generales llamadas "Leyes".
<i>Asistemático.</i> Porque las apariencias y conocimientos se organizan de manera no sistemática, sin obedecer a un orden lógico.	<i>Sistemático.</i> Ya que el conocimiento está constituido por ideas conectadas entre sí, que forman sistemas.
<i>No acumulativo.</i> La aplicación de los hechos es siempre arbitraria, cada cual emite su opinión, sin considerar otras ideas ya formuladas.	<i>Acumulativo.</i> Ya que parte del conocimiento establecido previamente y sirve de base a otro.

Fuente: Desarrollo propio con base en diferentes autores: Hessen, Bunge, entre otros.

En sí, el conocimiento científico va más allá de los hechos al descartar algunos de ellos, produce nuevos y los explica. La investigación científica no se limita a los hechos observados, los científicos explotan la realidad -como dice Bunge- con el propósito de ir más allá de las apariencias, rechazan el grueso de los hechos percibidos, por ser un montón de accidentes, seleccionan los que consideran son relevantes, controlan hechos y, en lo posible, los reproducen. Incluso producen cosas nuevas...crean nuevas pautas de conducta individual y social⁷⁹.

Para Mario Bunge el proceso en el que el hombre intenta entender el mundo que le rodea se construye la ciencia, la cual puede caracterizarse como “conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible”⁸⁰

⁷⁹ Bunge, Mario. **Ciencia, su método y filosofía.** ¿Qué es la ciencia? Patria. México, 1984. p. 17.

⁸⁰ Bunge, **Ibíd.**, p. 9.

Dentro del propio conocimiento científico Bunge hace otra división entre las ciencias: formales y fácticas. Esta ramificación preliminar tiene en cuenta el objeto o tema de las respectivas disciplinas; también da cuenta de los enunciados que se proponen establecer cada una. Por ejemplo, mientras los enunciados de las ciencias formales consisten en relaciones entre signos, los enunciados de las ciencias fácticas se refieren, en su mayoría, a entes extracientíficos, a sucesos y procesos⁸¹

Las ciencias formales por su parte se conforman con la lógica para demostrar rigurosamente sus teoremas. Para el conocimiento fáctico, aunque racional, deben ser esencialmente probables. Los rasgos principales de la ciencia fáctica son la racionalidad y la objetividad. Parte de los hechos los respeta hasta cierto punto y siempre vuelve a ellos. La ciencia intenta describir los hechos tal y como son independientemente de su valor emocional o comercial.

Finalmente, Bunge destaca una serie de beneficios que obtienen aquellos que se dedican al estudio de la teoría del conocimiento: a) Estas personas no serán prisioneras de una filosofía incoherente y adoptada inconscientemente, podrán corregir, sistematizar y enriquecer las opiniones filosóficas, b) No confundirán lo que se postula con lo que se deduce, la cosa con sus cualidades, el objeto con su conocimiento y la verdad con su criterio, c) Se acostumbrarán a explicar las suposiciones e hipótesis, esto es, sabrán corregir cuando la teoría no concuerda con los hechos, y d) Se acostumbrarán a ordenar de manera sistemática las ideas y depurar el lenguaje⁸².

En suma, desde la vertiente epistemológica y filosófica, el conocimiento nos lleva a una discusión rica en cuanto a la forma en que se construyen los modelos mentales para conocer la realidad y como los hombres han pensado respecto de la forma de orientar el pensamiento mismo en busca de conocimiento. Todo ello, lo hace un tema complejo y difícil de asimilar, pero para esta investigación, nos conduce a reflexionar que antes de gestionar el conocimiento, habrá que generarlo, habrá que construirlo y para ello

⁸¹ Bunge, *Ibíd.*, p. 11.

⁸² Rodríguez, *Ibíd.*, p. 66.

existen y han existido desde hace ya varios siglos, científicos, ideas, conceptos, hiperconstructos, principios, normas, criterios, paradigmas, valores, etc. que nos conducen y nos guían en la búsqueda de **gnosis** (conocimiento) y la verdad.

2.2.2. El Conocimiento desde el punto de vista Organizacional o Colaborativo

2.2.2.1. La gestión o gerencia.

Al hablar de conocimiento desde el punto de vista organizacional, es importante referirnos a las instituciones, sean éstas privadas o públicas, lo cual conlleva al concepto de gestión o gerencia.

EL término **Gestión** se define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos estratégicos de la organización”⁸³.

Desde la época industrial, a la gestión que se aplica hoy en día no encontramos grandes diferencias conceptuales, el significado de la palabra gestión sigue siendo el mismo, lo que ha cambiado drásticamente es el contenido de lo gestionado.

La gerencia es una de las más importantes actividades humanas. Diseñar, crear y mantener un ambiente en el que los individuos trabajen agrupados por cumplir sus objetivos y misiones previamente seleccionados, es una condición *sine qua non* para la existencia de las organizaciones.

Se distingue que han tenido que evolucionar de un enfoque mecanicista y estático a un enfoque dinámico en constante interacción con el medio. Se demuestra como elemento común a todas las escuelas que la información no es un hecho exclusivo de los días que corren. Nunca ha existido una organización sin información y conocimiento.

⁸³ Harold Koontz & Heinz Weihrich, “**Administración: Una perspectiva global**”. McGraw Hill, 1994. p. 251.

Se observa como cobran relevancia los recursos humanos, convertidos hoy en los activos más importantes que tiene la organización; al tiempo que se hacen indispensables la información y el conocimiento en las propuestas más recientes como resultado de los cambios económicos y socioculturales ocurridos a partir de las dos últimas décadas del siglo XX.

En el ámbito gubernamental, se ha desarrollado toda una teoría de la gestión pública. Laurence E. Lynn. Jr. destaca que el papel de la teoría en el ámbito profesional de la gestión pública consiste en ayudar a los administradores y a sus asesores a hacer que una inteligencia crítica y analítica se involucre en el diseño y la elección de disposiciones necesarias para alcanzar las metas de las políticas públicas⁸⁴.

Otros autores⁸⁵ destacan que los procesos de gestión estratégica en el sector público han recibido considerable atención de los especialistas⁸⁶ y que han constituido las pautas de decisiones, opciones y acciones que se apartan de la rutina y que establecen la dirección de la dependencia pública hacia el futuro.

Barry Bozeman⁸⁷ refiere dos enfoques sobre gestión en el ámbito gubernamental o público: el enfoque “P” o *public management* como es denominado en los Estados Unidos, que surge de las escuelas de políticas públicas y el cual se concibió como el manejo directivo de las políticas. Este enfoque corresponde al de **gestión pública** en español.

El segundo enfoque que presenta Bozeman es el enfoque “B” que surge de las escuelas de negocios, el cual recupera los conceptos básicos de la administración de empresas, siendo menos riguroso en la distinción entre las esferas pública y privada y cuyo enfoque en español se refiera a **gerencia pública**.

⁸⁴ Lynn, Laurence E. Jr. *La teoría de la Gestión Pública. La Gestión Pública su Situación Actual*. 1ª. Ed. FCE. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Universidad de Tlaxcala. 1998. p. 49 ss.

⁸⁵ Frost-Kumpf, Lee, Wechsler, Barton, Ishiyama Howard J. y Backoff, Robert W. *La Acción Estratégica y el cambio Transformacional*: El Department of Mental Health de Ohio, *op. cit.*, pp. 195 ss.

⁸⁶ Backoff y Nutt, Bozeman y Straussman, entre otros. 1990, 1991.

⁸⁷ Bozeman, Barry, *Introducción: Dos Conceptos de Gestión Pública*, *op. cit.*, pp. 37 ss.

Con lo anterior, lo que se busca es dar una brevísima descripción del desarrollo de la administración pública, y no se trata de modas, sino de ir descubriendo que hay partes complementarias de esta ciencia que desarrolla conceptos, categorías y métodos de análisis. Y como se cita en la misma obra que coordina Bozeman:

“no es irreverencia aceptar que la administración pública tradicional ha sido rebasada en gran medida por la realidad, aunque sí lo sería decir que dicho enfoque ya no tiene nada que ofrecernos. Todas estas corrientes se deben entender como componentes de un mismo cúmulo disciplinario; todas ofrecen herramientas diferentes y perspectivas diversas, las cuales es necesario integrar en el conocimiento de la acción gubernamental”⁸⁸

Por tanto, la **Gestión** en el ámbito gubernamental podría enmarcarse en los dos enfoques, tanto de la gestión pública como de la gerencia pública, toda vez que el propósito de esta tesis es proponer un esquema de gestión de conocimiento en una política pública como es el servicio civil de carrera, dentro de una estructura de gobierno, que aun cuando se trate del Poder Legislativo, en éste también debe aplicarse la gestión o gerencia pública para coadyuvar a las funciones legislativas y parlamentarias consideradas como la competencia sustantiva de dicho Poder del Congreso de la Unión.

En resumen, la **Gestión del Conocimiento** no sólo puede promoverse como una epistemología o una filosofía (aunque tales nociones se encuentren implícitas) puesto que al tratarse de una ciencia aplicada para algunos y de una disciplina para otros, no sólo se involucra con definiciones formales del conocimiento. En el seno de esta práctica el acento no está puesto en la naturaleza ontológica o epistemológica del conocimiento sino en sus dispositivos de producción, administración y distribución con fines institucionales específicos. El conocimiento en este escenario no posee un valor epistemológico intrínseco sino un valor estratégico y funcional.

⁸⁸ Cabrero Enrique. *Estudio Introductorio*, **op. cit.** pp. 19 ss.

En ese sentido, la definición que nos proporciona Martha Beatriz Peluffo y A. Edith Catalán Contreras es muy significativa:

“...conocimiento es: La capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto”⁸⁹.

2.2.3. Gestión del Conocimiento (*Knowledge Management*).

Para la gestión del conocimiento, la cuestión central de su proceso no se articula a la pregunta por el “que” sino a la pregunta por el “como”. El conocimiento en este escenario no posee un valor epistemológico intrínseco sino un valor estratégico y funcional.

La diferencia fundamental entre la concepción epistemológica del conocimiento y la concepción que sostiene la gestión como proceso, reside en el hecho de que esta última destaca los aspectos procedimentales y organizacionales a partir de los cuales se produce el conocimiento.

2.2.3.1 Concepto.

La gestión del conocimiento es joven desde el punto de vista cronológico. Mas allá de los autores y los aportes que han tenido cada uno de ellos, la gestión del conocimiento tuvo su origen en los años noventa principalmente en los Estados Unidos con el ya conocido termino *Knowledge Management*, que traducido al castellano significa gestión del conocimiento.

Como toda práctica de administración, la gestión del conocimiento ha corrido riesgos de llegar a ser una simple moda y ser pasajera como sucedió con la TQM (*Total Quality Mangement*) que se iría disipando con el tiempo al igual que otras teorías. Sin embargo

⁸⁹ Peluffo Martha Beatriz y A. Edith Catalán Contreras. ***Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público***. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES. Santiago de Chile, diciembre 2002. p. 20.

son varias las compañías europeas o estadounidenses que han nombrados gerentes de capital intelectual, otras ya ha puesto en práctica o han terminado un proyecto de gestión del conocimiento.

Debido a lo novedoso del término *Gestión del Conocimiento*, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario revisar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término:

“Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual”, Hubert Saint-Onge⁹⁰.

Thomas H. Davenport⁹¹ define la gestión del conocimiento como “el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”.

“Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”, Phd. Karl E. Sveiby⁹²

“Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”, Dr. Yogesh Malhotra⁹³.

Collison y Parcell refieren que la gestión del conocimiento “versa sobre la captación, creación, depuración, uso compartido y puesta en práctica del *know how*, ‘saber cómo

⁹⁰ http://www.tlinc.com/article_1.htm. How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management.

⁹¹ Davenport, Thomas H. y Laurence Prusak. **Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben.** Prentice Hall. Brasil, 2001, p.79.

⁹² <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml> What is Knowledge Management?

⁹³ <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>. Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge.

es', en realidad una reducción de saber cómo, saber qué, saber quién, saber por qué y saber cuando"⁹⁴.

En opinión de Laurence Prusak⁹⁵, considerado como uno de los padres de la gestión del conocimiento, tres tendencias sociales y económicas explican el surgimiento de este término: la globalización, la ubicuidad de las computadoras y la comunicación y la visión de la organización centrada en el conocimiento⁹⁶. Para esta investigación pondremos atención a la tercera, relacionada con la visión de la instituciones como un conjunto de capacidades coordinadas, unidas de alguna manera por su propia historia, y limitadas en su efectividad por sus actuales habilidades cognitivas y sociales. Es claro que el componente principal de esas capacidades es el conocimiento, sobre todo el conocimiento tácito y que es específico de las personas que se desempeñan en una organización.

2.2.3.2. Gestión del Conocimiento para el Aprendizaje Organizacional.

Iniciar la gestión del conocimiento con un objetivo de aprendizaje organizacional, no es fácil, aun cuando en esta investigación así se pretenda, la experiencia indica que son excepcionales las empresas como Coca-Cola y Monsanto ⁹⁷ , que trabajan simultáneamente en cuestiones de aprendizaje institucional y en los problemas más concretos de la gestión del conocimiento.

El mundo del aprendizaje institucional hace muy poco hincapié en el conocimiento estructurado y en el uso de la tecnología para capturarlo y potenciarlo. Según Davenport sin un método para la gestión del conocimiento estructurado, el aprendizaje

⁹⁴ Collison, Chris y Geoff Parcell. **La Gestión del Conocimiento. Lecciones prácticas de una empresa líder**. Paidós. Empresa. 2003., p.25.

⁹⁵ Mr. Laurence Prusak es Gerente Principal con IBM Servicios Globales. Fundador y Director Ejecutivo del Instituto para la Gestión del Conocimiento.

⁹⁶ Canals, Agustí. **Gestión del Conocimiento**. Libro 5 de Los Libros de infonomía. Co. Gestión .com. Barcelona. 2003. p. 39.

⁹⁷ Davenport, **Ibíd.**, p.194.

institucional es demasiado conceptual y abstracto para tener una influencia a largo plazo para las organizaciones⁹⁸.

Como ya vimos, Peter Senge contribuyó a introducir la expresión “organización orientada al aprendizaje” en las conversaciones generales de negocios. Pero las raíces de la administración del conocimiento se remontan mucho más allá. Algunas de las raíces se ubican en la inteligencia artificial y en los sistemas expertos: los expertos de la computación y del conocimiento trabajaron diligentemente para hacer explícito el conocimiento, con la esperanza de integrarlo en máquinas pensantes o por lo menos en algunas aplicaciones⁹⁹.

A fines de 1960 y principios de 1970, las personas se imaginaban que las computadoras nos sustituirían y elaborarían el conocimiento por nosotros. Otras influencias importantes son las de Leif Edvinsson, con su trabajo en Scandia donde produce su suplemento al informe anual acerca de capital intelectual y Margaret Wheatley, cuya obra rompe con las ideas tradicionales de liderazgo. Más aún de que Internet forme ya parte de la cultura popular, debido a la disponibilidad universal de programas navegadores, permite a todos los integrantes o no de la organización contar con enormes cantidades de datos y de información.¹⁰⁰

Lo que se gestionaba principalmente en la época industrial era lo tangible, con el advenimiento de la era del conocimiento lo que se gestiona es lo intangible, esta gestión es la nueva.

Dentro del marco de la sociedad de la información y del conocimiento, las organizaciones se percatan de que sus activos intangibles son los que generan el verdadero valor¹⁰¹ y en consecuencia es lo que habrá de gestionarse con mayor

⁹⁸ *Ídem.*, p. 194.

⁹⁹ Ruggles, Rudy y Dan Holtshouse. **La Ventaja del Conocimiento**. CECSA, México, 2000, pp. 2-3.

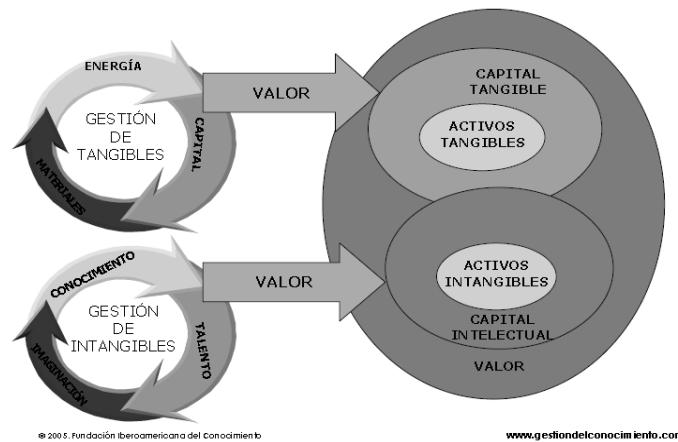
¹⁰⁰ *ibíd.*, p. 4.

¹⁰¹ Edvinsson Leif y Michael S. Malone. **El Capital Intelectual**. Como identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Norma, S.A., Colombia, 1998., p. 27.

cuidado. Los activos intangibles son los que no tienen existencia material, pero sin embargo son valiosos para la organización, a pesar de que no están valorados desde un punto de vista contable, por lo general son a largo plazo y no se pueden valorar con precisión hasta que la empresa se vende y se contabilizan económicamente¹⁰².

El diagrama 4 muestra como el conocimiento, el talento de la gestión de los intangibles generan valor, esto se traduce en capital intelectual, el cual sólo existe en los recursos humanos.

Diagrama No. 4
Teoría del Valor en la Sociedad del Conocimiento



Fuente: Postulados de Florianópolis, Brasil. CEPAL LC/L.1383. Junio, 2000

El conocimiento tácito es una de las bases de los bienes intangibles y es la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación, por lo tanto a mayor conocimiento tácito, mayor valor o competitividad tendrá una organización.

Giannetto y Wheeler, destacan el término ‘administración del conocimiento’ como “el proceso por el que se busca construir de manera consciente, conformar y explicar el cuerpo de conocimientos dentro de una organización”¹⁰³.

¹⁰² Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.1995., pp. 56-94.

¹⁰³ Giannetto Karen y Anne Wheeler. *Gestión del Conocimiento en la Organización. Herramientas para la administración del capital intelectual*, Panorama, México, p. 19.

Estas autoras argumentan y hacen al diferencia entre el conocimiento explícito y tácito. Describen el conocimiento explícito como aquel que puede documentarse, comunicarse entre las personas de manera directa en forma de textos, videos, sonido, software, etcétera. Por su parte, el conocimiento tácito proviene de las experiencias personales de alguien, y se ve afectado por sus creencias, valores y perspectiva. No es visible o no se documenta, y necesita una comunicación más personal y directa; por ejemplo, explicar y analizar la capacidad de manejar con eficacia a un cliente inesperadamente abusivo, con base en las técnicas y experiencias aprendidas en varias ocasiones¹⁰⁴.

Polanyi fue uno de los primeros científicos en conceptualizar el conocimiento tácito¹⁰⁵, y lo define como aquel conocimiento que se encuentra en las personas, que es difícil de articular y codificar de alguna forma que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan a la forma de hacer las cosas, de su experiencia, cuya incidencia se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes ante nuevos problemas o desafíos.

Otra de las obras más destacadas en gestión del conocimiento es *The Knowledge-Creating Company*, de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi. En esta obra se plantea un mecanismo de creación del conocimiento según el cual la creación se produce a través de sucesivas transformaciones entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. Si el conocimiento tácito puede transformarse en explícito y viceversa, podemos pensar que existe un solo conocimiento que puede presentarse en las dos formas¹⁰⁶.

En el diagrama 5 se explica las combinación entre conocimiento tácito y explícito. **(1. Tácito a tácito)** Si como hemos visto el conocimiento tácito se encuentra en las personas, cuando éstas se comunican y se transmiten experiencias, se lleva a cabo el proceso de socialización y de aprendizaje. Los aprendices trabajan muy de cerca con los maestros, observando imitando sus acciones y practicando las experiencias. **(2. Tácito a explícito)** En este proceso se articula el conocimiento tácito, esto es, una

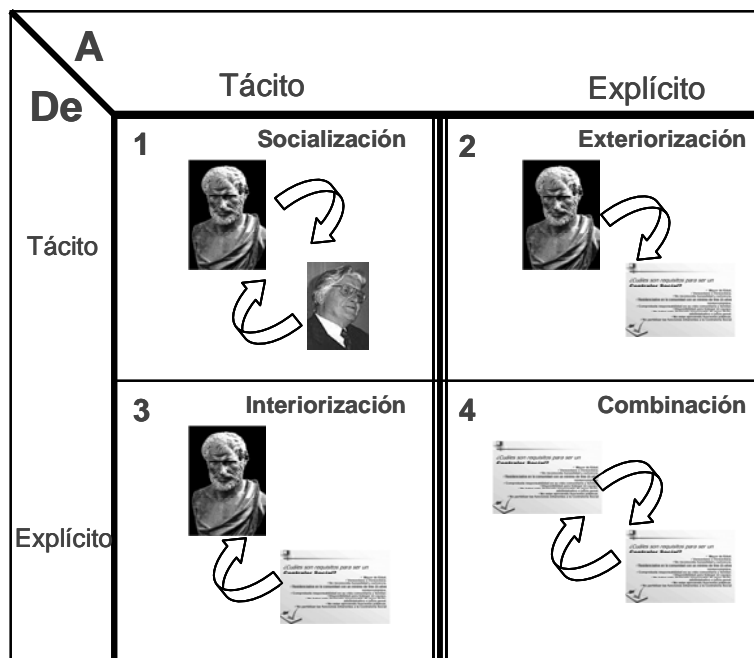
¹⁰⁴ Giannetto, *Ibíd.*, p. 18.

¹⁰⁵ Polanyi, M. *The tacit dimension*, Ed. Doubleday, New York, 1967.

¹⁰⁶ Canals, *Ibíd.*, p. 44.

persona exterioriza su conocimiento y lo plasma en un explícito (un documento) a través de analogías, hipótesis, modelos y teoremas. **(3. Explícito a tácito)** Es el proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de la interiorización, es decir, aprender-haciendo o experimentando. Finalmente **(4. Explícito a explícito)** Es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimientos a través de la combinación. Por ejemplo intercambio y asociación de documentos, e-mails, informes y ensayos, entre otros.

Diagrama No. 5.
Combinación entre conocimiento tácito y conocimiento explícito



Fuente: Desarrollo propio con base en
Postulados de Florianópolis, Brasil. CEPAL LC/L.1383. Junio, 2000.

Cabe destacar que los cuatro modos anteriores han de realizarse como un proceso integrado de creación del conocimiento. Si el conocimiento compartido no se estructura, la organización no podrá apoyarlo como un todo. Compartir y acumular el conocimiento tácito, o la combinación e internalización aisladas del conocimiento explícito, no son más que parte del proceso global. El conocimiento tácito personalizado ha de compartirse, conceptualizarse, sistematizarse y difundirse a través de la organización y luego ha de ser internalizado o interiorizado por sus integrantes. El proceso no se

realiza y queda incompleto, si uno de los modos de conversión se omite o si no se alcanza el equilibrio entre ellos¹⁰⁷.

En resumen, el conocimiento puede estar en la cabeza de las personas y a eso se le denomina conocimiento tácito, o bien ponerse por escrito y es cuando se convierte en explícito, si no se estructura, aislados pierden su verdadero valor.

El motivo que originó la aparición de la gestión del conocimiento fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. Si éste no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, o haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio.

Para Udaondo Durán¹⁰⁸, debemos entender por Gestión del Conocimiento la suma de los dos conceptos. Uno de ellos *Knowledge Management*, (la gestión del conocimiento propiamente dicha), que es la capacidad que tiene la empresa para administrar el acervo de conocimientos del que actualmente dispone. El otro concepto es el de *Learning Organization*, (la organización que aprende, también traducido por “organización inteligente”), y que es complementario al primero, el cual se refiere a la capacidad que tiene la empresa de aprender; esto es, de generar nuevos conocimientos.

Así, Udaondo define la Gestión del Conocimiento como el esfuerzo de una organización por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados.

¹⁰⁷ Ruggles, *Ibíd.*, p. 67.

¹⁰⁸ Udaondo Durán, Miguel. Director del área de Gestión de Calidad de Airtel Móvil, S.A. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. www.gestiondelconocimiento.com.

Según Davenport¹⁰⁹, como es difícil codificar el conocimiento tácito, su valor sustancial hace que el esfuerzo valga la pena. Organizar un mapa **de quién conoce qué**, es una organización, crea un inventario de conocimiento esencial, pero no contribuye a garantizar la disponibilidad actual del conocimiento. Tener acceso al conocimiento únicamente cuando quien lo posee tiene tiempo para compartirlo o perderlo por completo, si éste abandona la (institución), son problemas importantes que amenazan el valor del capital de conocimiento que posee la organización.

Por tanto, Davenport propone los atributos primordiales para definir el éxito en la gestión del conocimiento:

- Expansión de los recursos asignados al proyecto, que incluyen personal y presupuestos.
- Expansión de volumen y de contenidos y uso del conocimiento (por ejemplo, la cantidad de documentos o accesos a depósitos, o de participantes en la conformación de bases de datos, de estudio y análisis).
- Posibilidad de que el proyecto se sustente más allá de uno o dos individuos determinados; eso quiere decir que el proyecto es una iniciativa institucional, no un proyecto individual.
- Comodidad en el nivel institucional con los conceptos de conocimiento, y gestión del conocimiento.
- Algunas pruebas de rendimiento financiero, ya sea para la actividad misma de gestión del conocimiento (si se considera como un centro de beneficios) o para toda la organización. Ese vínculo puede no estar especificado estrictamente y puede ser sólo perceptivo.

Para Davenport, la gestión del conocimiento es una práctica en evolución, y gran parte de la energía invertida en los proyectos al respecto, se ha puesto en tratar el conocimiento como eso, una entidad separada de las personas que lo crean y lo utilizan. El objetivo característico de este tipo de proyectos consiste en tomar el conocimiento

¹⁰⁹ Davenport, *Ibíd.*, pp. 93-94.

plasmado en documentos (presentaciones, informes, artículos, etc.) y colocarlo en un depósito donde se pueda almacenar y desde donde sea posible recuperarlo fácilmente.

Luego entonces, la gestión del conocimiento en las organizaciones se asocia directamente con el aprendizaje de las organizaciones. En el contexto de las capacidades de aprendizaje organizacional, es necesario entender el concepto de *organización capaz de aprender* y, en este contexto, Peter Senge presenta un análisis de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones desde el punto de vista sistémico, la modificación de modelos mentales, las visiones compartidas, la apertura, entre otras. Senge habla de una organización que aprende como un grupo de individuos que propagan permanentemente sus fortalezas para crear los resultados que desean, donde se generan nuevos y expansivos estándares de pensamiento, donde la creación colectiva queda abierta y donde la gente constantemente aprende a aprender en conjunto¹¹⁰.

De esto se trata, de llegar a crear una sociedad del conocimiento en la Cámara de Senadores. Esta concepción del aprendizaje es claramente proactiva, por cuanto, según Senge, el aprendizaje es el vehículo que permite al individuo crear su propia realidad y su futuro. Supera una óptica estrictamente adaptativa, de acuerdo con la que el aprendizaje no es más que una vía para asegurar la adaptación del individuo a su entorno. Extrapolando esta visión del aprendizaje al plano organizativo, Senge entiende el concepto de organización inteligente, expresión que utiliza como sinónimo de organización que aprende, de la siguiente manera:

"... podemos construir "organizaciones inteligentes", organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto"¹¹¹.

¹¹⁰ Senge, *Ibíd.*, pp. 310-311.

¹¹¹ Senge, *Ibíd.*, p. 11.

Entre los autores citados por Nekane Aramburu Goya¹¹², que asocian el concepto de *aprendizaje organizativo* al manejo o gestión del conocimiento en las organizaciones, se distinguen varias corrientes, que colocan el acento en aspectos diferentes de la gestión del conocimiento:

1) La corriente centrada en la problemática de la creación de conocimiento en las organizaciones: Dodgson¹¹³; Nonaka y Takeuchi¹¹⁴; Sánchez y Heene¹¹⁵; Nonaka e Ichijo¹¹⁶; Nonaka, Reinmoeller y Senoo¹¹⁷.

2) La que se preocupa por la conversión del conocimiento individual en organizativo: Amponsem¹¹⁸; Nonaka y Takeuchi¹¹⁹.

3) La focalizada en la adquisición de conocimiento por parte de la organización: Huber¹²⁰.

4) La que vincula el *aprendizaje organizativo* a la creación de capacidades organizativas: Marengo¹²¹; Andreu y Ciborra¹²².

¹¹² Aramburu, *Ibíd.*, p. 20.

¹¹³ Dodgson, M. "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", Organization Studies, vol. 14, no.3 p. 375-394. 1993. Citado por Gabriela Dutrenit en **Usos y abusos de la metodología de estudios de caso para analizar los procesos de aprendizaje organizacional**. Revista Espacios Vol. 23 (1) Universidad Autónoma Metropolitana, plantel Xochimilco. 2002.

¹¹⁴ Nonaka, y Takeuchi, *Ibíd.*, pp.56 ss.

¹¹⁵ Sánchez, R. y Heene, A. *Strategic Learning and Knowledge Management*. John Wiley and Sons. Nueva York. 1997.

¹¹⁶ Nonaka, I. e Ichijo, K. "Creating Knowledge in the Process Organization". En: Shrivastava, P., Huff, A.S. y Dutton, J.E. (eds.), *Advances in Strategic Management*, vol.14, p.45-52. JAI Press, Inc. 1997.

¹¹⁷ Nonaka, I., Reinmoeller, P. y Senno, D. (1998): "The "Art" of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge", *European Management Journal*, vol.16, nº6 (versión en castellano: "El "Art" del Conocimiento: Sistemas para Rentabilizar el Conocimiento del Mercado", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 92, p.6-21, 1999)..

¹¹⁸ Amponsem, H. *Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks*. Tesis Doctoral. Queen's University at Kingston. Canadá. 1991.

¹¹⁹ Nonaka, I y Takeuchi, *Ibíd.*, pp.197 ss.

¹²⁰ Huber, G.P. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures". *Organization Science*, vol. 2, nº1, 199, pp. 88 ss.

¹²¹ Marengo, Luigi. *Knowledge, Coordination and Learning in an Adaptive Model of the Firm*. Tesis Doctoral. Sussex University. Sussex. U.K. 1991.

5) Por último, la línea que relaciona el concepto de *aprendizaje organizativo* con el proceso de resolución de problemas organizativos: Andreu y Ciborra¹²³, Andreu y Sieber¹²⁴.

2.2.3.3. Modelos de gestión del conocimiento en el sector empresarial.

Existe ya una gran diversidad de modelos de gestión del conocimiento ¹²⁵, principalmente en empresas privadas, que son los encargados de discriminar y localizar, entre aquellos conceptos inherentes a la organización, los primordiales para su correcta gestión y administración. Lo más importante de estos modelos radica en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, los nuevos giros organizativos y empresariales que suponen tanto para las entidades que los adoptan como para los individuos que se ven involucrados.

Por otra parte, estos modelos de gestión del conocimiento se complementan con otros que se fundamentan en la medición del **capital intelectual**, los cuales pretenden conocer con detalle el valor intangible de una organización a través de la cuantificación del capital intelectual en sí mismo para, una vez conocido éste, actuar consecuentemente con los objetivos de rentabilidad de la empresa u organización.

Para la medición y de interés para nuestra propuesta, es relevante el *Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)* El KMAT, Herramienta para la Evaluación de la Gestión del Conocimiento que está basado en el modelo de administración del

¹²² Andreu, R. y Ciborra, C. "Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach". En: Moingeon, B. y Edmondson, A., *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage. 1996.

¹²³ Andreu, R. y Ciborra, C. "Information Systems for the Learning Organization", ponencia presentada en la conferencia sobre Information Technology and Organisational Change. Nijenrode University. 1994.

¹²⁴ Andreu, R. y Sieber, S. Knowledge and Problem Solving: a Proposal for a Model of Individual and Collective Learning. Working Paper, nº 99/1. IESE. 1998.

¹²⁵ Centro Valenciano para la Sociedad de la Información. 3. Modelos de Gestión del Conocimiento. En este artículo se revisan los modelos de British Petroleum, Microsoft, Hewlett Packard, Ernst & Young, Dow Chemical, entre otros.

conocimiento organizacional que diseñaron conjuntamente en 1999 Arthur Andersen y American Productivity & Quality Center (APQC)¹²⁶.

Knowledge Management Assessment Tool o Herramienta de valoración de la Gestión del Conocimiento (KMAT) se diseñó para ayudar a las organizaciones a evaluar los niveles conocimiento que en ella se maneja. Es una herramienta del benchmarking que puede dirigir a las instituciones hacia áreas que requieren más atención e identifican la dirección de conocimiento y prácticas en que ellos aventajan.

Benchmarking implica la escena de metas usando las normas objetivas, externas y aprendiendo de otros (aprendiendo cuánto y cómo). La herramienta (KMAT) es un benchmarking colaborativo que no habrá que desestimar para nuestra propuesta.

KMAT compagina los pasos que el *company/institution* toma para identificar la información que se necesita, la manera en que la colecciona, adapta y traslada por la organización. El KMAT se basa en un modelo de dirección de conocimiento orgánico que propone cuatro facilitadores como se observa en el diagrama 6.

Diagrama No. 6
Knowledge Management Assessment Tool o
Herramienta de valoración de la Gestión del Conocimiento (KMAT)



Fuente: Andersen Arthur: 1999

¹²⁶ Andersen Arthur y American Productivity & Quality Center. 1999.

El liderazgo. Las prácticas de dirección abarcan problemas de estrategia y cómo la organización define su negocio y usa sus recursos de conocimiento para reforzar sus competencias.

La cultura. Refleja cómo la organización ve y facilita aprendizaje e innovación, mientras anima a los empleados para que construyan la base orgánica de conocimiento de manera que refuerzan el valor del cliente.

La tecnología. Analiza cómo la organización equipa a sus miembros para comunicar fácilmente entre si, así como los sistemas que usa para coleccionar, almacenar y disemina la información.

La medición. No sólo incluyen cómo la organización cuantifica su capital de conocimiento, también cómo se asignan los recursos para alimentar su crecimiento.

Como parte de los procesos, incluye los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

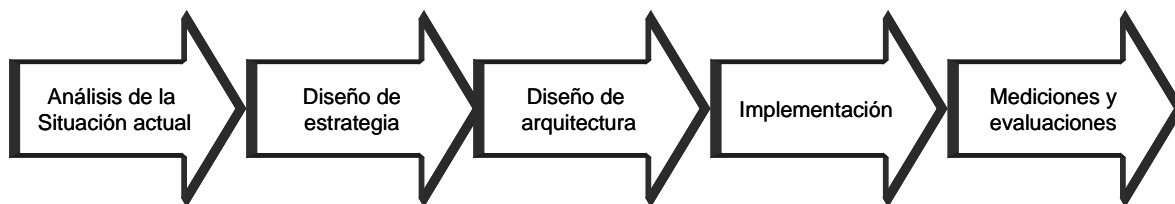
Los propósitos o fines del modelo se resumen en los siguientes:

- Medir si los líderes de la institución son conscientes de los cambios que los rodean y si ellos están desarrollando sus planes para el futuro con ellos en la mente.
- Medir qué bien las instituciones están montando la ola de tecnológica.
- Medir qué bien las instituciones están reinventándose colaborando y compartiendo el conocimiento.
- Medir qué bien las instituciones están poniendo sus esfuerzos en el contexto correcto y verificando sus resultados contra las expectativas y real las necesidades de sus clientes.

Otro modelo de gestión del conocimiento interesante propuesto desde el ámbito académico y que también ha servido de base para el modelo de la Cámara de

Senadores es el de Pavez Salazar planteado en su tesis¹²⁷, en la que sugiere los siguientes pasos que aparecen en el diagrama 7.

Diagrama No. 7.
Etapas del modelo de gestión de Conocimiento de Pavez Salazar



Fuente: Desarrollo propio con base en propuesta de Pavez Salazar. *Ídem*. p. 91

Análisis de la Situación Actual. La etapa inicial que permitirá analizar la situación actual y realizar una proyección futura de los recursos y capacidades de la organización, orientados a satisfacer distintos escenarios de acción, los cuales establecen las diferentes fuerzas generadoras de ventajas competitivas, junto con establecer una visión del potencial actual y futuro sobre el que se basará el desarrollo estratégico de la organización.

Diseño de la Estrategia. La segunda etapa se basa en la importancia del conocimiento a nivel estratégico dentro de la organización, lo que ha generado la necesidad de desarrollo de una estrategia de conocimiento, la cual pretende ser la base para el éxito de los diferentes proyectos de Knowledge Management (KM) que se establezcan en la organización.

Diseño de Arquitectura. La tercera etapa ha sido comprendida en el contexto de las necesidades y proyecciones establecidas en la estrategia de conocimiento,

¹²⁷ Pavez Salazar, Alejandro Andrés. **Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas.** Universidad Técnica Federico Santa María. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Informático. Valparaíso, Chile. Diciembre 2000. 91 pp.

reconociendo el grado de adaptabilidad tecnológica necesaria para una evolución de los proyectos involucrados y un criterio de diseño e integración de largo plazo.

Implementación. La etapa de implantación nace de la necesidad de coordinar todos los esfuerzos necesarios para el desarrollo de todo proyecto.

Mediciones y evaluaciones. La etapa final, mediciones y evaluación, es necesaria debido a que es de vital importancia el visualizar los resultados obtenidos, ya sea desde el punto de vista valorativo (factores de rendimiento) como del punto de vista ambientalista (percepción de los resultados).

El modelo en su conjunto tiene como objetivo fomentar el desarrollo del aprendizaje de la organización, basado en el conocimiento y en la cultura que ésta posee donde los proyectos de gestión del conocimiento sean implantados con un criterio evolutivo, guiado por los resultados de las mediciones y evaluaciones, generando una espiral de desarrollo incremental.

Estas son experiencias que se han desarrollado en países que permanentemente están en busca del crecimiento en sus empresas, saben que la calidad, la productividad y la generación de nuevo conocimiento y la expansión de su capital intelectual, el cual puede ser alimentado en una organización mediante la organización de sistemas, la estructura, la cultura y el ambiente organizacional y la investigación¹²⁸, garantizará la vida útil de sus negocios para estar en posibilidad de competir en los mercados.

Ciertamente, no ha sido así en el sector público y en particular en el ámbito gubernamental; sin embargo, los nuevos modelos, propuestas y teorías de modernización administrativa son indispensables para hacer más eficientes a las instituciones de servicios y dar cumplimiento a las demandas ciudadanas. Existen ya propuestas en este sentido como lo revisamos en el siguiente apartado.

¹²⁸ Valdés, Luigi, *Conocimiento es Futuro*. 5ª. Ed. Concamin, CCTC, FUNTEC, p.340.

2.2.3.4. Modelos de gestión del conocimiento en el sector público.

La gestión del conocimiento en el ámbito público no es común y existen pocos estudios al respecto. Entre estos se encuentra el de Peluffo A. y Catalán Edith de la CEPAL¹²⁹ quienes acertadamente realizan un estudio muy completo de cómo introducir la gestión del conocimiento en el sector público.

Según estas autoras son tres las fases importantes por las que todo proceso de implantación de gestión del conocimiento atraviesa:

En una **primera fase**, conocimiento y tecnología se van desarrollando por separado, incluso en áreas funcionales diversas, como recursos humanos y sistemas o informática. En el primer caso, este subsistema maneja los perfiles de cargo y la formación, por lo tanto se encarga en una primera instancia de identificar e implementar las competencias en la organización.

Por otro, las áreas de informática o sistemas, incorporan las tecnologías para la información. Este proceso culmina cuando ambos subsistemas comienzan a interrelacionarse para mejorar la administración de los procesos, en especial al gestionarse los intangibles como el conocimiento.

En una **segunda fase**, se van alineando conocimiento con tecnología. Una vez que se ha creado una cierta infraestructura del conocimiento, la complejidad de las operaciones obliga de alguna forma a crear una nueva función denominada Gestión del Conocimiento. La necesidad de manejar volúmenes más grandes de información, tanto de la que se incorpora al sistema, como el que se genera en él, aparecen nuevas funciones y ocupaciones que son desempeñadas por especialistas como los Gestores del Conocimiento y otros trabajadores del conocimiento.

¹²⁹ Peluffo y Catalán. *Ibíd.* p. 33.

En una **tercera fase**, el sistema de gestión del conocimiento se centra en el *aprendizaje* como motor y fuente de los cambios y la innovación. La dinámica de la fase anterior ha modificado profundamente las formas y las estructuras del trabajo y de la organización, el diseño se centra en las comunidades de prácticas y en los ambientes donde se desarrolla su actividad, se transfieren ciertas funciones fuera del sistema que generan menos valor y se centran en aquellas que producen conocimiento. Cuando se llega a un nivel de difusión de la gestión del conocimiento a nivel de sociedad, se producen transformaciones visibles en la forma en que se enfrentan los ciclos económicos, las crisis de las cuales se sale con mayor velocidad que en el pasado¹³⁰.

Los pasos anteriores se representan en el diagrama 8.

Diagrama No. 8.
Evolución de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Desarrollo propio con adaptación del modelo de Peluffo A. y Catalán Edith de la CEPAL. 2000.

Cada una de estas fases conlleva una serie de actividades. En la última fase se presentan como nuevos centros generadores de conocimiento e innovación por la combinación entre el conocimiento tácito y el explícito.

¹³⁰ Peluffo y Catalán, *Ibíd.*, p. 34.

Las características de estos contextos de trabajo son los siguientes:

- Los miembros de comunidades de conocimiento son identificados y luego reunidos mediante la tecnología (comunidades de prácticas).
- Se construyen relaciones mediante reuniones personales y virtuales.
- La tecnología se usa para la comunicación y la colaboración; el acompañamiento que se hace a los grupos enfatiza las metas, no el hardware y el software.
- El respaldo de la capacitación y el comportamiento del personal directivo genera nuevas conductas.
- Se arman grupos experimentales con diferentes temáticas con objetivos claros y delimitados.
- Se pueden cuantificar ahorros y aumentos de la productividad.
- El proyecto siempre tiene presente aspectos no incorporados que dan lugar a hechos inesperados.

El objetivo principal es crear una red de “vínculos interpersonales”, más que una base de datos, el énfasis se pone en el contacto personal y en las necesidades humanas para crear soluciones a partir del conocimiento implícito de los participantes. Esto se logra con facilitadores como las tecnologías de información (videoconferencias de escritorio, correo electrónico multimedia, uso de medios compartidos, pizarras, un replicador/reproductor de documentos, herramientas para grabar, equipos interconectados y un navegador web que permita la mayor cantidad de conexiones personales, entre otras).

El entrenamiento que se da en estos espacios se llama “acompañamiento individual” para destacar el papel de cada participante como actor e impulsor del proceso. Se denominan “orientadores” a quienes trabajaban con los participantes de una Cops. Esta nueva ocupación se la ha llamado “Líder de Comunidades de Prácticas”, cuya función clave es ayudar a los miembros del equipo para relacionar los objetivos con las capacidades del sistema y las nuevas formas de trabajar.

El resto es continuar fortaleciendo el aprendizaje con distintas estrategias, cambio de valores y cultura, de liderazgo, de nuevos procesos de trabajo, de la formación de personal profesionalizado para la gestión del conocimiento.

Podemos cerrar este capítulo, destacando que la gestión del conocimiento es una disciplina híbrida, contiene arte, y gran parte de ciencia, porque en acción, la gestión del conocimiento abarca espacios del desarrollo del aprendizaje técnico y científico individual y de las organizaciones, el capital humano y la tecnología de la información.

Esto es finalmente lo que podríamos buscar con esta investigación, conjuntar en un modelo de gestión del conocimiento para el aprendizaje organizativo para una institución como el Senado, en el que pudiera compartirse y expandirse el conocimiento individual para garantizar la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de las facultades que le otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, aprovechando el contexto del servicio civil de carrera.

2.3. Servicio Público de Carrera y el Aprendizaje Organizacional

En el primer apartado de este estudio, se ha tratado una parte importante del servicio público de carrera, sus orígenes y los antecedentes más relevantes para el caso mexicano. Asimismo, se ha hecho referencia al Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores y su contenido, que al igual que otros instrumentos jurídicos que regulan esquemas similares, establece los criterios generales para el ingreso, la capacitación y desarrollo, los mecanismos de ascenso o promoción, la evaluación del desempeño y las condiciones de separación, recursos de revisión, sanción y los derechos y obligaciones de quienes se incorporan.

En el caso de la administración pública federal de México, según Luis F. Aguilar, para el servicio profesional de carrera también se establecen reglas para estos procesos:

El servicio profesional de carrera regula "... el ingreso, formación/ capacitación / certificación de competencias, permanencia, movilidad (carrera), separación del

personal público y, en consecuencia, definen los respectivos derechos y obligaciones del personal...mediante evaluación competitiva por méritos de las personas, tales como competencia científico – técnica, competencia gerencial, experiencia en el campo, desempeño... es administrado por órganos políticamente independientes y autónomos, a fin de asegurar imparcialidad, credibilidad / confiabilidad”¹³¹.

Para esta investigación, nos interesan de acuerdo con la hipótesis de investigación dos de los procesos fundamentalmente: la capacitación y desarrollo y las evaluaciones integrales, que incluyen la evaluación del desempeño, las evaluaciones psicológicas y la evaluación de la capacitación.

Antes de hacer referencia a la importancia de la capacitación y a las evaluaciones en sus distintas modalidades, se revisa un instrumento que es básico para conocer a quienes se debe capacitar y evaluar y qué puestos podrían ser más susceptibles de generar conocimiento para el aprendizaje organizacional, nos referimos al Catálogo de puestos.

2.3.1. Catálogo de Puestos

La catalogación de puestos, juega un papel fundamental en los servicios civiles y en cualquier sistema de administración de recursos humanos, ya que una vez definido su perfil, permite formar grupos y ramas de especialidad con puestos que se suceden unos a otros de conformidad con su especialidad y grado de complejidad. Esto al mismo tiempo que constituye una escala o trayectoria de ascenso que permitirá generar las expectativas de un desarrollo del personal en una institución.

Es posible considerar que en la mayor parte de los servicios de carrera existentes, la ocupación de puestos constituye un pilar para la promoción de los mejores elementos

¹³¹ Aguilar, Luis F. **La importancia del establecimiento del Servicio Público de Carrera en México.** Conferencia presentada en el seminario sobre la Profesionalización del Servicio Público en México- Hacia la innovación y la democracia. Universidad Iberoamericana. México, marzo, 2003. pp. 21-25.

del servicio. Los puestos representan un escalafón que permite reconocer el mérito de los miembros del servicio.

En la integración de un catálogo de puestos es muy importante tomar en cuenta para cada puesto, lo siguiente:

Misión. Representa la razón de ser del puesto y su cometido principal para cumplir sus compromisos centrales.

Funciones o actividades. Constituye el listado de las principales funciones o actividades que deben cumplirse o ejecutarse en el puesto, es decir, aquello para lo que se ha diseñado y para lo que se requiere dentro de la institución. Las funciones se definen a partir de la naturaleza de las materias que tiene encomendadas su área de adscripción y su rama de especialidad, y en atención al quehacer requerido para cumplirlas. Esta descripción deber responder la pregunta ¿qué trabajo se hace para la institución desde un determinado puesto?

Competencias o capacidades requeridas para cada puesto: son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que requiere cada puesto. Podríamos clasificarlos de la siguiente forma:

- **Requisitos profesionales.** Estos requisitos establecen la experiencia que debe poseer un candidato a un puesto, la escolaridad o estudios que debe haber cubierto, así como los conocimientos específicos que se requieren demostrar a efecto de desempeñarse en atención a las funciones que se encomiendan al puesto y en uso de la capacidad cognoscitiva y empírica que se adquiere de la suma del saber hacer y el cómo hacerlo¹³².

¹³² Pontifes Martínez, Arturo. *"El análisis y diseño de perfiles de puestos". Una metodología en revisión continua*". Memoria de la Segunda Reunión del Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil de Carrera. México, 15 marzo. 2002. p. 5.

- **Habilidades.** El abanico de habilidades humanas es muy amplio, por lo que, en la descripción de las que competen a un determinado puesto, debe responderse a preguntas clave como las siguientes: ¿qué tipo de habilidades en estricto sentido requiere el puesto, incluidas las de carácter intelectual, psicomotriz, directivas, organizativas, de liderazgo, de comunicación, de manejo de conflictos, de trabajo bajo normas y sistemas, etcétera?; ¿qué tipo de responsabilidad se va a adquirir en el ámbito del puesto?; ¿Qué rasgos de personalidad, relativos la disposición para el trabajo se requieren?, y otros que permitan al ocupante asumir el conjunto de premisas de desempeño exigidas para el puesto.
- **Perfil de actitudes.** Este perfil se establece prescribiendo ciertos rasgos de personalidad propicios para un buen desempeño del puesto. Entre estas actitudes se identifican las relativas al trabajo en equipo, la aceptación del rol de ejecutante o de mando, la propensión a la objetividad ante hechos o situaciones de conflicto, la disposición para el servicio y atención personalizada al usuario, etcétera.
- **Perfil de capacitación.** En este elemento, se describen las áreas temáticas de la formación y capacitación que requiere el ocupante de un puesto, generalmente se incluyen las principales áreas que sirven para reforzar, consolidar y actualizar los conocimientos base que posee, así como para situarle en un punto de alto desempeño profesional en virtud de haber cubierto una currícula mínima de capacitación.

En conjunto, la descripción de los puestos permitirá a la instancia administradora del servicio civil, contar con una referencia comparativa entre el puesto y las personas que ocupan o que ocuparán dichos puestos. Esto es, se podrá establecer la relación perfil-puesto-persona, para identificar fortalezas y debilidades y realizar la proyección de desarrollo de quien ocupa el puesto.

2.3.2. Capacitación y Aprendizaje

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo capaz de aprender. Las personas tienen gran capacidad para adquirir nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos, captar información, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones¹³³.

El entrenamiento y la capacitación ofrecen conocimientos y habilidades requeridas para desarrollar eficientemente la labor de cada servidor público. Desde el ingreso, las personas aprenden a conocer la estructura de la institución, se incorporan cursos sobre regulación legal, procesos y procedimientos comunes y cultura de servicio. La capacitación secundaria por su parte, busca profundizar o mantener actualizados los conocimientos y habilidades de los servidores públicos¹³⁴.

En los servicios civiles, el aprendizaje a través de la capacitación, se orienta a mejorar la relación puesto-persona, desde que un individuo se incorpora a la organización, se le prepara para cerrar las brechas que pudieran existir entre el puesto y el individuo que aun cuando en términos generales hubiese acreditado los exámenes de ingreso, siempre tendrá algún área que fortalecer. Por ello, existen durante la vida laboral diferentes etapas de capacitación que van desde el nivel básico, intermedio y el avanzado. En Chile, como en otros países, existe la capacitación para la inducción, para el cambio y la transformación institucional, para la actualización administrativa y para la actualización técnica¹³⁵.

En cuanto al modelo estadounidense existe una gran variedad de programas de entrenamiento que se ofrecen a los servidores públicos a nivel federal. Este entrenamiento responde al *Government Employees Training Act* de 1958 que obligó a

¹³³ Chiavenato. Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 5ª. Ed. Colombia, 2000. pp.548.

¹³⁴ Mascott Sánchez María de los Ángeles. **Sistemas de Servicio Civil. Una comparación Internacional**. Comité del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública Cámara de Diputados. 2003. p. 39.

¹³⁵ Investigación auspiciada por el CLAD en el marco del proyecto “**Estudios sobre la Profesionalización de la Función Pública en el marco de la Nueva Gestión Pública**” 2002.

las agencias y dependencias federales a proveer capacitación y entrenamiento para sus empleados. El aprendizaje organizacional se enfoca a desarrollar las habilidades necesarias para el mejor cumplimiento de sus funciones. En muchos casos y con el mismo propósito se celebran convenios con universidades para la impartición de eventos de capacitación como diplomados o especialidades. Cabe destacar que todos estos cursos y entrenamientos promueven la movilidad ascendente en el servicio¹³⁶.

Por otro lado, en el gobierno inglés, cada dependencia tiene un área especial responsable de capacitar al personal. En ella se imparten cursos vinculados con las funciones de la propia institución, el desarrollo administrativo y para la actualización de los servidores públicos que realizan funciones operativas y secretariales. Es de particular interés el Colegio del Servicio Civil (*Civil Service College/Management in Government*) que se encarga de ofrecer cursos de especialización y actualización a los servidores públicos, sobre diversos temas relacionados con la función pública¹³⁷.

En sí, los programas de entrenamiento y capacitación pueden organizarse a partir de las necesidades individuales o de las necesidades de la institución. En el primer caso, la capacitación es el resultado de exámenes de habilidades que identifican claramente las necesidades del servidor. En el segundo caso, en el aprendizaje organizacional, la capacitación es el resultado de cambios al interior de la institución de gobierno en la que se labora; ya sea como consecuencia de transformaciones en los objetivos y/o en la tecnología de la institución o como resultado de restricciones en los recursos o la reestructuración de funciones¹³⁸.

En diferentes países, entre éstos, Canadá y más recientemente en México se ha adoptado la capacitación por competencias. Canadá¹³⁹ en el ámbito público por ejemplo para el sector hacendario, específicamente para el área de ingresos, cuenta con un catálogo de competencias organizacionales en el que clasifica con detalle los tipos de

¹³⁶ Secodam. **Profesionalización del Servicio Público, Diagnóstico y Propuestas Generales**. 1996. p. 32.

¹³⁷ *Ídem.*, p. 32.

¹³⁸ Anke Freibert, *The Challenges of Training the Public Service during Transition and in an Unstable Environment*, p.29. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006447.pdf>.

¹³⁹ Ingresos Canadienses. **Catálogo de Competencias**. Mayo de 1999. (Documento traducido al español en el Servicio de Administración Tributaria. SAT. 2001.

competencias de conducta y las técnicas grupales que deberán cubrir los puestos. Éstas se definen y determinan en relación con la función que desempeña la institución, cada área y cada puesto en particular. En el caso mexicano en el Poder Ejecutivo, en Ley del Servicio Profesional de Carrera, se establece la clasificación de las competencias, gerenciales, transversales y técnicas específicas por puesto¹⁴⁰.

En los servicios públicos de carrera, el aprendizaje permanente es obligado, la actualización permanente y formación continua de los empleados como forma de mantener y aumentar su capacitación. Un indicador inmediato que se puede obtener de la contabilidad son los “gastos en formación”, aunque no revela si el dinero aplicado fue bien gastado. Otros indicadores fáciles de obtener pero con las mismas limitaciones en términos de efectividad son el “número de horas de formación por persona y año” o el “porcentaje de personas que han recibido formación en el año”. Más audaces, aunque exigen a la organización una recogida de datos adicional, con controles o encuestas, serían los “cursos a los que se ha asistido en el último año y que han sido fructíferos”, el “índice de satisfacción con la formación”, el “personal que ha participado en proyectos realizados por la organización que han contribuido a mejorar su competencia profesional” o el “porcentaje de la formación aplicada en la ocupación desempeñada”.

Sin embargo, en las experiencias señaladas, es limitada la información y en muchas ocasiones ni siquiera existe, información que nos indique qué se hace con los resultados de la capacitación; es decir, no se observa el impacto real que provoca que un individuo o una institución se capaciten, se profesionalicen y aprendan en términos organizacionales.

2.3.3. Sistemas de Evaluación.

En los servicios públicos de carrera, la evaluación es uno de los procesos más significativos, ya que desde que un individuo intenta incorporarse a una institución es sometido a una serie de evaluaciones; esto es, desde su ingreso los miembros de un servicio civil deben permanentemente ser evaluados y calificados.

¹⁴⁰ Ley del Servicio Profesional de Carrera, *Ibíd.*, p. 51.

La evaluación del desempeño es, junto con los sistemas de selección por concurso, el mecanismo básico para garantizar la igualdad de oportunidades. Se basa en diversas variables, pero las más relevantes son la antigüedad y el mérito. Los sistemas de servicio civil utilizan, en distintos grados, ambos criterios para asignar la promoción, aunque en general todavía prevalece la antigüedad. La mayor parte de las reformas, no obstante, apuntan a promover el mérito sobre la antigüedad, como un mecanismo para combatir la burocratización. Los ascensos por mérito se logran por medio de concursos, reportes de evaluación de los superiores y/o cumplimiento de metas laborales¹⁴¹.

Para los servicios civiles de carrera, la evaluación constituye un instrumento central: no sólo permite conocer el grado en que la organización alcanzó sus objetivos en un periodo determinado, sino que además ofrece a sus integrantes el derecho a ser promovido, a obtener incentivos y a permanecer dentro del cuerpo profesional de carrera.

La evaluación del desempeño en los sistemas de carrera del extranjero no difieren mucho de la situación nacional, ya que por ejemplo, en el servicio civil norteamericano la evaluación la hace también el jefe directo y responde a criterios preestablecidos por la *Office of Personnel Management* enfatizando los logros obtenidos, habilidades desarrolladas y desempeño general. Aun cuando estas evaluaciones son periódicas, no existe un plazo preestablecido y generalmente sirven para promover a un funcionario a un nivel superior cuando existe una vacante¹⁴².

En el caso inglés, la evaluación se lleva a cabo una vez al año, y reporta, salvo ciertas variaciones que dependen de cada ministerio, los siguientes puntos: logro de objetivos, habilidades demostradas, factores que afectaron el desempeño, (incluyendo inusuales cargas de trabajo), el nivel de responsabilidad, límites de entrega, capacitación recibida, y su aplicación en el trabajo, así como factores personales externos. Se provee una

¹⁴¹ Mascota, *Ibíd.*, p. 33-34.

¹⁴² Moyado, *op. cit.*, p. 24.

medición estándar del desempeño, limitándolo a una escala de uno a cinco, misma que es usada como base para el pago respectivo¹⁴³.

En teoría, la promoción depende de la evaluación del desempeño; aunque en la práctica hay un cierto grado de discrecionalidad, pues la promoción depende de la evaluación y del nombramiento por parte de los responsables de cada departamento. La evaluación del rendimiento también afecta la remuneración de los miembros del servicio. Los salarios públicos se establecen en cada departamento, con base en una tope máximo y mínimo. La estructura salarial se define a partir de tres rubros: grado, destino y rendimiento. Con objeto de fortalecer los sistemas de incentivos, a partir del año 2000 se aplica un sistema de pago de incentivos por equipo, se mejoran los paquetes de premios, se otorgan mayores oportunidades y programas de capacitación, licencias por vacaciones y mayor flexibilidad en el trabajo¹⁴⁴.

Podemos argumentar que el proceso de evaluación para el ingreso no únicamente debe dar una idea real de las características de los candidatos, sino también una proyección de cómo será su aprendizaje y la ejecución en el futuro, por lo que se requiere una evaluación psicológica altamente confiable, a fin de poder elegir al talento humano mejor calificado, con alto potencial de desarrollo, comprometido con las actividades asignadas y acorde a los requerimientos del puesto a ocupar, para alcanzar altos estándares de productividad¹⁴⁵.

Contar con un registro de talento humano facilitará el establecimiento de un sistema de líneas probables de reemplazo, para cubrir las vacantes que en la institución se presenten. El desarrollo del personal, la movilidad de los recursos humanos que genere una corriente de pensamiento de innovación y cambio; son imperativos que toda institución gubernamental¹⁴⁶.

¹⁴³ *Ibíd.* p. 25.

¹⁴⁴ Mascota, *Ibíd.*, p. 35.

¹⁴⁵ Moyado, *Ibíd.* p. 66.

¹⁴⁶ *Ídem.*, p. 66.

Nueva Zelanda es uno de los países que mayor énfasis ha puesto en la promoción por desempeño. Las reformas en ese país definieron objetivos claros y medibles e implementaron un esquema permanente de evaluación; otorgaron mayor flexibilidad para administrar los recursos de la gerencia en cuestión; concedieron mayor responsabilidad en la toma de decisiones, sujeta a la provisión de sanciones e incentivos; mayor información y evaluación del rendimiento. A estos principios se sumó una estrategia de reforma de los patrones culturales de la burocracia, con el fin de que los funcionarios públicos pusieran énfasis en los resultados de su gestión. Se estableció un requerimiento específico para medir los resultados: las dependencias del gobierno debían probar que sus capacidades administrativas y sus logros eran equiparables a los del 10 por ciento de las empresas más productivas del sector privado¹⁴⁷.

No obstante, algunos especialistas se oponen a estos supuestos e insisten en que los costos y dificultades generados por los sistemas de evaluación son mayores a las ventajas que ofrecen. Edward Deming, por ejemplo, sostiene que los sistemas de evaluación del desempeño son uno de los cinco problemas más importantes de la administración, puesto que son arbitrarios, injustos, desmoralizan a los empleados, favorecen el desempeño inmediatista, desestimulan el trabajo en equipo, provocan temor y expulsan a empleados eficientes¹⁴⁸.

Para esta investigación, se quiere otorgar otro papel más relevante a las evaluaciones, se pretende determinar si mediante éstas es posible identificar al personal que es capaz de generar conocimiento para coadyuvar al aprendizaje organizacional. Para ello, las evaluaciones psicológicas son fundamentales, ya que permiten medir los niveles de inteligencia, comportamiento y otros aspectos fundamentales para conocer la personalidad de los individuos, incluso la llamada “inteligencia emocional”.

¹⁴⁷ Passolano, Gabriela. **Presentación de la situación de los profesionales de la administración pública en distintos ámbitos**, VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 de noviembre de 2001. pp.1-10.

¹⁴⁸ Edward Deming, **Las siete dolencias fatales de la administración**. Citado por Livia Barbosa en su ponencia: *Meritocracia a la brasileña - ¿Qué es el desempeño en Brasil?* documento presentado en el III Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Madrid, España, del 14 al 17 de octubre de 1998. p.7.

CAPÍTULO 3. LA CAPACITACIÓN Y EVALUACIONES PARA LA INCORPORACIÓN AL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

3.1 Ámbito de aplicación

Una de las primeras limitaciones que se detectó en el Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores, fue la falta de criterios para incorporar al servicio civil al personal que ya laboraba en la Cámara. La interpretación literal que se daba al Estatuto es que todos los puestos deberían ser renovados por la vía del concurso público abierto, por lo que en cálculos aproximados, se hablaba de concursar casi 200 puestos, lo que implicaba más de cuatro años siempre y cuando el Centro de Capacitación se dedicara específicamente a este proceso de ingreso. Si esto se hubiese adoptado, se hubieran presentado altos costos tanto económicos como políticos, pero sobre todo problemas temporales, y el servicio civil no estaría funcionando, sino hasta después del cambio de legislatura con el riesgo de abortarse como sucedió en la Cámara de Diputados¹⁴⁹.

Por fortuna, se encontró una vía legal expedita que facilitó la operación. El Centro de Capacitación con el apoyo de las Secretarías Generales Administrativa y Parlamentaria, propusieron a la Mesa Directiva un **Acuerdo Administrativo**¹⁵⁰ para el proceso de incorporación al servicio civil del personal en funciones. En este Acuerdo, se fijaron las bases, modalidades y tiempos para llevar a cabo gradualmente la incorporación del personal que conforme a su situación jurídica o contractual, así como su colocación en la estructura ocupacional era susceptible de participar.

Todo ello permitió que el Centro no se limitara únicamente a evaluar y corroborar si el personal era idóneo para su incorporación, sino que inició su función sustantiva de capacitación y evaluación para la profesionalización.

¹⁴⁹ Hernández, *Ibíd.*, pp. 81-154.

¹⁵⁰ **Acuerdo para la Incorporación al Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores, 2004.**

En primer lugar, con base en la estructura ocupacional y la clasificación de funciones parlamentarias y administrativas, se identificaron las áreas y puestos que debían incorporarse al servicio civil para dar cumplimiento a lo establecido en el Estatuto. Las áreas seleccionadas fueron las siguientes, de acuerdo con la estructura de la Cámara presentada previamente en este mismo documento.

1. De la Secretaría General de Servicios Administrativos

2. Unidad de Enlace, Transparencia e Información
3. Dirección General de Recursos Humanos
4. Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
5. Dirección de Eventos (Unidad de Eventos)
6. Dirección de Atención a Senadores (Unidad de Atención a Senadores)
7. Dirección General de Asuntos Jurídicos Administrativos
8. Centro de Informática y Telecomunicaciones
9. Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas
10. Dirección General de Contabilidad
11. Dirección de pago a Senadores (Unidad de pago a Senadores)

12. De la Secretaría General de Servicios Parlamentarios

13. Cuerpo Técnico Profesional Consultivo
14. Dirección General de Asuntos Legislativos
15. Dirección General de Apoyo Técnico (Proceso Legislativo)
16. Dirección General de Apoyo Parlamentario
17. Dirección General de Archivo Histórico y Memoria Legislativa
18. Biblioteca Melchor Ocampo
19. Consultoría Jurídica

De los órganos técnicos

20. Secretarios Técnicos
21. Coordinación de Asuntos Internacionales y Relaciones Parlamentarias
22. Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado (IILSEN)

Una vez definidas las acciones a realizar, se emitió una “guía informativa” que de manera esquemática resaltaba los aspectos más relevantes de las reglas generales del servicio civil y de cada uno de los subsistemas que comprendería según el propio Estatuto, además de explicar brevemente en qué consistiría el proceso de incorporación.

Los puntos a destacar fueron los siguientes:

- a) Serán sujetos de este proceso los Directores Generales, Directores y Subdirectores de Área, Jefes de Departamento y Secretarios Técnicos. Por lo que se refiere a los secretarios técnicos, aquellos que han ocupado el cargo en las LVIII y LIX Legislaturas.
- b) Quedan excluidos de este proceso los Secretarios Generales, los titulares de la Tesorería y la Contraloría; Coordinadores Generales, Secretarios Particulares, Asesores de Senador, Asesores de Grupo Parlamentario, el personal adscrito a: la Coordinación de Comunicación Social, el Canal del Congreso, la Contraloría Interna, al CECAFP, Resguardo Parlamentario, CENDI, Servicio Médico, las personas contratadas bajo el régimen de prestación de Servicios Profesionales que no sean Secretarios Técnicos, los trabajadores operativos de base, y en general toda persona que sea contratada a partir del día en que se lleve a cabo la primera evaluación de este proceso de incorporación, sin importar el área de adscripción.

En esta misma guía se informó que el proceso de incorporación sería gradual y constaría de cuatro tipos de evaluaciones: 1) conocimientos generales, y 2) conocimientos específicos (relacionados con el puesto y área de adscripción), estas dos, mediante la capacitación previa y necesaria; evaluación psicológica y evaluación del desempeño. Los valores asignados a cada etapa se indican en la tabla no. 4.

Tabla No. 4
Valores de cada etapa de evaluación.

Evaluación de Conocimientos Generales	10%
Curso de conocimientos generales.....9%	
• Historia de México.....1.5%	
• Instituciones y Sistema Político.....3.2%	
• Senado.....4.5%	
• Transparencia y rendición de cuentas.....0.8%	
Cultura general.....1%	
Evaluación de Conocimientos Específicos	30%
Curso de especialización por área y puesto. 100%	
Evaluación Psicológica	15%
I. Capacidades	
II. Actitudes	
III. Aptitudes	
IV. Habilidades	
Evaluación del Desempeño	45%
I. Metas.....60%	
II. Competencias.....32%	
III. Ética profesional.....8%	
Calificación Global	100%

Fuente: Desarrollo propio con información generada por el CECAFP. 2004

En el proceso iniciaron 213 personas distribuidas jerárquicamente como se muestra en la tabla No 5.

Tabla No. 5
Distribución jerárquica de personas que iniciaron el proceso de incorporación

Directores Generales	Directores de Área	Secretarios Técnicos	Subdirectores	Jefes de Departamento	Total
13	43	35	50	72	213

Fuente: Elaboración propia con información generada por el CECAFP. 2004.

No obstante, durante el proceso se dieron de baja 17 personas y se integraron con los directores generales los titulares de unidad, por lo que el total de los trabajadores que participaron en las cuatro evaluaciones fueron 196 distribuidos de acuerdo con la tabla no. 6.

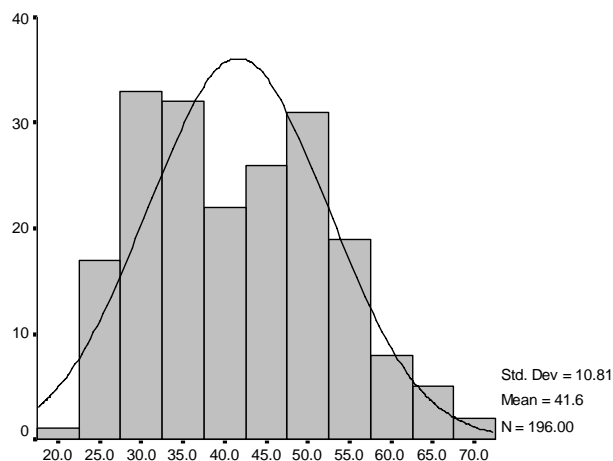
Tabla No. 6.
Distribución de la población que participó en las cuatro evaluaciones.

UNIDAD ADMINISTRATIVA O PARLAMENTARIA	PUESTO					SEXO		TOTAL
	DIRECTOR GENERAL	DIRECTORES DE ÁREA	SUBDIRECTORES	JEFES DE DEPARTAMENTO	SECRETARIOS TÉCNICOS	HOMBRES	MUJERES	
SGSA	1	3	2	1		5	2	7
UETAIS		1	1			2		2
DGRH	1	3	6	10		13	7	20
DGRHMSG	1	4	8	14		19	8	27
C.INF.TEL	1	5	2			8		8
U.EVENTOS	1	1	1	3		6		6
U.ATEN.SEN.	1	1		1		1	2	3
U.PAGO SEN.	1		1			1	1	2
DGPPyF	1	3	4	7		12	3	15
DGCONTABILIDAD	1	3	6	4		9	5	14
DGAJA	1	3		2		6		6
SGSP		1		2		2	1	3
COORD.CTEC.PROF.A.		1				1		1
ASUNT.LEGISLATIVOS		2	1	2		4	1	5
DGAPOYOPARL.	1	1	1	5		7	1	8
DGPROCESO LEG.	1	2	2			3	2	5
DGAHIST.Y M.LEG.	1	1	1	2		2	3	5
BIBLIOTECA MELC.OC			1			1		1
CONSULT.JUR.LEG.		3	3			5	1	6
IILSEN	3		7	4		8	6	14
CAIRP	1	3	2	7		5	8	13
SECRET.TECNICOS					25	17	8	25
TOTALES	17	41	49	64	25	137	59	196

Fuente: Elaboración propia.

Otro dato importante es la distribución por edad de los participantes, misma que va de un rango de 22 a 68 años, con una media de 41.6 años de edad. Esta información se presenta en la gráfica No. 2.

Gráfica No. 2.
Distribución de la población participante por edad.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Las Etapas de Capacitación y Evaluación.

La capacitación-evaluación inició con un **Ciclo de Conferencias** realizado del 4 al 7 de mayo de 2004, en los que se dieron a conocer las características y significado de los servicios civiles en el contexto internacional y nacional, por parte de académicos de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Centro de Investigación y Docencia Económica; servidores públicos del Instituto Federal Electoral y de la Secretaría de Relaciones Exteriores, además se contó con la intervención de algunos Senadores y servidores públicos de la Cámara.

Como parte relevante del evento, el Centro de Capacitación a través de su titular, presentó las primeras reglas generales para la puesta en operación del servicio civil y el proceso por el que se realizaría la incorporación del personal en activo, al tiempo que se presentaron los criterios y valores que tendría cada evaluación.

Asistieron al evento más de cien servidores públicos que conformaban la población objetivo susceptible de incorporarse al servicio civil y prestos esperaban conocer las reglas del juego a las que debían someterse para conservar su empleo y permanecer en sus puestos de trabajo.

3.2.1. Capacitación-evaluación de Conocimientos Generales.

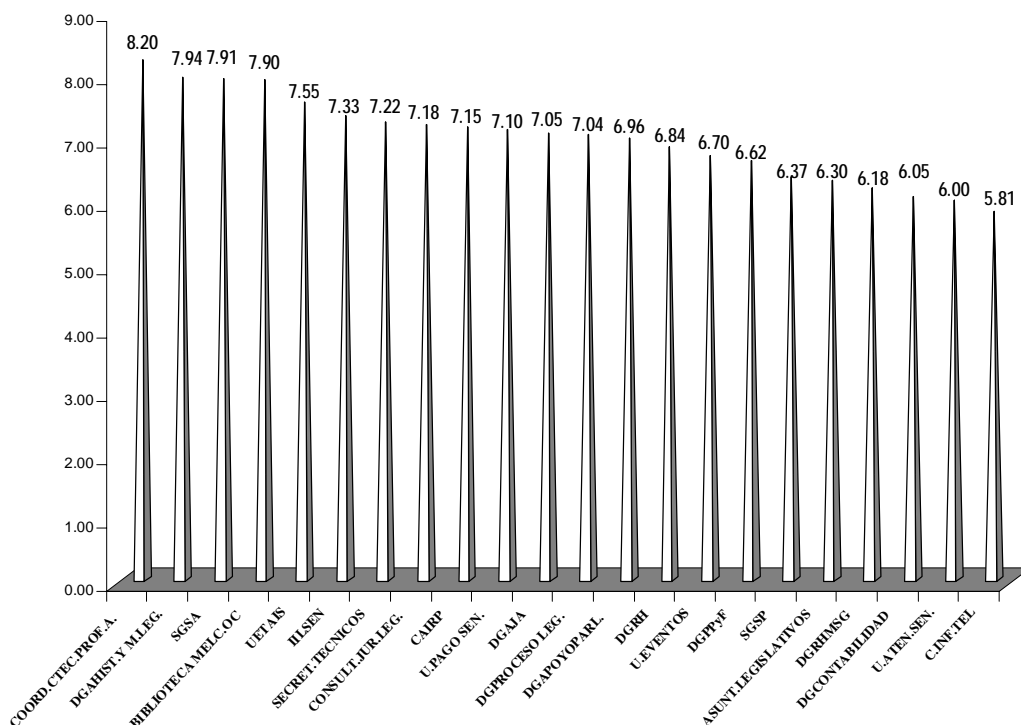
Para sustentar la evaluación de conocimientos generales, así como para actualizar los conocimientos en los distintos temas relacionados con las ciencias sociales y en particular respecto del ámbito legislativo y gubernamental, se realizó del 20 de mayo al 4 de junio de 2004, un curso con temas que serían la base para la evaluación: Historia de México, Instituciones y Sistema de Partidos, Introducción al Senado y Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas. Al curso asistieron aproximadamente 200 personas de las distintas áreas de la Cámara y que eran susceptibles de incorporarse. Este curso duró 28 hrs. y fue cubierto por diez ponentes de distintas instituciones académicas y servidores públicos de alto nivel y amplio conocimiento de las funciones de sus respectivas unidades.

Conforme a las reglas establecidas, del 28 de junio al 2 de julio de 2004 se realizó la evaluación de conocimientos generales. El examen consistió en 100 reactivos de opción múltiple que contenía el 90% de los temas del curso propedéutico y sobre la normatividad aplicable en la Cámara; el 10% restante fue sobre cultura general (lógica matemática, geografía, historia mundial, español, entre otros).

Para garantizar la transparencia del proceso, el examen se aplicó por medio de un sistema informático diseñado específicamente para el servicio civil, que permitía la elaboración de exámenes con preguntas diferentes para cada uno, ya que el sistema computarizado utilizado mezclaba los reactivos. Una vez concluida la aplicación el participante obtenía su calificación en forma inmediata.

Los resultados de esta primera evaluación fueron lamentables, se percibió que un gran número de los participantes habían perdido el hábito del estudio y principalmente el de someterse a una evaluación. Los promedios por área se presentan en la gráfica no.3.

Gráfica No. 3.
Evaluación de conocimientos generales.
Promedio por área.



Fuente: Desarrollo propio con información generada por el CECAFP. 2004.

Se pudo detectar con esta primera evaluación debilidades de conocimiento grupal, ya que si bien había casos aislados con buenos resultados como el de la Coordinación del Cuerpo Técnico Profesional que ocupó el primer lugar con un porcentaje de 8.20, y que corresponde a una sola persona, en términos de grupo no había una preparación homogénea, las áreas con mayor número de personas aparecen en los promedios más bajos como la Dirección General de Recursos Humanos (con 20 participantes obtuvo un promedio de 6.84 %) y la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales (con 27 personas alcanzó el 6.18 %).

En cuanto a funciones, eran datos fundamentales los de los Secretarios Técnicos (7.22%) quienes se desempeñan en la comisiones legislativas y apoyan directamente a los Senadores, así como los del IILSEN (con 7.33%) que genera investigaciones para la Cámara y la Consultoría Jurídica (7.18) que elabora los estudios técnicos jurídicos para los legisladores.

Por otro lado, los porcentajes más bajos se presentaron en las áreas administrativas, quienes realizan funciones de apoyo logístico, operativo y técnico administrativo como el Centro de Informática (con 5.81), la Unidad de Atención a Senadores (6.00), la Dirección General de Contabilidad (6.05), y la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales (6.18). Personal con un menor nivel académico, aun cuando el puesto que ocupaban por lo menos era de jefe de departamento.

Estos primeros resultados permitieron identificar por un lado, que los niveles jerárquicos más bajos como son los jefes de departamento y los subdirectores deberían fortalecer sus conocimientos mediante la capacitación, pero por el otro, saber que el mayor potencial y conocimiento se ubicaba en el grupo directivo.

Al finalizar el proceso, una respuesta más objetiva para avalar los primeros resultados, y sobre todo en el caso de los subdirectores y jefes de departamento, fue que un número importante, casi la mitad, no contaba con un nivel profesional de licenciatura, esto es, el mínimo requerido para los puestos que se evaluaban. Consideración

relevante que el Centro de Capacitación no tomó en cuenta en el diseño de estas primeras evaluaciones.

3.2.2. Capacitación-evaluación de Conocimientos Específicos.

Una vez concluida la evaluación de conocimientos generales, el ambiente y la presión para la población objetivo se agudizó, se dieron cuenta que la evaluación no sería sencilla y que debían prepararse más para poder continuar en el proceso. Así, de junio de 2004 a marzo de 2005, se desarrollaron los cursos de conocimientos específicos por área de adscripción.

El Centro de Capacitación coordinó y determinó con las autoridades respectivas los contenidos de los cursos y las instituciones que ofrecerían cada curso y taller respectivamente.

- **Secretarios Técnicos.**

Se dispuso que esta etapa iniciara con los secretarios técnicos, ya que por sus condiciones laborales, representaban el cuerpo de mayor incertidumbre para su incorporación al servicio civil. En general todos se encontraban bajo el régimen de pago por honorarios y crearles una plaza de estructura significaba formalizar su relación laboral y garantizar su permanencia y certeza jurídica. Por ser el grupo mayormente politizado, incorporarlos al servicio civil permitiría que el Senado contara con un cuerpo técnico especializado que diera continuidad a muchos de los asuntos legislativos que en el pasado se veían paralizados con la renovación de la legislatura.

El curso-taller que se asignó a los secretarios técnicos sobre: *Técnicas de Creación Jurídica y Trabajo en Comisione*, tuvo como objetivo principal la actualización y revisión teórica práctica de la técnica legislativa-normativa, así como la formulación y producción de enunciados jurídicos. El curso se llevó a cabo del 5 al 23 de julio de 2004 con una duración de 30 hrs., y asistieron 35 secretarios técnicos de las distintas comisiones legislativas.

De los 35 secretarios técnicos que participaron en el curso-taller, sólo 29 de ellos se presentaron al examen, aunque concluyeron todo el proceso solo 25. Las calificaciones de esta evaluación resultaron considerablemente mejores en relación con las de conocimientos generales, la más alta fue de 97.00 (equivalente a 29.10%) y la más baja de 50.00 (15.00%) con un promedio general de 79.92 equivalente a 23.98% (del 30% que correspondía a esta evaluación).

Se observó durante la capacitación y la evaluación que en los secretarios técnicos reside un cúmulo de conocimientos y habilidades en materia de técnica legislativa que no debe subestimarse. Es evidente que la función legislativa tienen un carácter político y uno técnico, principalmente la de los secretarios técnicos, por estar muy cerca de los Senadores desde la iniciativa, la discusión, la aprobación y la publicación de una norma jurídica.

Sin embargo, habrá que reconocer que en ocasiones no es sencillo distinguir entre lo político y lo técnico. Por ejemplo, la claridad con la que se redacta una norma es de carácter técnico, sin embargo aprobar una norma con redacción oscura con el propósito de no hacerla aplicable implica que lo técnico sea a la vez político. En esta distinción entre lo político y lo técnico, Thalia Pedroza señala: a) lo estrictamente político contiene las posiciones ideológicas de los partidos políticos y grupos de interés y, b) lo técnico se refiere a las características formales que debe tener un texto normativo, como son: el uso del lenguaje, su estructura lógica, brevedad, claridad; y la inserción armónica dentro del sistema jurídico, es decir, de su cumplimiento con las reglas de reconocimiento (constitucionalidad y legalidad)¹⁵¹.

De ahí la importancia de los secretarios técnicos tanto para el servicio civil de carrera como para la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, lo que veremos en el análisis de los resultados.

¹⁵¹ Pedroza de la Llave, Susana Thalia y Jesús Javier Cruz Velásquez. *Introducción a la Técnica Legislativa en México*, Porrúa, 2000. p. 39.

- **Secretaría General de Servicios Parlamentarios.**

El curso de conocimientos específicos para la Secretaría General de Servicios Parlamentarios fue impartido por la Universidad Iberoamericana y se dividió en dos vertientes: la primera en un programa académico al que se le dio un valor diferenciado dependiendo de las áreas y, la segunda en una serie de cursos monotemáticos para cada área con una ponderación complementaria¹⁵².

- **Programa Académico**

El programa académico tuvo una duración de 24 hrs. de capacitación y asistieron 35 servidores públicos de las distintas áreas de la Secretaría General. Se abordaron temas como: el sistema de fuentes del Congreso y en particular de la Cámara de Senadores; la composición y elección de las Cámaras, los derechos y obligaciones de los legisladores; los grupos parlamentarios; las funciones de control de las Cámaras; así como la funcionalidad de las comisiones; el procedimiento legislativo; los procedimientos especiales de reforma constitucional y el funcionamiento orgánico del Congreso de la Unión durante los recesos camerales, entre otros.

- **Cursos Monotemáticos**

Los cursos monotemáticos fueron tres para las distintas áreas. La interacción de funciones y los conocimientos y el aprendizaje homogéneos y de grupo, se percibieron más en esta etapa de capacitación.

Primero. En el caso de las Direcciones Generales de Apoyo Parlamentario, Cuerpo Técnico Profesional y Asuntos Legislativos, así como para la Dirección General de Proceso Legislativo (Apoyo Técnico), se llevó a cabo del 23 al 27 de agosto y fue dirigido por los propios académicos de la Universidad Iberoamericana en 8 hrs. con un enfoque meramente práctico en el que se revisaron los procedimientos específicos de las áreas, así como la intervención de cada puesto-persona en los mismos. Esto facilitó la evaluación de los 22 servidores públicos que asistieron.

¹⁵² Los porcentajes iban en razón del área y se aplicó el 60% y el 40% respectivamente.

Segundo. Para la Dirección General de Archivo Histórico y Memoria Legislativa, se organizó del 13 de septiembre al 25 de octubre, un curso de 24 hrs. denominado “Introducción a la Archivística”, cuyo expositor fue un servidor público del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, experto en la materia. Al curso, además de asistir las 5 personas de mando medio que participaban en el proceso de incorporación al servicio civil, se invitó a personal de otras unidades administrativas de la Cámara que realizan actividades de archivo. En total el grupo se integro por 16 participantes.

Tercero. Del 20 de septiembre al 25 de octubre se realizó el curso monotemático de la Consultoría Jurídica, el cual estuvo a cargo de académicos del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM con una duración de 26 hrs. A éste asistieron los 6 servidores públicos que eran susceptibles de incorporarse al servicio civil.

Los temas abordados estaban muy relacionados con las funciones que el área realiza como: metodología de investigación jurídica; derecho comparado, administrativo, internacional, financiero y fiscal respectivamente, así como técnica legislativa y marco constitucional y legal del Senado.

De los 35 participantes de la Secretaría General de Servicios Parlamentarios que participaron en los distintos cursos, solamente 34 sustentaron el examen de conocimientos específicos. Como veremos más adelante, en esta evaluación de conocimientos específicos el área mejor evaluada fue la Coordinación del Cuerpo Técnico de Apoyo con un promedio por área de 82.60 (equivalente al 24.78%) y la más baja la Consultoría Jurídica con 66.03 (equivalente a 19.81% de 30% que correspondía a la evaluación).

- **Secretaría General de Servicios Administrativos.**

Para la Secretaría General de Servicios Administrativos también se organizaron dos eventos: un Programa Académico con una ponderación de 40% y una serie de talleres específicos para cada unidad administrativa que equivaldrían al 60% restante.

- **Programa Académico**

El programa académico se desarrolló del 20 de septiembre al 13 de octubre con un total de 15 hrs. capacitación y asistieron 105 servidores públicos de las distintas áreas de la Secretaría General que participaban en el proceso de incorporación. Este curso fue impartido por académicos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y por otros profesores de diversas especialidades relacionadas con los temas del programa.

Entre la temática que se desarrolló destacaron: el andamiaje jurídico-administrativo de la Cámara de Senadores; de la administración a la gerencia pública; desarrollo organizacional; profesionalización y desarrollo de los servidores públicos; el factor humano en las instituciones públicas; la optimización de los recursos materiales y los servicios generales; el proceso de programación presupuestación; contabilidad y control y evaluación.

- **Talleres para áreas administrativas**

Los talleres se realizaron del 13 al 24 de enero de 2005. Debido a la diversidad de los temas y la necesidad de abordar la temática en términos muy prácticos, se contrataron especialistas de diferentes instituciones académicas y consultorías reconocidas que permitieran el logro de los objetivos.

En este sentido, se realizó del 19 al 26 de enero, el taller para el Centro de Informática y Telecomunicaciones y se aprovechó para invitar al personal dedicado al diseño y aplicación de sistemas informáticos de la Dirección General de Contabilidad. En total fueron 10 asistentes.

Del 20 al 26 de enero se impartieron por separado los talleres de Gestión de Recursos Humanos y el de Administración Integral de Recursos Materiales, dirigido el primero al personal de la Dirección General de Recursos Humanos y de la Unidad de Atención a Senadores con un total 20 personas, y el segundo a la Dirección General de Recursos

Materiales y Servicios Generales, así como personal a la Unidad de Eventos, en este último hubo 33 participantes.

En estas mismas fechas se impartió el taller sobre Diagnósticos Administrativos para el personal de Secretaría General de Servicio Administrativos y de la Unidad de Enlace de Transparencia y Acceso a la Información, al que asistieron en total 9 personas.

Los talleres para la Dirección General de Contabilidad y para la Dirección General de Presupuesto, Programación y Finanzas, también se realizaron por separado. El primero fue del 14 al 18 de marzo y el segundo del 14 al 26 de abril. En el primero se presentaron 12 asistentes y en el segundo se incorporó a la Unidad de Pago a Senadores por lo que en conjunto fueron 17 personas que participaban en el proceso de incorporación al servicio civil.

En suma, los talleres tuvieron el propósito de integrar a la capacitación a las personas dependiendo en gran medida de las funciones que realizaban para que su evaluación de conocimientos específicos fuera lo más objetiva. De ahí la conformación de los grupos de diferentes unidades administrativas.

- **Diplomado de Derecho Constitucional Procesal**

Es frecuente que el Senado de la República realice intercambios académicos con la Suprema Corte de Justicia de la Nación, por lo que se aprovechó para el proceso de incorporación y se acordó que las 6 personas de la Dirección General de Asuntos Jurídicos asistieran y se evaluaran con el Diplomado de Derecho Constitucional Procesal que se impartiría del 3 de mayo al 12 de noviembre del 2004.

La sensibilidad de los problemas comunes que podrían llegar a tener tanto la Suprema Corte como la Cámara de Senadores y en particular con esta Dirección, hizo posible y más interesante la relación entre participantes y ponentes o expositores. Además, existió la gran diferencia de ser evaluados con un Diplomado de 6 meses y no

únicamente con 18 ó 20 hrs. como en el resto de los casos. Desafortunadamente, esto finalmente se vio reflejado en la evaluación.

Como veremos más adelante, en los resultados obtenidos de estos talleres, los mejores promedios fueron para Recursos Humanos con un promedio de 89.70 (equivalente a 26.91%) y muy cerca de ésta se ubicó la Unidad de Enlace, con 86.90 (26.07%), le siguieron Programación, Presupuesto y Finanzas y Pago a Senadores con 86.66 (26.00%). En el lado opuesto, y de algún modo preocupante, se encontró a la Dirección General de Asuntos Jurídicos Administrativos con 71.33 (21.40%), ya que como se anotó antes, es el área de apoyo que asesora tanto a los Senadores como al Secretario General de Servicios Administrativos en asuntos jurídicos de todo tipo.

- **Coordinación de Asuntos Internacionales y Relaciones Parlamentarias.**

El curso de conocimientos específicos para la Coordinación de Asuntos Internacionales se realizó del 18 de octubre al 19 de noviembre del presente año y comprendió 29 hrs. de capacitación, de las cuales 25 hrs. estuvieron a cargo de profesores del Instituto Tecnológico Autónomo de México, y las 4 restantes fueron impartidas por servidores públicos del Senado por tratarse de cuestiones meramente prácticas e internas como protocolo y práctica parlamentaria. Participaron en el evento 14 servidores públicos de mando medio adscritos a la Coordinación.

La temática general versó sobre temas de la nueva agenda de política exterior de México, democracia y género, migración, seguridad, narcotráfico, terrorismo y desarme; las relaciones política, económicas y comerciales de México, facultades exclusivas de la Cámara de Senadores en materia de política exterior, así como protocolo y práctica parlamentaria.

Los resultados de la evaluación para esta Coordinación fue en promedio de 70.23 que equivale a 21.07% de 30% según los criterios establecidos.

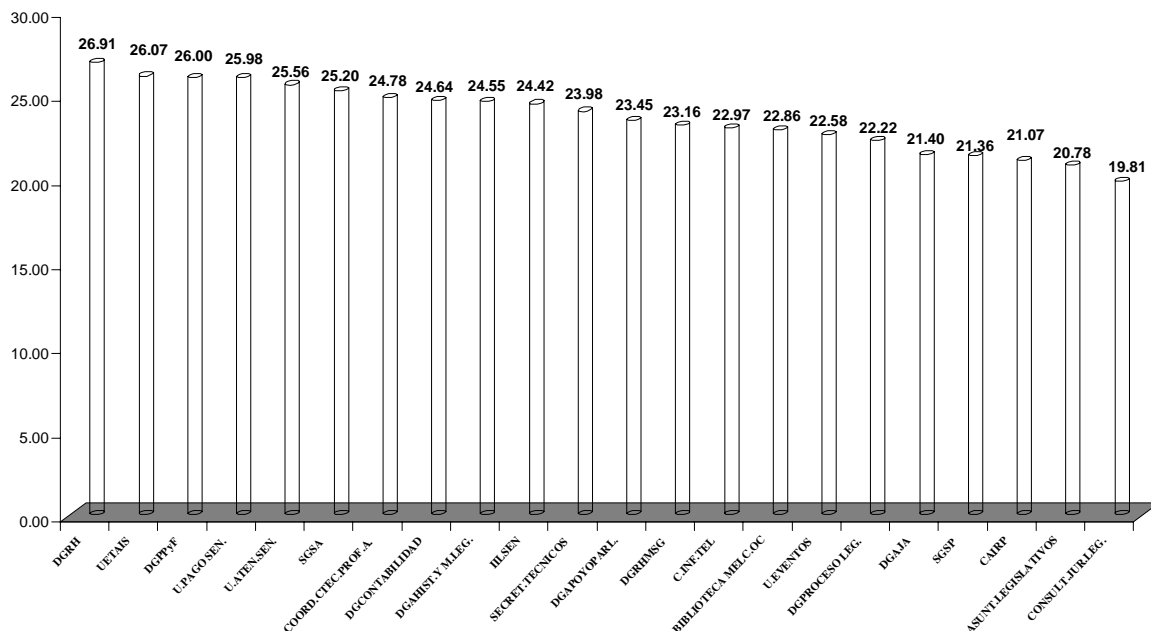
- **Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado (IILSEN).**

Del 30 de noviembre de 2004 al 18 de enero de 2005, se desarrolló el curso de conocimientos específicos del IILSEN, denominado *Metodología y Técnicas para la Investigación Social*, con una duración de 24 hrs. En este curso participarán los 14 servidores públicos de mando medio que eventualmente podrían formar parte del servicio civil.

El taller fue impartido por la Universidad Autónoma Metropolitana y los temas que se trataron se orientaron al estudio del método científico y fundamentos para el análisis social; la investigación aplicada a las ciencias sociales; protocolos científicos y su presentación; así como técnicas de redacción y metodologías para el análisis. Temas sustantivos para las actividades de la Cámara. El promedio del área fue de 87.57 (equivalente a 24.42 % de 30%).

En la gráfica no. 4 se presentan los resultados de las evaluaciones de conocimientos específicos, reiterando que el valor de dicha evaluación fue de 30% del total.

Gráfica No. 4.
Evaluación de conocimientos específicos.
Promedio por área.



Fuente: Desarrollo propio con información generada por el CECAFP. 2005.

En esta gráfica podemos observar que los resultados de conocimientos específicos de alguna manera se invierten (aun cuando las diferencias son muy pequeñas) en relación con los de la evaluación de conocimientos generales, ahora se observa a las áreas administrativas ocupando los primeros lugares como la Dirección General de Recursos Humanos con una calificación promedio de 26.91%, a la Unidad de Enlace, Transparencia y Acceso a la Información con 26.07% y en sentido opuesto a la Consultoría Jurídica 19.81% y Asuntos Legislativos 20.78% de la Secretaría General de Servicios Parlamentarios.

3.2.3. Evaluación Psicológica.

En enero de 2005 se realizó la tercera de las cuatro evaluaciones del proceso. Con la aplicación de la evaluación psicológica se evaluó la personalidad, nivel de inteligencia, aptitudes y habilidades del personal de acuerdo con el puesto que se desempeña.

El Centro de Capacitación determinó conforme a los perfiles de los puestos, quince factores o competencias que se evaluaron a través de distintas pruebas psicométricas. En la tabla No. 7 se describen los factores.

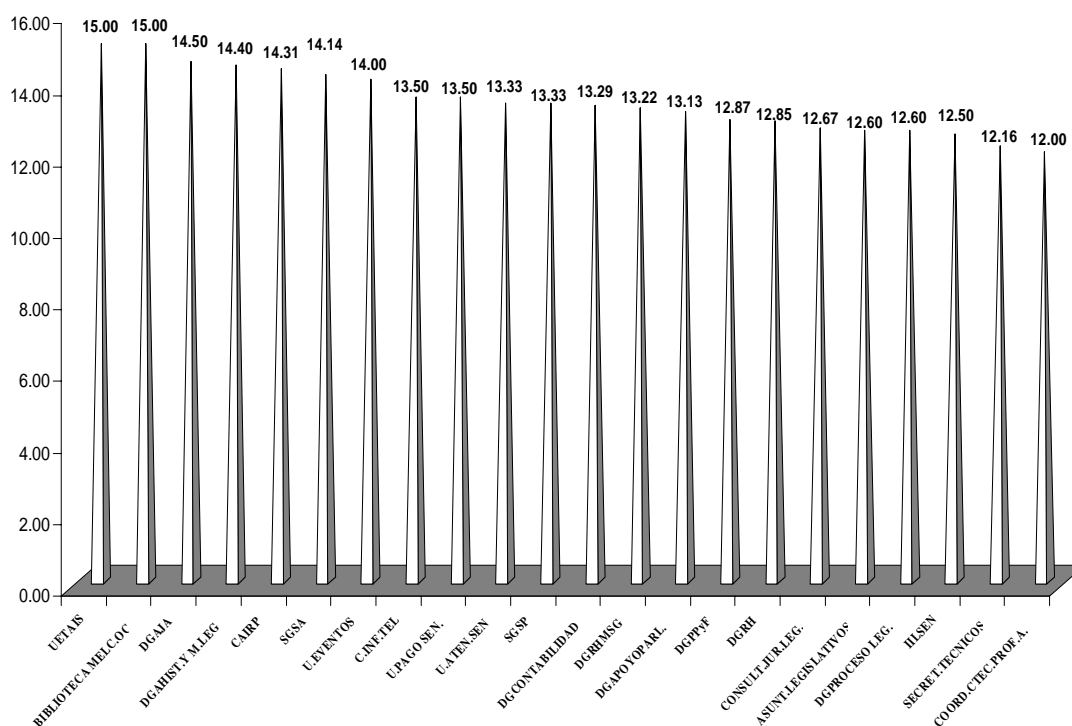
Tabla No. 7.
Factores de la evaluación psicológica.

1	Inteligencia
2	Liderazgo
3	Pensamiento Estratégico
4	Flexibilidad y aprendizaje
5	Innovación y creatividad
6	Orientación a resultados
7	Solución de problemas
8	Toma de decisiones
9	Respeto
10	Comunicación
11	Negociación
12	Orientación al servicio
13	Trabajo en equipo
14	Trabajo bajo presión
15	Habilidad de supervisión

Fuente: Desarrollo propio con información generada por el CECAFP. 2004.

Con base en los parámetros que se establecieron para cada puesto, se obtuvieron rangos promedio en la mayoría de quienes participaron en el proceso de incorporación, esto les permitió obtener entre 8 a 15 puntos del 15% que equivalía la evaluación psicológica. En la gráfica No. 5 se presentan los promedios obtenidos por área.

Gráfica No. 5.
Evaluación psicológica.
Promedio por área.



Fuente: Desarrollo propio con información generada por el CECAFP. 2005.

Cabe destacar que estas evaluaciones por sus características son aun más confidenciales, por lo que no se presentan los resultados con mayor detalle, aunque en un análisis más estricto, sobre todo la evaluación de capacidad intelectual serviría para descartar a aquellas personas que poseen conocimiento tácito.

Se observa que la Unidad de Enlace, Transparencia y Acceso a la Información, (con 15%) la Biblioteca (15%) y sorprendentemente la Dirección General de Asuntos Jurídicos Administrativos (14.50%) ocupan los primeros lugares, y en el lado opuesto encontramos a la Coordinación del Cuerpo Técnico Profesional con un porcentaje de 12.

3.2.4. Evaluación del Desempeño.

Entre mayo y junio de 2004 se fijaron los criterios de evaluación de todos los servidores públicos susceptibles de incorporarse al servicio civil. Las cédulas de evaluación fueron validadas y aprobadas tanto por el jefe inmediato superior como por el titular del área. La evaluación comprendió el periodo de julio–diciembre de 2004 y se desagregó conforme a lo siguiente: metas 60%, que estaban vinculadas con sus programas operativos anuales; competencias 32% de acuerdo con la tabla No. 8, y Ética profesional 8%, conforme al código de ética de los servidores públicos de la Cámara.

Tabla No. 8.

Competencias a medir para evaluación del desempeño.

Competencias a evaluar	DEFINICIÓN
ÁREA DE DIRECCIÓN	
Orientación a resultados	Se refiere a comprometerse con los objetivos de la institución, realizar con responsabilidad todas las tareas asignadas, sin dejar ninguna a medias; además de hacer aportaciones que van más allá de sus responsabilidades.
Planeación,	Establece clara y sistemáticamente objetivos y los métodos para llevarlos a cabo, allegándose de la información necesaria.
Organización y Control	Ordena correctamente información, actividades y recursos, identificando las prioridades del trabajo, así como estableciendo mecanismos de control para conocer los resultados.
Dirección de personas	Define claramente y en forma positiva con sus colaboradores los objetivos de trabajo, preocupándose por mantener un clima motivante y enriquecedor para el desarrollo de su personal.
Visión emprendedora	Actúa con iniciativa proponiendo acciones orientadas a mejorar la institución anticipándose al futuro.
Optimización y calidad	Aprovecha al máximo todos los recursos y se esfuerza por mejorar la calidad del trabajo, cuidando todos los detalles.
DIMENSIÓN DE RELACIÓN	
Comunicación	Expresa claramente sus puntos de vista sin ser agresivo y escucha a los demás en forma activa, además de mantener informado al personal de aspectos generales de la institución.
Negociación	Puede manejar los conflictos llegando a acuerdos que convengan a las partes involucradas, sin perder el control emocional.
Liderazgo e influencia	Funge como ejemplo pues su comportamiento es atractivo para los demás persuade con facilidad a otros logrando que todos lo apoyen para conseguir los objetivos de la institución.
Trabajo en equipo	Participa y apoya activamente en el trabajo del grupo, propiciando un clima positivo. Es una persona con la que siempre se puede contar.
Actitud de Servicio	Atiende con amabilidad a las personas independientemente de su nivel, tratando de dar un valor agregado a lo que la gente le solicita.
DIMENSIÓN EFICACIA PERSONAL	
Energía y perseverancia	Termina los proyectos que empieza, buscando incrementar su rendimiento y eficacia, sin desanimarse ante las dificultades.
Solución de problemas	Identifica los problemas buscando información y analizando sus causas, para solucionarlos evaluando distintas alternativas. Además, puede prever problemas antes de que estos se vuelvan más difíciles.
Innovación y creatividad	Genera ideas originales, para producir cambios en el trabajo. Busca estar al día en diferentes ámbitos.
Toma de decisiones	Puede decidir ante situaciones críticas evaluando los pros y contras, en forma efectiva y asumiendo las responsabilidades de las decisiones que toma.
Flexibilidad y Aprendizaje	Mantiene una actitud abierta para seguir aprendiendo, impulsando su propia capacitación y desarrollo. Se adapta fácilmente a nuevas condiciones.
Gestión de grupos de participantes	Da seguimiento personalizado a su gente, motivándolos a lograr los objetivos establecidos.

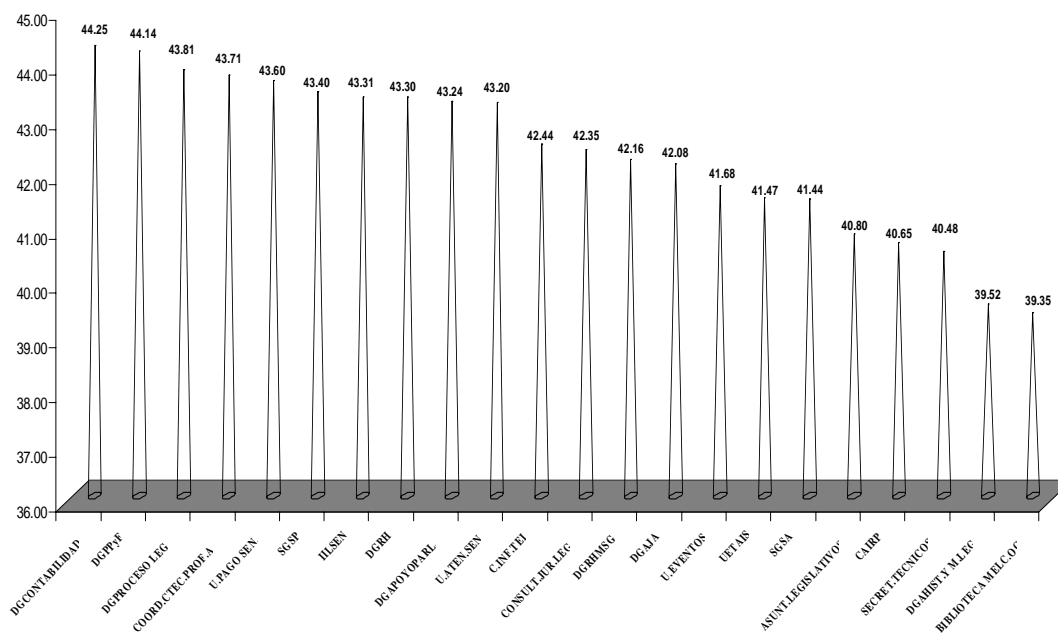
Fuente: Elaboración propia

El método de evaluación que se utilizó se conoce como de 360°, lo que implica que para efectos de evaluación intervendrían cuatro personas incluyendo al evaluado, en caso de que la estructura no lo permitiera, se consideraría la evaluación de tres personas. En el caso de los Secretarios Técnicos de Comisiones los formatos de referencia fueron validados y aprobados por los Presidentes de cada Comisión, es decir por los Senadores.

La evaluación, se aplicó a través de un sistema informático diseñado específicamente por el Centro, y el cual permitió que ésta se llevara a cabo desde los equipos de cómputo personales de cada servidor público. Este procedimiento fue del 7 al 18 de febrero de 2005,

Los resultados de la evaluación del desempeño presentados en la gráfica no. 6, fueron categóricos para incorporación al servicio civil, recuérdese que el valor del total fue de 45%. En lo subsiguiente esta evaluación permitiría la obtención de la titularidad, el otorgamiento de estímulos, incentivos y promociones, así como para la permanencia.

Gráfica No. 6.
Evaluación del Desempeño.
Promedio por área.



Fuente: Desarrollo propio con información generada por el CECAFP. 2005.

En estos resultados lo que observamos fue la combinación en los extremos de las áreas administrativas y parlamentarias en los primeros tres lugares hay dos áreas administrativas (las Direcciones Generales de Contabilidad con 44.25% y Programación, Presupuesto y Finanzas con 44.14%) y una parlamentaria (Dirección General de Proceso Legislativo con 43.81%) y en los tres últimos lugares encontramos dos parlamentarias (Biblioteca con 39.35% y el Archivo Histórico con 39.52%), pero también nos encontramos a los secretarios técnicos con 40.48% de promedio, resultado muy importante este último tomando en cuenta que fueron evaluados directamente por los Senadores.

3.2.5. Resultados de las cuatro evaluaciones.

Lo anterior, nos permite demostrar que propiciado por el servicio civil de carrera, durante 2004 y principios de 2005, el Senado de la República adquirió un ritmo muy intenso en cuanto a capacitación-evaluación. Se planearon y organizaron los tiempos para que durante el cambio de legislatura de septiembre de 2006, ya se contara con un servicio civil consolidado.

Podemos afirmar que el proceso de aprendizaje para la gran mayoría del personal de mando medio de la Cámara, se incrementó en cien por ciento. En general, durante los eventos de capacitación y los meses posteriores se percibió una mayor integración del personal en las distintas áreas, los talleres permitieron identificar con mayor precisión que hacía quién y dónde se ubicaba físicamente.

Este nuevo proceso de enseñanza-aprendizaje que en el Senado se inició, se resume en la tabla no. 9, en la que se expresan las 746 horas de capacitación aproximadamente, y en la que casi 200 personas susceptibles de incorporarse al servicio, participaron en más de un evento. La capacitación se conformó desde una maestría en Derecho (9 personas participaron en el proceso del servicio), hasta talleres muy orientados a las funciones específicas de las áreas. Se propicio con ello, el aprendizaje organizacional desde las relaciones interpersonales, hasta el aprendizaje de conceptos básicos sobre el Senado.

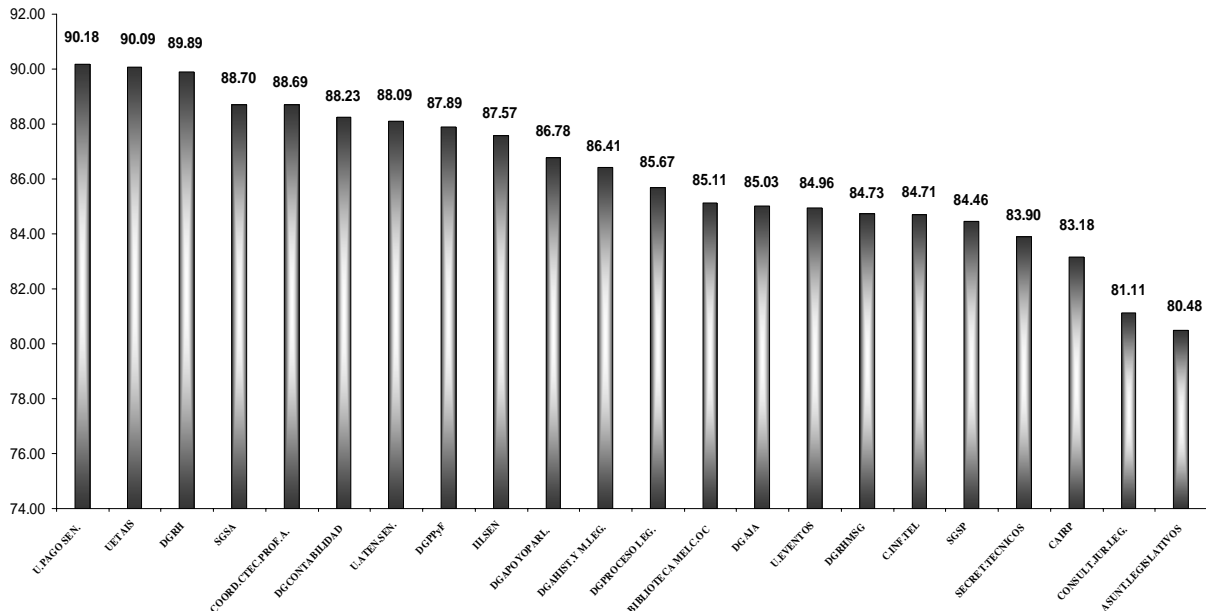
Tabla No. 9.
Capacitación durante 2004-2005 para el proceso de
Incorporación al Servicio Civil de Carrera.

CAPACITACIÓN 2004	Inicio/ término	Horas de curso	Días de curso	Núm. de Participantes	Hrs-persona- capacitadas
Curso de Técnica Legislativa (No SCC)	Del 20 de enero al 11 de marzo	32	16	100	3200
Maestría en Derecho (Semestre I)	Del 9 feb al 4 jun excep de 5-9 abr y 10 may	177	45	22	3894
Maestría en Derecho (Semestre II)	Del 16 de ago al 3 de dic excep 16 sep 1 y 2 de nov	105	46	21	2268
Ciclo de Conferencias sobre el Servicio Civil de Carrera	3, 4, 6 y 7 de mayo	9	4	99	891
Encuentro de Especialistas en Derecho Parlamentario de España y México	11, 12 y 13 de mayo	10	3	60	1064
Curso Propedéutico del Proceso de Incorporación al Servicio Civil de Carrera	Del 20-may al 4-jun	27.5	12	213	5857.5
Diplomado de Análisis Político Estratégico	Del 10-may al 12- nov	86	44	40	3440
Curso-Taller "Técnicas de Creación Jurídica y Trabajo en Comisiones" (Para la evaluación de Conocimientos Específicos de los Secretarios Técnicos de las Comisiones)	Del 5 al 23 jul	30	15	35	1050
Curso para la evaluación de Conocimientos Específicos de la Secretaría General de Servicios Parlamentarios (Los Servicios Parlamentarios en el Senado de la República)	Del 2 al 20 de agosto	22	11	36	792
Curso Monotématico de los Servicios Parlamentarios (Apoyo Técnico y Apoyo Parlamentario)	Del 23 al 27 de agosto	16	4	22	352
Introducción a la Archivística (Monotématico para la DGAHML)	Del 13-sep al 25-oct	24	11	16	384
Taller "Fuentes y Recursos Digitales de Información Periodística" (para el Director de la Biblioteca)	del 6 al 10 de septiembre	20	5	1	20
Curso Monotématico para la Consultoría Jurídica	Del 20-sep al 25-oct	32	16	8	256
Curso para la evaluación de Conocimientos Específicos de la Secretaría General de Servicios Administrativos	Del 6-sep al 13-oct	15	11	105	1575
Diplomado de la Suprema Corte de Justicia en Derecho Procesal Constitucional (Dir. Gral de Asuntos Jurídicos Administrativos)	Del 3-may al 8-nov	87.5	25	12	1050
Curso para la Evaluación de Conocimientos Específicos para la Coordinación General de Asuntos Internacionales y Relaciones Parlamentarias	Del 18-oct al 3-dic	29	16	15	435
Curso de Actualización para la Evaluación de Conocimientos Específicos del IILSEN (Metodología y Técnicas de Investigación)	Del 30-nov al 18- ene	24	12	14	336
TOTALES:		746	296	819	26864.5

Fuente: Desarrollo propio con información generada por el CECAFP. 2004-2005.

Las calificaciones de las cuatro evaluaciones se muestran en la gráfica no. 7.

Gráfica No. 7.
Resultados de las cuatro evaluaciones.
Promedio por área.



Fuente: Desarrollo propio con base en la información generada por el CECAFP. 2005.

Como se observa en la gráfica 7, los resultados favorecen a las áreas administrativas, éstas obtuvieron los mejores promedios, la más alta fue para la Dirección de Pago a Senadores (90.18%), le siguen la Unidad de Transparencia y Acceso a la Información (90.09%) aunque cabe destacar que de estas dos áreas únicamente participaron en las evaluaciones dos personas por cada una. Recursos Humanos aparece en el tercer lugar (89.90%), pero con un número significativo de 20 servidores públicos de mando medio y superior.

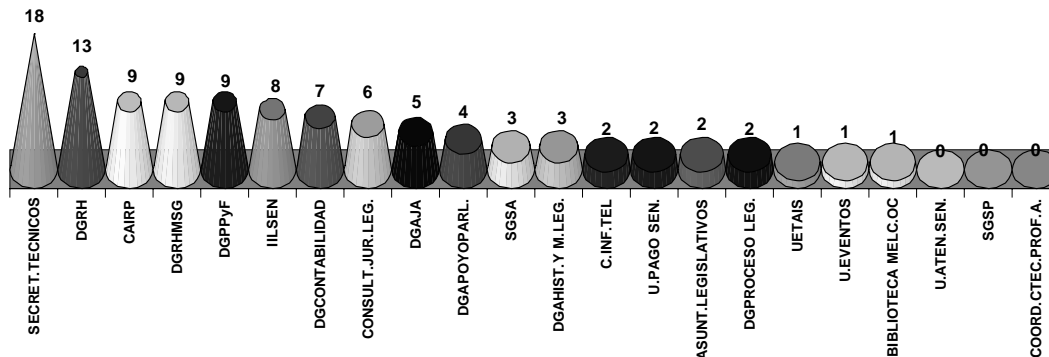
Los promedios más bajos los obtuvieron las áreas parlamentarias, Asuntos Legislativos (80.48%) y la Consultoría Jurídica Legislativa (81.11). Le sigue la Coordinación de Asuntos Internacionales y Relaciones Parlamentarias con 83.18% y los Secretarios Técnicos con 83.90%, quienes representan el cuerpo técnico de apoyo más cercano a los Senadores.

De estos resultados, el Centro de Capacitación y la Secretaría General de Servicios Administrativos determinaron la incorporación de 105 (53.6%) servidores públicos de los 196 que terminaron el proceso. El principal motivo por el que más de la mitad no logró incorporarse fue por la falta de un título profesional que avalara su posición en la estructura ocupacional y que de acuerdo con el Catálogo de Puesto, éste era un requisito indispensable.

En términos proporcionales, tanto las áreas administrativas como en las sustantivas, sólo la mitad del personal que inició el proceso logró incorporarse al servicio civil y recibieron su nombramiento. En la gráfica 8 se muestra el número de nombramientos como servidores públicos de carrera recibidos por área.

Gráfica No. 8.

Total nombramientos recibidos por área.



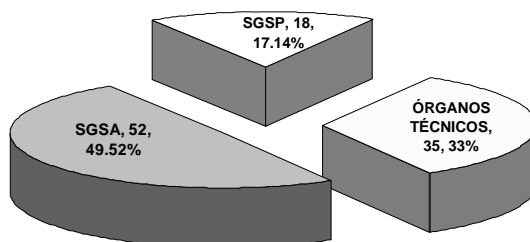
Fuente: Elaboración propia con información generada por el CECAFP. 2005.

De acuerdo con la información de la gráfica anterior se puede observar que del grupo de secretarios técnicos que iniciaron (35) y terminaron el proceso (25), sólo 18 lograron cumplir con todos los requisitos y obtener su nombramiento. Por otro lado, un caso lamentable fue el de la coordinación del cuerpo técnico profesional que ocupó en la mayoría de las evaluaciones un lugar entre los mejores y sin embargo, por no contar con el título profesional, no pudo incorporarse al servicio civil.

En resumen, la gráfica no. 9 da cuenta de la proporción entre secretarías generales: administrativa y parlamentaria, así como la distribución de los órganos técnicos.

Gráfica No. 9.

Personal que se incorporó al servicio civil por secretaría general y órganos técnicos.



Fuente: Elaboración propia.

La proporción que se presenta de la gráfica anterior en la que la Secretaría General De Servicios Administrativos obtuvo el 49.52% del total de los nombramientos, la Secretaría General de Servicios Parlamentarios 17.14% y los Órganos Técnicos el 35.33%, nos da elementos para señalar que con el servicio civil de carrera debieran fortalecerse las funciones sustantivas (parlamentaria y legislativas), ya que son quienes apoyan directamente la función de los legisladores.

No obstante, el personal que no se incorporó al servicio, no fue separado de sus puestos y conforme a las reglas establecidas, estas personas tendrían un plazo máximo de dos años para titularse a partir de que iniciaron las evaluaciones. El Centro de Capacitación les asistió de diferentes formas y se llevaron a cabo distintas estrategias. Se buscó a las instituciones académicas de las que habían egresado para aprovechar los distintos programas de titulación con los que cuentan, la UNAM y el Instituto Politécnico Nacional, así como otras universidades y centros educativos a los que el Centro de Capacitación acudió, o bien, directamente los servidores públicos asistieron.

Además, se propuso un esquema de certificación de competencias laborales para 31 personas que no contaban con un grado académico, o que en su caso, ni siquiera concluyeron el bachillerato. Los resultados fueron positivos, ya que estas personas podrían formar parte del servicio civil antes de que venciera el plazo de los dos años (julio de 2006).

En resumen, la idea y la orientación fueron hacia la generación de enseñanza-aprendizaje, aunado a la generación de conocimiento organizacional y por supuesto al aprendizaje individual para que a su vez se difunda en toda la Cámara de Senadores.

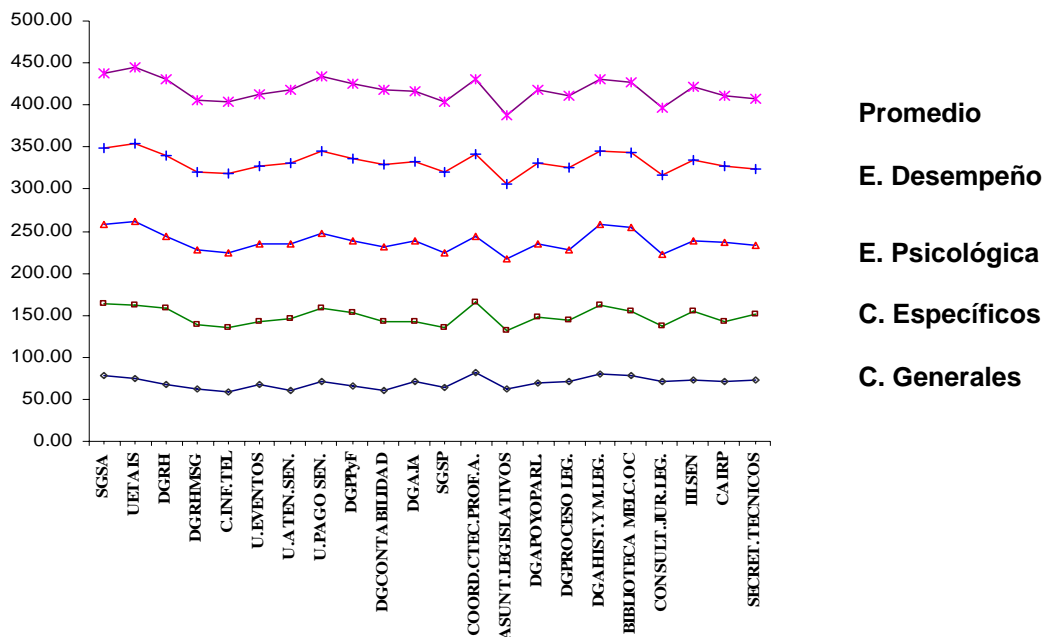
3.3. Análisis de los resultados

A continuación se exponen y analizan los resultados de las cuatro evaluaciones del proceso de incorporación. Para este análisis se utilizó el paquete informático estadístico conocido como SPSS, el cual fue útil para realizar específicamente el análisis de correlaciones bivariadas que permitió medir el grado de dependencia existente entre dos o más variables mediante la cuantificación por los denominados coeficientes de correlación lineal de Pearson¹⁵³.

Antes de este análisis, como se observa en la gráfica No. 10, las tendencias de las cuatro evaluaciones y el promedio general son muy similares.

Gráfica No. 10.

**Tendencia de las cuatro evaluaciones y promedio general.
Promedios por área.**



Fuente: Elaboración propia.

¹⁵³ Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill, México, 1991, p. 384.

Sin embargo, por las diferencias mínimas que existen entre cada calificación o porcentajes promedio, es necesario validar estos resultados en términos estadísticos. En primer lugar se realizó una correlación entre las variables de “control”, es decir aquellas que describen a la población capacitada-evaluada que participó en el proceso. En la tabla No. 10 las correlaciones¹⁵⁴ observadas para el conjunto de la muestra compuesta por 196 sujetos.

Tabla No. 10.
Correlaciones unidad administrativa (UA), edad, sexo y puesto.

		UA	EDAD	SEXO	PUESTO
UA	Pearson Correlation	1.000	-.268**	.118	.297**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.100	.000
	N	196	196	196	196
EDAD	Pearson Correlation	-.268**	1.000	-.195**	-.307**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.006	.000
	N	196	196	196	196
SEXO	Pearson Correlation	.118	-.195**	1.000	.136
	Sig. (2-tailed)	.100	.006	.	.057
	N	196	196	196	196
PUESTO	Pearson Correlation	.297**	-.307**	.136	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.057	.
	N	196	196	196	196

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 10, se observa que existe una relación estadísticamente significativa negativa de las 22 áreas que participaron con la edad de los sujetos (con un nivel de .000 y una correlación Pearson de $-.268^{**}$) y en sentido positivo con el puesto (con un nivel de .000 y una correlación Pearson de $.297^{**}$). Por otro lado, la edad de los sujetos presenta una relación estadísticamente significativa negativa con el sexo de los participantes (con un nivel de .006 y una correlación Pearson de $-.195^{**}$) y con el puesto (con un nivel de .000 y una correlación Pearson de $-.307^{**}$).

¹⁵⁴ En esta tabla y en las siguientes nos interesarán los resultados en los que aparezcan asteriscos: un asterisco cuando la correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral) y dos asteriscos es significativa al nivel 0.01 (bilateral). Los signos positivos y negativos sólo indican si el valor de una variable aumenta o disminuye, respectivamente, con el aumento en el valor de la otra variable. Como se sabe, cuando los aumentos (disminuciones) de una variable producen aumentos (disminuciones) en la otra, la relación es positiva. Es negativa cuando los aumentos (disminuciones) de una variable producen disminuciones (aumentos) en la otra.

En este mismo sentido, se ejecutó la correlación entre las cuatro evaluaciones del proceso, los resultados se presentan en la tabla no. 11.

Tabla No. 11.
Correlación entre las cuatro evaluaciones.

		C.GRALES	C.ESPEC	E.PSICOL	EDD360
C.GRALES	Pearson Correlation	1.000	.269**	.161*	.048
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.024	.501
	N	196	196	196	196
C.ESPEC	Pearson Correlation	.269**	1.000	.118	.243**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.100	.001
	N	196	196	196	196
E.PSICOL	Pearson Correlation	.161*	.118	1.000	.078
	Sig. (2-tailed)	.024	.100	.	.275
	N	196	196	196	196
EDD360	Pearson Correlation	.048	.243**	.078	1.000
	Sig. (2-tailed)	.501	.001	.275	.
	N	196	196	196	196

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

La tabla anterior muestra resultados muy interesantes, ya que se corroboran datos que en los resultados de las evaluaciones no se pudieron detectar claramente. Con este análisis se puede advertir que existe una relación estadísticamente significativa positiva entre los conocimientos generales (con un nivel de .000 y una correlación Pearson de .269**) con la evaluación psicológica (con un nivel de .024 y una correlación Pearson de .161*). Además, la evaluación de conocimientos específicos presenta una relación estadísticamente significativa positiva con la evaluación del desempeño (con un nivel de .001 y una correlación Pearson de .243**). Aunque no existe correlación entre la evaluación psicológica y los conocimientos específicos y la evaluación del desempeño.

Tabla No. 12
Correlación entre variables de “control” y las cuatro evaluaciones

		UA	C.GRALES	C.ESPEC	E.PSICOL	EDD360
UA	Pearson Correlation	1.000	.255**	-.216**	-.117	-.203**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.002	.103	.004
	N	196	196	196	196	196

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 12, se observa que existe una relación estadísticamente significativa positiva de las 22 áreas que participaron en el proceso de incorporación al servicio civil con los conocimientos generales (con un nivel de .000 y una correlación Pearson de .255**) y en sentido negativo con los conocimientos específicos (con un nivel de .000 y una correlación Pearson de -.216**) y con la evaluación del desempeño (con un nivel de .004 y una correlación Pearson de -.203**). Por otro lado, entre la edad de los sujetos y el sexo no existe correlación.

Además de este análisis, se llevaron a cabo correlaciones entre las diferentes áreas, esto con el propósito de corroborar o identificar la vinculación entre ellas, así como para establecer en el modelo de gestión del conocimiento qué áreas pudieran estar generando conocimiento y qué áreas podrían utilizarlo, los resultados de estas correlaciones entre las áreas administrativas se presentan en la tabla No. 13.

Tabla No. 13.
Correlación entre unidades administrativas.

		SGSA	UETAIS	DGRH	DGRHMSG	CINFTEL	UEVENTOS	UATENSEN	UPAGOSÉN	DGPPYF	DGCONTAB	DGAJA
SGSA	Pearson Correlation	1.000	.962**	.711	.941*	.952*	.994**	.856	.864	.775	.880*	.965**
	Sig. (2-tailed)	.	.009	.179	.017	.012	.001	.064	.059	.124	.049	.008
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
UETAIS	Pearson Correlation	.962**	1.000	.699	.885*	.909*	.930*	.847	.825	.733	.834	.872
	Sig. (2-tailed)	.009	.	.189	.046	.033	.022	.070	.086	.159	.079	.054
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
DGRH	Pearson Correlation	.711	.699	1.000	.897*	.888*	.742	.971**	.966**	.988**	.955*	.561
	Sig. (2-tailed)	.179	.189	.	.039	.044	.151	.006	.008	.002	.011	.325
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
DGRHMSG	Pearson Correlation	.941*	.885*	.897*	1.000	.998**	.961**	.968**	.981**	.940*	.988**	.870
	Sig. (2-tailed)	.017	.046	.039	.	.000	.009	.007	.003	.018	.002	.055
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
CINFTEL	Pearson Correlation	.952*	.909*	.888*	.998**	1.000	.967**	.968**	.976**	.930*	.983**	.876
	Sig. (2-tailed)	.012	.033	.044	.000	.	.007	.007	.004	.022	.003	.051
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
UEVENTOS	Pearson Correlation	.994**	.930*	.742	.961**	.967**	1.000	.873	.890*	.811	.906*	.969**
	Sig. (2-tailed)	.001	.022	.151	.009	.007	.	.054	.043	.096	.034	.006
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
UATENSEN	Pearson Correlation	.856	.847	.971**	.968**	.968**	.873	1.000	.994**	.979**	.991**	.726
	Sig. (2-tailed)	.064	.070	.006	.007	.007	.054	.	.001	.004	.001	.165
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
UPAGOSÉN	Pearson Correlation	.864	.825	.966**	.981**	.976**	.890*	.994**	1.000	.986**	.999**	.757
	Sig. (2-tailed)	.059	.086	.008	.003	.004	.043	.001	.	.002	.000	.138
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
DGPPYF	Pearson Correlation	.775	.733	.988**	.940*	.930*	.811	.979**	.986**	1.000	.981**	.656
	Sig. (2-tailed)	.124	.159	.002	.018	.022	.096	.004	.002	.	.003	.229
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
DGCONTAB	Pearson Correlation	.880*	.834	.955*	.988**	.983**	.906*	.991**	.999**	.981**	1.000	.782
	Sig. (2-tailed)	.049	.079	.011	.002	.003	.034	.001	.000	.003	.	.118
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
DGAJA	Pearson Correlation	.965**	.872	.561	.870	.876	.969**	.726	.757	.656	.782	1.000
	Sig. (2-tailed)	.008	.054	.325	.055	.051	.006	.165	.138	.229	.118	.
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Con el mismo procedimiento que se analizaron los resultados entre las evaluaciones, aquí observamos que todas las áreas administrativas tienen alguna correlación significativa del nivel de 0.01 ó 0.05 respectivamente, con otras, con excepción de la Dirección General de Asuntos Jurídicos Administrativos (DGAJA), que solo presenta correlación con la SGSA y con la Unidad de Eventos, el resto presenta correlación con más de dos áreas.

Sin embargo la DGAJA, sí presenta correlación con áreas parlamentarias y con uno de los órganos técnicos como se observa en la tabla no. 14.

Tabla No. 14.
Correlación entre la DGAJA, áreas parlamentarias y el IILSEN.

	DGAJA	CONJURLE	CAIRP	DGAHMLEG
DGAJA Pearson Correlation	1.000	.894*	.995**	.921*
Sig. (2-tailed)	.	.041	.000	.026
N	5	5	5	5

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Se observa en la tabla anterior que existe una relación estadísticamente significativa positiva de la DGAJA con la Consultoría Jurídica (con un nivel de .041 y una correlación Pearson de .894*) con la Coordinación de de Asuntos Internacionales y Relaciones Parlamentarias (con un nivel de .000 y una correlación Pearson de 995**) y con el Archivo Histórico (con un nivel de .026 y una correlación Pearson de 921*).

Para la operación del modelo de gestión del conocimiento este tipo análisis de correlación deberá ser muy escrupuloso a fin de identificar con toda precisión en dónde existe mayor factibilidad de aprendizaje organizacional de acuerdo con las funciones comunes o muy semejantes.

En los mismos términos la tabla no. 15 muestra los resultados entre las áreas parlamentarias. Sin embargo, en las correlaciones entre áreas parlamentarias es menor el número de casos en los que existe correlación, por ejemplo el Archivo Histórico presenta correlación significativa únicamente con la Biblioteca (con un nivel de .006 y una correlación Pearson de .970**), hecho que puede justificarse. Y el caso extremo es la Coordinación del Cuerpo Técnico Profesional que no presenta correlación con ninguna otra área, ni siquiera con las administrativas, ni con los órganos técnicos.

Tabla No. 15.
Correlación entre unidades parlamentarias.

		SGSP	COOCTPRO	ASUNTLEG	DGAP	DGPROLEG	DGAHMLEG	BIBLIOTE	CONJURLE
SGSP	Pearson Correlation	1.000	.637	1.000**	.988**	.964**	.773	.704	.917*
	Sig. (2-tailed)	.	.248	.000	.002	.008	.125	.185	.029
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
COOCTPRO	Pearson Correlation	.637	1.000	.644	.706	.817	.010	-.034	.699
	Sig. (2-tailed)	.248	.	.241	.183	.091	.987	.957	.189
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
ASUNTLEG	Pearson Correlation	1.000**	.644	1.000	.989**	.966**	.767	.698	.918*
	Sig. (2-tailed)	.000	.241	.	.001	.007	.130	.190	.028
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
DGAP	Pearson Correlation	.988**	.706	.989**	1.000	.974**	.689	.592	.876
	Sig. (2-tailed)	.002	.183	.001	.	.005	.198	.293	.051
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
DGPROLEG	Pearson Correlation	.964**	.817	.966**	.974**	1.000	.584	.526	.937*
	Sig. (2-tailed)	.008	.091	.007	.005	.	.302	.363	.019
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
DGAHMLEG	Pearson Correlation	.773	.010	.767	.689	.584	1.000	.970**	.653
	Sig. (2-tailed)	.125	.987	.130	.198	.302	.	.006	.232
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
BIBLIOTE	Pearson Correlation	.704	-.034	.698	.592	.526	.970**	1.000	.676
	Sig. (2-tailed)	.185	.957	.190	.293	.363	.006	.	.210
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
CONJURLE	Pearson Correlation	.917*	.699	.918*	.876	.937*	.653	.676	1.000
	Sig. (2-tailed)	.029	.189	.028	.051	.019	.232	.210	.
	N	5	5	5	5	5	5	5	5

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Por otra parte, la correlación entre órganos técnicos es fundamental, ya que se presupone que éstos son mayores generadores de conocimiento técnico legislativo, por las funciones que ejecutan. En la tabla 16 se presentan los resultados de la correlación y se observa que existe relación estadísticamente significativa entre el Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado (con un nivel de .000 y una correlación de Pearson de .995**) con los secretarios técnicos.

Tabla No. 16.
Correlación entre órganos técnicos.

		IILSEN	CAIRP	SECTEC
IILSEN	Pearson Correlation	1.000	.637	.995**
	Sig. (2-tailed)	.	.248	.000
	N	5	5	5
CAIRP	Pearson Correlation	.637	1.000	.637
	Sig. (2-tailed)	.248	.	.247
	N	5	5	5
SECTEC	Pearson Correlation	.995**	.637	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.247	.
	N	5	5	5

**

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Finalmente, cabe destacar la correlación entre el Archivo Histórico, la Biblioteca, el Centro de Informática, quienes representan la parte básica de soporte técnico para el resguardo de conocimiento explícito (documentos, archivos, libros, correos electrónicos, intercambio de información, etc.) con los órganos que eventualmente producen el conocimiento como los secretarios técnicos, el IILSEN, y la CAIRP. Estos resultados se presentan en la tabla no. 17.

Tabla No. 17.
Correlación entre áreas básicas de soporte técnico y eventuales generadoras de conocimiento.

		DGAHMLEG	BIBLIOTE	CINFTEL	IILSEN	CAIRP	SECTEC
DGAHMLEG	Pearson Correlation	1.000	.970**	.782	.454	.936*	.486
	Sig. (2-tailed)	.	.006	.118	.442	.019	.406
	N	5	5	5	5	5	5
BIBLIOTE	Pearson Correlation	.970**	1.000	.653	.341	.937*	.354
	Sig. (2-tailed)	.006	.	.232	.575	.019	.559
	N	5	5	5	5	5	5
CINFTEL	Pearson Correlation	.782	.653	1.000	.888*	.828	.916*
	Sig. (2-tailed)	.118	.232	.	.044	.083	.029
	N	5	5	5	5	5	5

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

En la tabla anterior, los resultados muestran correlaciones interesantes vemos que entre el Archivo Histórico, la Biblioteca y la CAIRP existe correlación; que el Centro de Informática y Telecomunicaciones presenta correlación con el IILSEN y los secretarios técnicos.

En resumen, el análisis estadístico de los resultados de la capacitación-evaluación nos ofrece mayores elementos para la propuesta que se presenta en el capítulo siguiente, sobre gestionar el conocimiento que eventualmente se produce en el Senado de la República, por medio del conjunto de actividades dirigidas a la enseñanza-aprendizaje mediante el servicio civil de carrera. Se retomaron diversas opiniones de los participantes y se puede afirmar que el compartir espacios comunes tanto en los distintos eventos de capacitación como en las aulas de evaluación han sido

experiencias que permiten compartir conocimiento tácito e ir estructurándolo para transformarlo en conocimiento explícito.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA DE LA CÁMARA DE SENADORES.

Hemos revisado en los capítulos anteriores la parte conceptual del aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y el servicio civil y sus principales resultados hasta el momento. Lo que se trata en este apartado es de sistematizar estos conceptos y vincularlos para conformar una propuesta de gestión del conocimiento en una institución pública gubernamental con características peculiares como es el Senado de República.

Para ello, se retoman los procesos de profesionalización que representan las formas de aprendizaje sistemático organizado en un modelo de competencias laborales y se relacionan con las herramientas de informática que han sido desarrolladas en el servicio civil, así como su vinculación con la evaluación del desempeño como parte del seguimiento y de medición de los posibles cambios.

4.1. Elementos básicos para la aplicación de la gestión del conocimiento en el Servicio Civil de la Cámara de Senadores

Después de la descripción y análisis de los capítulos anteriores, a continuación se presenta la propuesta de cada una de las etapas del modelo para la Cámara de Senadores, cuya base principal es el esquema del servicio civil de carrera, que está orientado fundamentalmente al aprendizaje organizacional y a la utilización de los medios tecnológicos que podrían coadyuvar a su implantación.

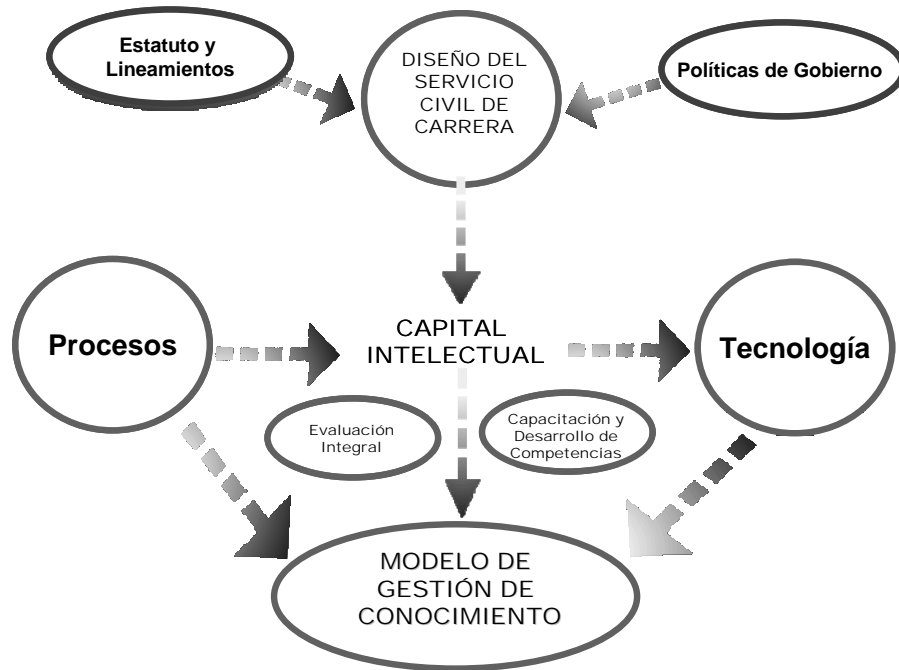
Si consideramos los modelos antes descritos, podemos asegurar que es posible esta propuesta de gestión del conocimiento para la Cámara, ya que se han seguido pasos estructurados semejantes y que están dando resultados.

Como se observa en el diagrama No.9, el diseño y operación del servicio civil ha sido posible gracias al consenso de partidos políticos para su implantación como una política

de gobierno que permitiera conformar un cuerpo de personas especializadas con las que debe contar toda comunidad política moderna para realizar sus funciones legislativas.

Diagrama No. 9.

Elementos básicos para la construcción de un modelo de Gestión del Conocimiento en la Cámara de Senadores



Fuente: Desarrollo propio.

Para ello fue necesario redactar un documento que formalizara normativamente al servicio, así como los lineamientos secundarios que integraran las reglas de operación para su implantación.

La base de este proyecto la constituyó el capital intelectual de la Cámara, ya sea por cuestiones políticas¹⁵⁵ o bien porque se valoró, como lo destaca Edvinsson Leif y Michael S. Malone, que en este capital reside el conocimiento y que sería una gran

¹⁵⁵ Se considera que los servicios civiles garantizan la permanencia y estabilidad, por ende aquí estaría garantizada la estancia de personas del partido que en el momento de la implantación predomine. Esto puede ser un supuesto, pero lo vemos en la Administración Pública Federal en la que el partido en el poder (PAN) ha hecho todo por imponer a sus adherentes.

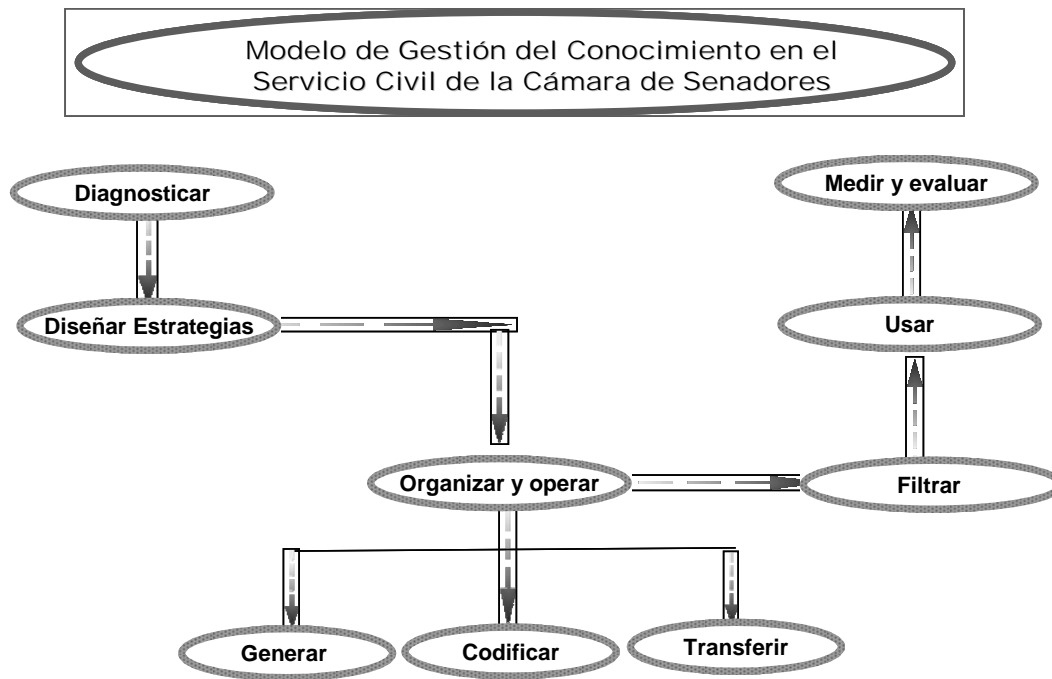
oportunidad de institucionalizar y dar estabilidad a los procesos legislativos en los cambios de gobierno.

Pero no sólo es el capital intelectual, sino éste junto con los procesos y la tecnología como lo destaca Peluffo A. y Catalán Edith, así como Pavez Salazar en sus respectivos modelos, y sobre todo las estrategias o mecanismos de capacitación y formación permanente que permite la generación de conocimiento, o bien el intercambio del conocimiento tácito para convertirlo en explícito, según Nonaka, así como la evaluación del desempeño como herramienta para medir y dar seguimiento al modelo.

4.2. Modelo de Gestión del Conocimiento en el Servicio Civil.

El modelo de gestión del conocimiento que se propone para fortalecer el servicio civil de la Cámara de Senadores se presenta en el diagrama no. 10. Éste se conforma de diversas etapas de las cuales algunas de ellas ya se han realizado.

Diagrama No. 10
Modelo de Gestión del Conocimiento en el Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Diagnosticar.

En el diagnóstico se investigan los flujos de conocimientos y los procesos que se han implantado para facilitar su administración, desde la fuente (productor o proveedor de conocimientos) hasta el destino (cliente o usuario de conocimientos), considerando especialmente los mecanismos de retroalimentación e intercambio que aseguren un aprendizaje permanente¹⁵⁶.

Es identificar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas

¹⁵⁶ Bück, Jean-Ives en *“Gestión del Conocimiento”*, Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR, 1999, p. 45-75.

tanto de forma interna (proyectos, descubrimientos, etc.) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros, etc.).

En el caso de la Cámara de Senadores, en el contexto del servicio civil de carrera, como ya se mencionó en un capítulo anterior, se llevó a cabo un diagnóstico integral de la estructura y funciones de las áreas o unidades administrativas que se incorporarían al servicio civil. Esto permitió conocer con mayor detalle qué información y datos se generan en cada una de las áreas, y en particular mediante la integración del catálogo de puestos en qué puesto o persona recae dicha función, información y datos.

Los resultados de las evaluaciones del proceso de incorporación son consideradas como parte del diagnóstico porque nos ha permitido identificar las áreas con mayor posibilidad de generación de conocimiento, aunque con algunas deficiencias o debilidades. Observamos en los resultados que son diferentes las áreas que obtienen los mejores promedios en las diferentes evaluaciones.

4.2.2. Diseñar Estrategias.

Se definen como la forma en que deberá emprenderse la gestión del conocimiento. Esto llevaría en la práctica a contar con una guía estructurada que incluyera los pasos a seguir tanto en la identificación de las competencias del capital intelectual como de las herramientas de informática, así como los mecanismos de evaluación individual y grupal o por área para detectar y medir la evolución del sistema de gestión del conocimiento.

Todas las iniciativas asociadas a la gestión del conocimiento plantean ciertos objetivos a sus líderes y ciertos plazos de cumplimiento de tales objetivos. En la práctica, los proyectos de gestión de conocimiento se van implementando por etapas sucesivas en las cuales se pretende alcanzar algunos de los objetivos globales asociados a esta disciplina, lo que permite ir acomodando los pasos siguientes a la cultura predominante en el entorno sobre el cual se aplica.

En este sentido, según estadísticas elaboradas por el Grupo Delphi¹⁵⁷ sobre la base de un estudio realizado en varias empresas de Estados Unidos y Europa, la gestión del conocimiento se está haciendo básicamente para organizar el “saber” corporativo existente (63%), para crear nuevas formas de compartir conocimiento tácito (39%), para investigar y crear conocimiento (31%), para generar nuevas formas de compartir conocimiento explícito (29%) y como herramienta para optimizar la toma de decisiones (26%).

Esta propuesta se encamina principalmente a la organización del “saber” corporativo, es decir una vez que genera y propicia el conocimiento a través del servicio civil, cómo organizar y operar dicho conocimiento.

4.2.3. Organizar y Operar.

Significa emprender y poner en práctica el sistema de gestión del conocimiento, el cual consistiría en:

4.2.3.1. Generar.

Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.

En el caso que nos ocupa, se propone para la Cámara, aprovechar como pilar de generación de conocimiento, el programa de capacitación y formación permanente, pero además, se deberá dar un seguimiento permanente a la vida interna en las unidades administrativas y parlamentarias, mediante sondeos de opinión y levantamiento de información en los que se investigue las modalidades en las que se está generando el conocimiento tácito y explícito, conforme a un esquema similar al modelo de Peluffo y Catalán¹⁵⁸ basado a su vez en el de Nonaka, que considera las combinaciones ya revisadas en el marco teórico de esta investigación. La tabla no. 18

¹⁵⁷ Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, Ch., Kleiner, A. "La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje", Ed. Granica, España, 1995.

¹⁵⁸ Peluffo y Catalán. *Ibíd.*, p. 63.

describe con mayor precisión, lo que deberán tomarse en cuenta para realizar dichos sondeos.

Tabla No 18.
Proceso de generación de conocimiento.

Etapas del Ciclo	Tipo de Conversión	¿Cómo se Logra?	Resultados
Socialización (Sintonizar)	Tácito a tácito	Descubrir problemas o necesidades de la interacción directa con las personas. Enseñar modelos o transmitir know-how a los subordinados o colegas mientras se trabaja con ellos.	Conocimiento armonizado o compartido
Externalización (Generar)	Tácito a explícito	Formular nuevas ideas a partir de las interacciones o discusiones con otras personas. Formular nuevas ideas a partir de la propia reflexión. Formular nuevas ideas relacionando ejemplos o eventos del pasado. Mantener registro de los procesos en los cuales se resolvieron problemas o se formularon nuevas ideas.	Conocimiento conceptual
Combinación (Compartir)	Explícito a explícito	Asignar prioridades a las cosas que se deben hacer para llevar los programas y proyectos a la práctica. Preparar propuestas, informes materiales de trabajo y otros documentos.	Conocimiento sistémico
Internalización (Utilizar)	Explícito a tácito	Evitar la dependencia de la comunicación por medio de documentos, fomentando la comunicación cara a cara en la generación de ideas. Usar la información o conocimiento que se obtiene de los amigos o los libros para resolver problemas.	Conocimiento operativo

Fuente: Desarrollo propio con base en la propuesta de Peluffo y Catalán. Op. cit. p. 63 y resultados de Xerox.

Con la capacitación-evaluaciones del proceso de incorporación al servicio civil se obtuvo una primera orientación de los niveles de conocimientos que los integrantes del servicio civil pudieran generar, con las evaluaciones de conocimientos generales, de conocimientos específicos y cursos y los talleres con ejercicios dinámicos, se identificaron a las áreas con mayor conocimiento técnico-jurídico como los secretarios técnicos, los servidores públicos del Instituto de Investigaciones Legislativas (IILSEN) en cuanto a investigación y a los integrantes de las Direcciones de Apoyo Parlamentario y Proceso Legislativo.

En cuanto a las áreas administrativas, será fundamental aprovechar el conocimiento colaborativo, de organización y normativo de la Secretaría General de Servicios Administrativos, la Dirección General de Recursos Humanos, que administra al único elemento capaz de generar el conocimiento, y las Direcciones Generales de Contabilidad y Programación, Presupuesto y Finanzas que administran los recursos financieros, elemental para hacer más eficiente el gasto público de la Cámara.

Tanto en las áreas sustantivas técnicas como las administrativas que se mencionan, se desempeñan personas con amplia experiencia en sus distintas materias laborales y profesionales, y quienes cuentan con capacidades especializadas que permiten coadyuvar en términos óptimos en las facultades que tiene la Cámara, pero en particular para que el grupo de Senadores pudiera mejorar su desempeño, aunque no debe dejarse de lado que infinidad de decisiones meramente políticas y no técnicas.

- **Niveles de aprendizaje.**

Similar a la propuesta de Martha Beatriz Peluffo A. Edith Catalán Contreras¹⁵⁹ para la generación de conocimiento por aprendizaje, deberá insistirse en organizar la capacitación-evaluaciones por niveles de aprendizaje:

Básico: De carácter inductivo y buscará aportar los conocimientos elementales a los servidores públicos, para el cumplimiento de las funciones inherentes a su puesto;

Profesional: Tendrá por objeto aportar al personal de carrera, conocimientos en materias vinculadas con el adecuado cumplimiento de las atribuciones y funciones de la Cámara; y

Especializado: Tendrá por objeto profundizar o actualizar los conocimientos del personal de carrera en materias o áreas específicas de interés para la Cámara.

¹⁵⁹ Peluffo y Catalán., *Ibíd.* p. 84.

- **Identificación de competencias.**

El concepto de "*competencia*" fue inicialmente planteado por David McClelland¹⁶⁰ en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. Esto llevó a la búsqueda de otras variables, a las que denominó competencias, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio.

Por ello, las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que realmente propicia un rendimiento superior en el trabajo, y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

Las competencias:

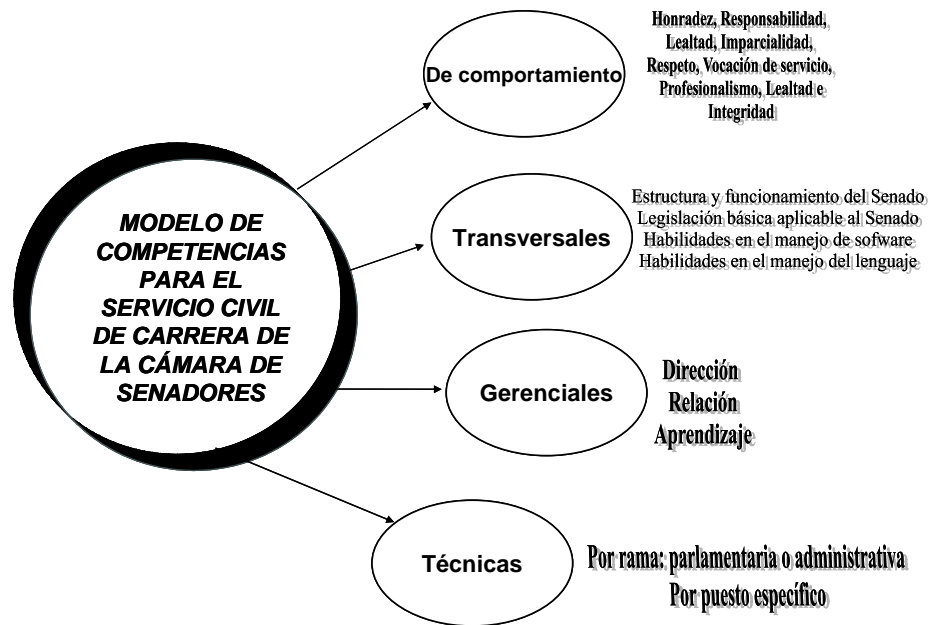
- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

En el caso de la Cámara, las competencias más relevantes para las distintas áreas y puestos, se clasificarían conforme al siguiente Diagrama No.11.

¹⁶⁰ McClelland, David (1917-1998) estudioso arduo de la motivación humana y estudio de las competencias para el trabajo.

Diagrama No. 11.

Modelo de competencias para la Cámara de Senadores.



Fuente: Desarrollo Propio.

Mediante este conjunto de competencias y su clasificación por niveles, se propiciaría el aprendizaje individual y grupal en forma ordenada y a largo plazo, además se concibe un modelo integral que permite alimentar la generación de conocimiento en diferentes vertientes:

De comportamiento. Representan los principios y valores éticos que deben guiar las actitudes del personal de la institución. Estos principios y valores éticos se establecen en el Código de Ética de los servidores públicos del servicio civil de Carrera y son:

Honradez.- Referida a la conducción recta y honrada de un servidor público en su desempeño diario.

Responsabilidad.- Considerada como la forma en que un servidor público debe dar cuenta de las tareas que le han sido encomendadas, así como responder por lo no realizado o efectuado incorrectamente.

Lealtad.- Entendida como lealtad institucional, el servidor público no debe revelar ni utilizar información confidencial o estratégica en su beneficio, ni en el de otros.

Imparcialidad.- Concebida como la forma en que el servidor público debe servir absolutamente a todos por igual, sin discriminaciones o favoritismos.

Respeto.- Comprendida como el trato cortés que el servidor público debe dar a sus compañeros, superiores jerárquicos, subordinados y a otras personas con las que tenga algún tipo de comunicación.

Vocación de servicio.- Entendida como la manera en que el servidor público debe asumir como propios los fines o propósitos de la institución o área administrativa donde labora.

Profesionalismo.- Interpretada como el esfuerzo máximo por el logro de la eficiencia, efectividad y calidad en el desarrollo profesional y laboral.

Integridad.- Implica actuar en forma congruente con las ideas que el propio servidor público profesa y manifiesta, de tal modo que las acciones y las palabras sean dignas de credibilidad, para fomentar, así, una cultura de confianza y de verdad.

Las competencias transversales se reconocen como aquellos conocimientos y habilidades que atraviesan la estructura y por tanto deben ser del dominio de todos los que pertenezcan al servicio civil, éstas son de:

- Conocimiento de la normatividad básica aplicable en el Senado.
- Conocimiento de la organización y funcionamiento de la Cámara de Senadores.
- Habilidad para el manejo de software e Internet.
- Habilidades en el manejo del lenguaje.

Las competencias gerenciales están relacionadas con el dominio de habilidades y aptitudes intrínsecas al rango de los servidores públicos de carrera y orientadas a coadyuvar a los integrantes del servicio a alcanzar mayores niveles de responsabilidad. Estas son en tres vertientes

- Dirección:
 - Planeación, organización y control
 - Orientación a resultados
 - Visión emprendedora
 - Optimización y calidad
 - Liderazgo e influencia
- Relación:
 - Comunicación
 - Negociación
 - Trabajo en equipo
 - Actitud de servicio
- Aprendizaje:
 - Pensamiento analítico
 - Generación de conocimiento
 - Solución de problemas
 - Innovación y creatividad
 - Toma de decisiones

Por último, están las **competencias técnicas** las cuales permitirán profundizar en los conocimientos y habilidades específicos que los servidores públicos requieren para el mejor desempeño de sus funciones. Las competencias técnicas se organizan en dos niveles:

- Por rama parlamentaria o administrativa
 - Parlamentaria
 - Técnica legislativa
 - Derecho: parlamentario, constitucional, civil, penal, internacional público, y otros.
 - Jurisprudencia

- Teoría del Estado
- Otras
- Administrativa
 - Derecho administrativo
 - Políticas públicas
 - Administración de personal, de recursos materiales y servicios generales
 - Administración Pública
 - Finanzas públicas
 - Programación y Presupuesto
 - Contabilidad
 - Sistemas y servicios informáticos
 - Otras
- Por puesto específico
 - Competencias vinculadas con las funciones específicas del puesto, dependiendo de la rama y de los niveles de complejidad y de responsabilidad: directores generales, directores de área, subdirectores y jefes de departamento.

Identificar por medio de las competencias el conocimiento tácito y explícito, tiene como objetivo construir trayectos formativos que permitan la flexibilidad de los aprendizajes a lo largo de la vida de los servidores públicos, incluyendo un sistema para la evaluación y certificación de aprendizajes no formales adquiridos en los lugares de trabajo.

4.2.3.2. Codificar¹⁶¹.

La codificación será la representación del conocimiento para que pueda ser accedido o transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación.

¹⁶¹ Knowledge Tools: Using Technology to Mange Knowledge Better.
<http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/TOOL.pdf>.

Se deberá estructurar un lenguaje del desarrollo que facilite la comunicación en el sistema con el medio donde se desenvuelve, a fin de construir visiones compartidas¹⁶². Pasar conocimiento tácito clave a explícito por medio de códigos conocidos por los miembros del sistema.

En esta propuesta la codificación consistiría en principio en diseñar claves alfanuméricas para:

- La integración del diccionario de competencias con su definición clara y precisa y su clave correspondiente para cada competencia: de comportamiento, transversales, gerenciales y técnicas.
- Cada rubro temático por función parlamentaria, legislativa y administrativa como se muestra en la tabla no. 19.

Tabla No. 19
Rubros temáticos por rama parlamentaria y administrativa.

Para las áreas Parlamentarias y Legislativas	Para las áreas Administrativas
PLCT0001 Derecho Parlamentario	ACT0001 Administración Pública
PLCT0002 Técnica Legislativa	ACT0002 Manuales de procesos y procedimientos de la Secretaría General de Servicios Administrativos
PLCT0003 Derecho Constitucional	ACTR003 Power Point
PLCT0004 Proceso Legislativo	ACT0004 Administración de Bienes y Servicios Públicos
PLCT0005 Técnicas de Investigación Jurídica	ACT0005 Administración de Recursos Humanos
PLCT0006 Derecho Administrativo	ACTG0006 Técnicas de Comunicación Efectiva
PLCT0007 Marco Jurídico Internacional	ACT0007 Organización Y Métodos
PLCT0008 Ley Orgánica del Congreso	ACT0008 Manual De Organización De La Dirección General De Programación, Presupuesto Y Finanzas
PTCT0009 Análisis Político, Económico Y Social del País	ACT0009 Control de Inventarios
PTCT0010 Derecho Público	ACT0010 Contabilidad
PTCT0011 Derecho Internacional Público	ACT0011 Presupuesto Y Finanzas
PTCT0012 Análisis Político	ACT00012 Derecho Laboral Burocrático

Fuente: Elaboración propia.

¹⁶² Serge, *Ibíd.*, p. 334.

- Cada material utilizado en los eventos de capacitación:
- Cada documento en el que se plasme conocimiento nuevo: tesis, ensayos, libros, revistas, presentaciones, leyes, iniciativas, dictámenes, entre otros. Como se describe en la tabla No 20.

Tabla No. 20.

Clasificación de documentación con conocimiento nuevo

Tipo de Competencia:	CC001. De comportamiento CTR002 Transversales CG003 Gerenciales CT0004 Técnicas
Rubro temático:	CT004001. Técnica Legislativa CT004002. Principios de Derecho Parlamentario. CT004003. Derecho Constitucional
Clase de documento:	CT004E001 Ensayo CT004L002 Libro CT004R003 Revista
Fecha de incorporación a la base	1.3. 16 marzo 2006
Resumen de contenido:	La Técnica Legislativa es...
Autor:	1.5. S.T. José Luis Hernández de la Comisión de Gobernación
Fuentes:	1.6.Diversas.

Fuente: Desarrollo propio

Esto es, contar con fichas de localización rápida para la transferencia. Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.

Estas funciones podrían ser perfectamente desarrolladas por el Archivo Histórico y la Biblioteca de la Cámara de Senadores.

4.2.3.3. Transferir.

Consiste en establecer nuevas formas de compartir conocimiento explícito, es decir, lograr que aquellos que tienen mayor experiencia, apoyen a sus compañeros o colaboradores.

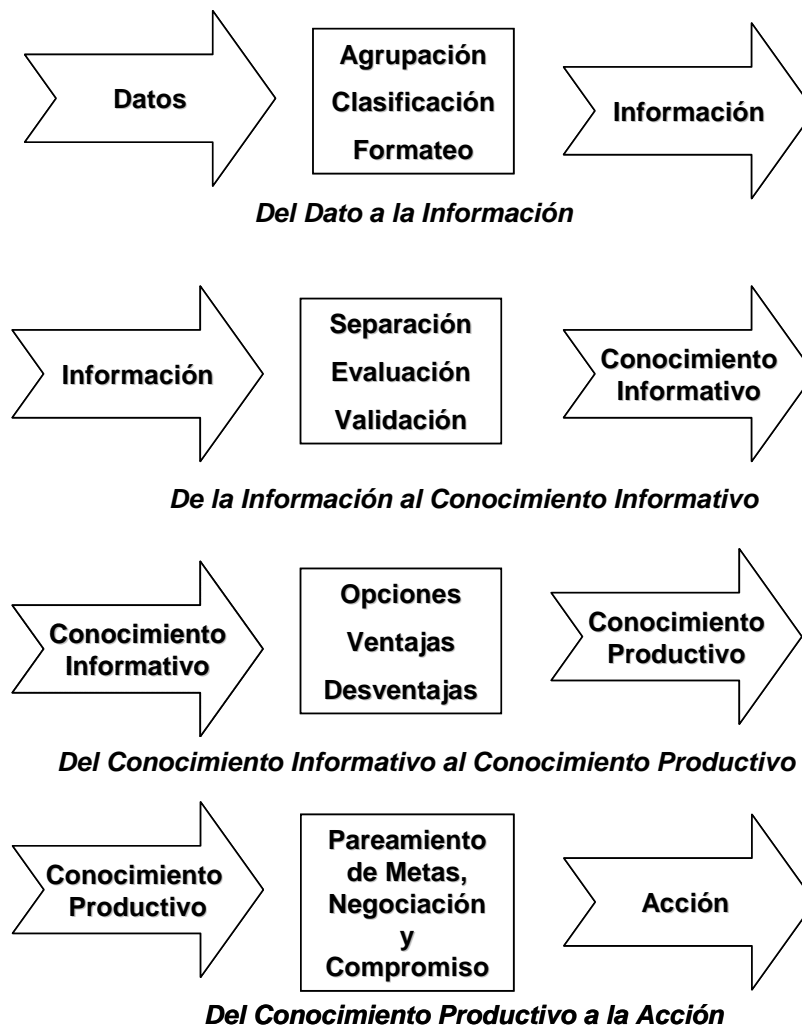
La transferibilidad se dará también a través de la capacitación, esto es, de transmitir o enseñar el conocimiento a nuevos trabajadores tanto por medio de un curso como en el puesto de trabajo. Se analiza la facilidad cómo los nuevos empleados pueden aprender los procesos tanto estudiando en manuales o conversando con trabajadores capacitados. La medición se focaliza en la facilidad para aprender, incluso cuando el proceso no está formalmente codificado en manuales.

En el servicio civil se ha implantado la forma de capacitar a través Internet o una Intranet, estableciendo criterios de seguridad y acceso necesarios para cada usuario. Ello ha servido para que desde sus propios espacios laborales, cuando tienen menos cargas de trabajo, aprovechen y adquieran conocimientos nuevos relacionados con su ámbito laboral.

Para transferir, se debe tomar en cuenta qué es lo que estamos compartiendo con los usuarios, si sólo son datos, sí es información, o si efectivamente estamos hablando de conocimiento. Veamos el diagrama no. 12 que Pavez Salazar¹⁶³ desarrolla.

¹⁶³ Pavez, *Ibíd.*, pp. 15-16.

Diagrama No. 12.
Etapas de Transferencia de Pavez Salazar



Fuente: Elaboración adaptada de Pavez. *Op.cit.* pp. 15-16

Donde:

Datos: Los datos son los registros, simbólicos (fonémicos o numéricos) o sígnicos (lingüísticos, lógicos o matemáticos) por medio de los cuales se representan hechos, conceptos o instrucciones.

Información: Datos o materia de información relacionada o estructurada de manera actual o potencialmente significativa.

Conocimiento: Estructuras de información que, al internalizarse, se integran a los sistemas de vinculación simbólico de más alto nivel y permanencia.

Conocimiento informativo: Es la información que adquiere valor a través de un proceso de análisis (separación, evaluación, validación, comparación, etc.).

Conocimiento productivo: Es el conocimiento informativo que adquiere valor a través de un proceso evaluativo (opciones, ventajas y desventajas).

Acción: Es el resultado de aplicar un proceso de decisión al conocimiento productivo, agregándole valor en torno a los parámetros de metas, el compromiso, la negociación o la selección.

En estas funciones el Centro de Informática y Telecomunicaciones deberá tener una participación relevante.

4.2.4. Filtrar.

Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de accesos simples y complejos, tales como mapas de conocimientos¹⁶⁴ portales de conocimiento o agentes inteligentes.

Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se

¹⁶⁴ Managing Codified Knowledge. <http://www.cba.neu.edu/mzack/articles/kmarch/kmarch.htm>.

desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

Para ello, se requeriría una comunicación permanente entre el Archivo Histórico, la Biblioteca y el Centro de Informática y Telecomunicaciones.

4.2.5. Usar.

El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

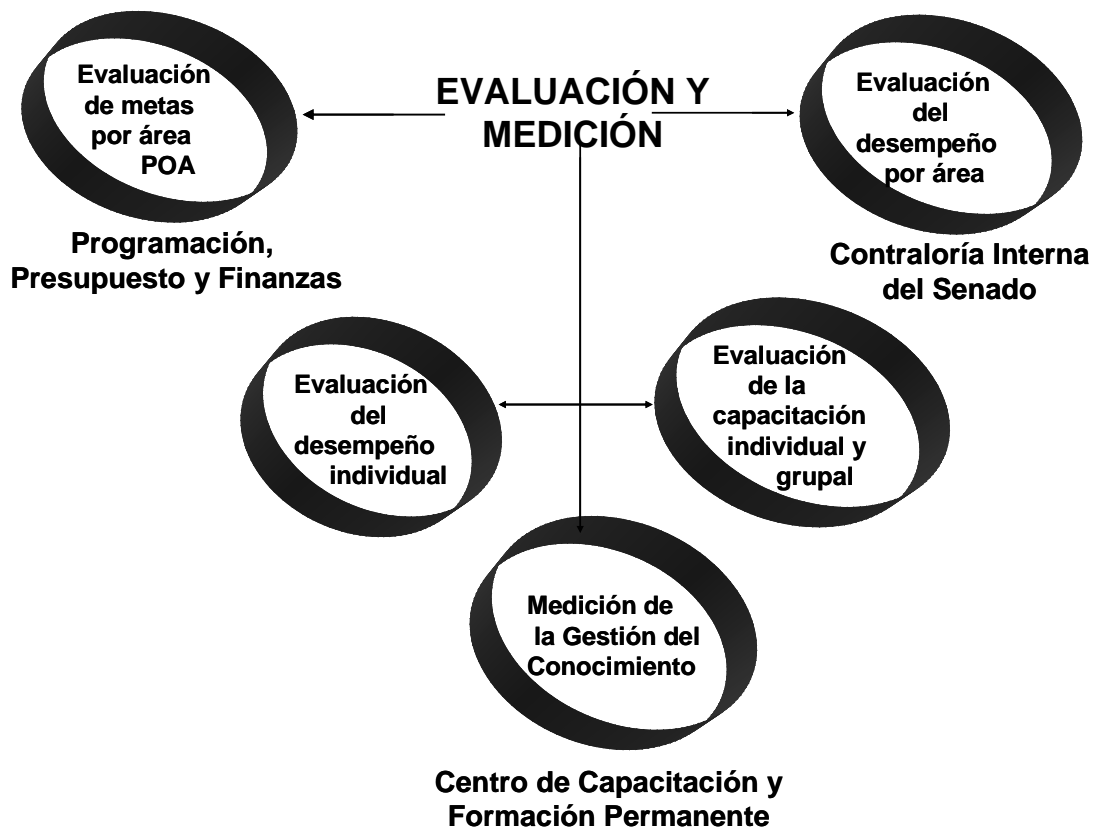
El usar el conocimiento, consistiría en que el mayor número de servidores públicos de la Cámara utilizaría el conocimiento generado por las distintas áreas por ejemplo: todos los estudios que produce el IILSEN y los secretarios técnicos, así como la CAIRP y a su vez los propios Senadores, o bien los cursos de capacitación en línea que desarrolle el Centro de Capacitación.

4.2.6. Medir y Evaluar.

Como vamos, cuáles son los indicadores y estándares que nos indican que el conocimiento generado con la profesionalización del servicio civil de carrera, permite gestionarse mediante el modelo propuesto. Mejora la calidad de los servicios.

Para ello, se requiere echar mano de los recursos con los que ya cuenta el Senado, pero que podrían consolidarse y perfeccionarse. El diagrama no. 13 hace referencia a las instancias que hasta el momento tienen facultades para evaluar, de acuerdo con la Ley Orgánica General del Congreso y entre las que pudiera incorporarse a la medición de la gestión del conocimiento.

Diagrama No. 13.
Evaluación y medición de la Gestión del Conocimiento.



Fuente: Desarrollo propio.

4.2.8.1. Evaluación del Programa Operativo Anual

Como se observa en el diagrama 13, la Tesorería, a través de la Dirección General de Presupuesto, Programación y Finanzas tiene entre sus funciones la de concentrar los programas y proyectos de las distintas áreas de la Cámara y hacer un seguimiento cuatrimestral del Programa Operativo Anual. Aun cuando hasta el momento los indicadores son sólo de cumplimiento, se puede considerar como un avance, ya que antes de 2001, este registro no existía como tal en la institución.

La propuesta sería, homogeneizar los indicadores con los de la contraloría y los del servicio civil para obtener resultados más objetivos y reales del desempeño por área.

4.2.8.2. Evaluación del Desempeño por área.

Por su parte, la Contraloría Interna realiza también evaluaciones periódicas a las áreas a partir de 2002. Estas evaluaciones comprenden cuatro indicadores: oportunidad, aplicación, gestión y resultados y se realiza anualmente, o cada dos años.

4.2.8.3. Evaluación del Desempeño Individual¹⁶⁵.

Más recientemente con el servicio civil de carrera, se consolida la evaluación del desempeño individual. Esta evaluación comprende tres rubros: metas, competencias y ética profesional:

Metas

Las metas representan la cuantificación de tareas asignadas a cada uno de los servidores públicos, con la finalidad de valorar su particular cumplimiento y reconocer su desarrollo laboral y resultados, que orienten estratégicamente el trabajo individual hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, los tiempos comprometidos y el empleo óptimo de los recursos requeridos para su realización, de acuerdo con sus funciones y/o actividades y estarán vinculadas directamente con el Programa Operativo Anual del área correspondiente. Las metas se evalúan mediante cuatro factores:

Cantidad.- Se evalúa la relación existente entre el número de tareas cumplidas y las programadas, tomando en cuenta la naturaleza y las condiciones del trabajo.

Calidad.- Se considera la eficacia y eficiencia mostradas al realizar la meta.

Oportunidad.- Se mide y califica en función de la relación existente entre la fecha real de terminación de la meta y la establecida para el logro de ésta.

¹⁶⁵ Moyado, *Ibíd.*, pp.65-71.

Confiabilidad.- Se calificará considerando la manera en que el servidor público realizó sus funciones así como la cantidad de supervisión que requirió para alcanzar la meta establecida.

Competencias:

Se entenderá por competencias al conjunto de habilidades, aptitudes y actitudes con las que una persona puede contar. Las competencias se clasifican en tres dimensiones: Dirección, Relación y Aprendizaje, éstas deberán ser las que conforman el grupo de competencias gerenciales para la capacitación y formación permanente.

Ética Profesional:

Es el conjunto de principios y valores éticos institucionales que integran el Código de Ética de los servidores públicos de carrera.

El método que se utiliza en este sistema de evaluación es multidireccional (360°). Este método permite recopilar información obtenida por diversas personas para evaluar el desempeño de un individuo. A través de la combinación de las apreciaciones y percepciones mediante un cuestionario. Participan: el propio servidor público evaluado, el jefe inmediato, el jefe de éste último, un colaborador en caso de tenerlo, o bien un compañero o par que se vincule directamente con los productos del trabajo del evaluado.

4.2.8.4. Evaluación de la Gestión del Conocimiento.

El objetivo de la evaluación de un modelo o sistema de gestión de conocimiento es determinar en cada uno de los ciclos cuando se produce la medición misma, la tendencia en los indicadores que se han seleccionado para visualizar de qué manera la gestión del conocimiento está produciendo impactos en los resultados esperados en la Cámara.

Los indicadores deben apuntar a medir la eficiencia y efectividad que se logra en las etapas que conforman el sistema de gestión de conocimiento esto es: generar, transferir y de utilizar conocimiento. En este sentido, los indicadores permitirán conocer:

- ¿Qué capacidad de generación de conocimiento se ha desarrollado en la Cámara de Senadores, a partir de la instalación de las prácticas de gestión de conocimiento en el servicio civil de carrera?
- ¿Cómo se están compartiendo los conocimientos tácitos y explícitos existentes?
- ¿Cuál es la tasa de utilización del conocimiento que está disponible a través del servicio civil de carrera?

Alrededor de estas preguntas se construyen los indicadores específicos que aplicarán en cada caso particular. Los instrumentos de medición permitirán “ver” la evolución de estos indicadores y tomar las acciones correctivas que sean necesarias para lograr los objetivos propuestos.

La misión de la medición, consiste en evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas a las prácticas de gestión del conocimiento respecto de su aporte al desarrollo organizacional, constatando en terreno los resultados asociados a las variables que se han establecido en los criterios de desempeño. Las herramientas de apoyo utilizadas se encuentran bajo la categoría de medición de capital intelectual.

En la mayor parte de los casos de proyectos asociados a la medición del capital intelectual, los participantes comienzan definiendo los indicadores que se usarán en la medición y los criterios de desempeño esperados para estos indicadores. Posteriormente, se determina la fuente de información a partir de la cual se obtendrá la retroalimentación necesaria para los procesos de medición y en último caso, se define y construyen las herramientas tecnológicas que apoyarán cada etapa¹⁶⁶.

¹⁶⁶ Pavez, *Ibíd.*, p. 67.

Esta evaluación puede ser complementada con los indicadores antes mencionados para conformar un esquema único de medición y evaluación institucional.

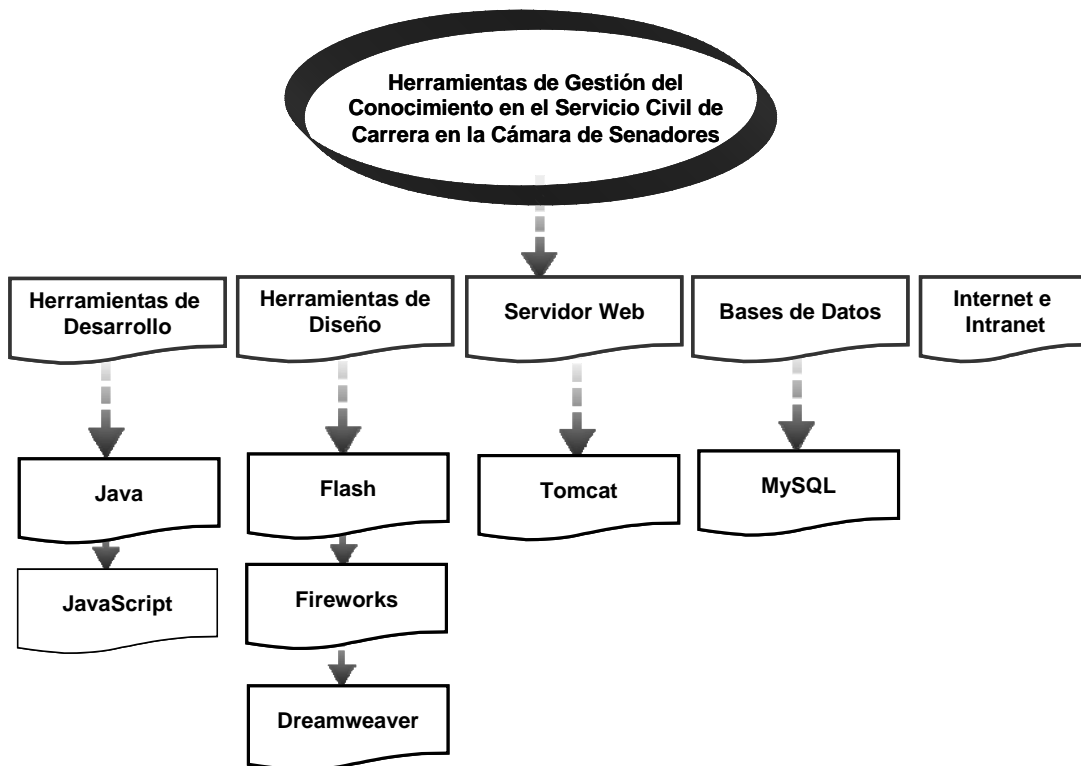
4.3. Herramientas de Gestión del Conocimiento.

Para que un sistema de gestión de conocimiento tenga éxito, depende de la forma en que la institución ayude al personal en la producción de información que puede ser utilizada para mejorar sus funciones. Un personal que produce contenido de gran valor resulta más útil y beneficioso en un sistema de gestión del conocimiento que si el personal no facilita el compartimiento de la información y las ideas. Este beneficio es incluso mayor para aquellas instituciones que disponen de recursos humanos costosos o que dependen del compartimiento y reutilización de la información¹⁶⁷. El diagrama no. 14 describe las herramientas que se podrán utilizar para la gestión del conocimiento.

¹⁶⁷ Honeycutt Jerry, **Así es la Gestión del Conocimiento**. Microsoft. McGraw-Hill. Interamericana. Edición Profesional. España, 2001. p 163.

Diagrama No. 14

Herramientas para la gestión del conocimiento en el Servicio Civil de la Cámara de Senadores



Fuente: Desarrollo propio con información generada por el CECAFP. 2006.

De acuerdo con el esquema anterior, como parte del sistema de gestión del conocimiento que se propone, las herramientas de informática que se están utilizando en la Cámara de Senadores son:

- **Herramientas de desarrollo**

- **Java.-** Lenguaje de Programación desarrollado por Sun Microsystems.
- **JavaScript.-** Lenguaje de Programación desarrollado por Netscape.

- **Herramientas de diseño**

- **Flash.-** Es una de las tecnologías más utilizadas actualmente para realizar presentaciones multimedia en Internet.
- **Fireworks.-** Es un editor de desarrollo Web.

- **Dreamweaver.-** Herramienta para el diseño de columnas y cuadros.
- **Servidor Web**
 - **Tomcat.-** Es un contenedor o servidor de servlets, es parte del proyecto Yakarta de la compañía Apache.
- **Bases de Datos**
 - **MySQL.-** Es un sistema de Gestión de Base de Datos.
- **Internet e Intranet.-** El medio de Web de comunicación hacia el exterior e interior de la Cámara de Senadores.

Las infraestructuras de gestión del conocimiento requieren, además, la recopilación de la información no documentada (el conocimiento tácito o pensamiento humano), el comportamiento de ideas y documentos y la localización efectiva de esta información (de forma rápida y, lo más importante, de manera segura). Esta es la base de un sistema de gestión del conocimiento que ayuda a tratar la información conocidas y utilizadas por todos los usuarios del sistema¹⁶⁸.

En un sistema de gestión del conocimiento el punto de entrada a toda la información y a las aplicaciones se le llama portal. Si el entorno, además soporta la creación del contenido, se trata de un escritorio de gestión del conocimiento. Aquellos navegadores Web que sean capaces de presentar todo tipo de información de una forma favorable son candidatos ideales para dicha funcionalidad. El Senado de la República cuenta con uno y en particular existe una dirección para el Centro de Capacitación.

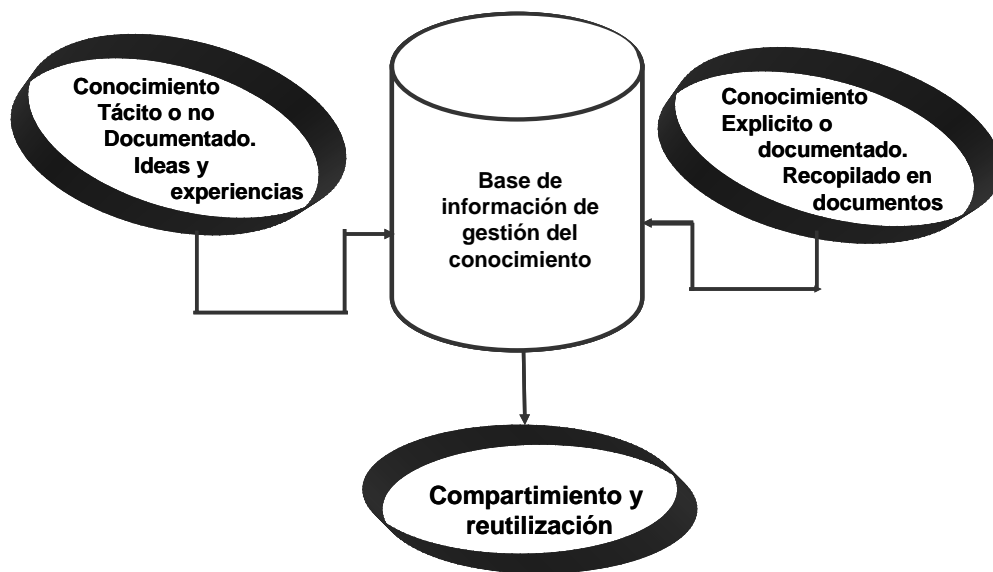
Un módulo de mensajería y colaboración tiene por objetivo crear un sistema de gestión del conocimiento de colaboración básico que soporte el compartimiento y reutilización de la información. El módulo de mensajería y colaboración es una herramienta perfecta de ayuda para el requerimiento de recopilación del conocimiento que no se encuentra documentado. Si resulta sencilla la escritura del correo electrónico, el envío de documentos o la participación en discusiones para los trabajadores del conocimiento, la

¹⁶⁸ *Ibíd.* p. 163.

motivación para colaborar con la gestión del conocimiento en mente es mucho mayor que en infraestructuras en las que no resulta fácil o es difícil la utilización de las características de colaboración. En un entorno de colaboración bien diseñado, este flujo de conocimiento puede ser fácilmente recopilado en el correo electrónico, almacenado en bases de datos de discusión y documento y archivado en el sistema de gestión del conocimiento para su posterior uso.

Los requerimientos de la tecnología para el módulo de mensajería y colaboración en cada capa serían¹⁶⁹: escritorio, servicios y sistema como se muestra en el diagrama 15.

Diagrama No. 15.
Requerimientos de tecnología



Fuente: Desarrollo propio con base Jerry Honeycutt . *Gestión del Conocimiento*, pp 164-165

Escritorio

- Espacios de productividad fáciles de utilizar integrados en todos los demás servicios de escritorio
- Sistemas de correo electrónico adecuados que soporten servicios de colaboración tales como el compartimiento de calendarios, listas de tareas, listas de contactos y

¹⁶⁹ *Ibíd.*, p. 165.

discusiones de equipo.

- Navegador Web para análisis y presentación de documentos para el usuario.
- Funcionalidades de búsqueda sencillas, tales como servicios de archivo integrados como una aplicación (correo electrónico, discusiones).

Servicios

- Servicios de colaboración con una base de datos multipropósito para la recopilación de los datos de colaboración.
- Servicios Web para facilitar la capa de acceso al conocimiento documentado.
- Servicios de indexación para búsqueda en el texto completo de documentos.

Sistema

- Ubicaciones de almacenamiento central bien organizado, tales como archivo, servidores Web y bases de datos de documentos.

CONCLUSIONES

La Cámara de Senadores como parte del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, es una instancia del Estado que al igual que todo el aparato gubernamental, requiere ser profesionalizado y, para ello, la instauración del servicio civil de carrera a partir de la aprobación de su Estatuto el pasado 22 de noviembre de 2002 y la puesta en operación desde marzo de 2004.

El estudio de los servicios civiles en México se ha enfocado prácticamente a la administración pública federal, esto es, al Poder Ejecutivo; por tanto, en el Congreso Mexicano y en particular en la Cámara de Senadores, elaborar una investigación de esta naturaleza resulta trascendente. Sin embargo, por su reciente nacimiento habrá que fortalecer varios de los procesos que operan en este momento, a fin de garantizar que sus resultados alimenten el modelo de gestión de conocimiento para el aprendizaje organizacional que en esta misma investigación se propone.

El análisis y aplicación de tres categorías como el servicio civil de carrera, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, están íntimamente relacionados con el desarrollo de las personas que laboran en una organización, por tanto, si se toma en cuenta que los individuos son la única fuente para generar conocimiento, se podría deducir que la Cámara de Senadores es una organización capaz de generar conocimiento y por ende podrá transformarse en una organización que aprende.

Con el análisis estadístico se comprueba que la hipótesis de trabajo se cumple parcialmente, ya que los resultados de la capacitación-evaluaciones del servicio civil de carrera, coadyuvan en parte a la construcción de un modelo de gestión del conocimiento para el aprendizaje organizacional en el Senado de la República, porque como indican dichos datos, no todas las evaluaciones presentan correlación entre sí.

Los conocimientos generales presentan correlación significativa entre los conocimientos específicos y la parte psicológica, no así con el desempeño, el cual presenta correlación

únicamente con los conocimientos específicos, y por su parte la parte psicológica sólo se correlaciona con los conocimientos generales.

El conocer previamente las fortalezas y debilidades tanto de los servidores públicos en forma individual y grupal, mediante una evaluación integral como la aplicada, contribuyen en gran medida a las etapas de **diagnosticar** y **diseñar estrategias** del modelo propuesto, que como se explicó, en esta etapas se debe identificar las competencias del capital intelectual y determinar los sistemas informáticos que se utilizarían. Esto último se llevó a cabo con los sistemas informáticos desarrollados para las evaluaciones, ya que todas fueron por medio electrónico.

Además, si de acuerdo con los resultados del análisis estadístico desarrollado se pudo establecer la correlación significativa que existe entre unidades administrativas, ello contribuye a las siguientes etapas del modelo, las de **organizar y operar (generar, codificar y transferir conocimiento) filtrar, usar, medir y evaluar**. Las áreas eventualmente generadoras de conocimientos y en las que existe correlación, son el Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado (IILSEN) y los secretarios técnicos, entre otras; las que coadyuvan a codificar, serían el Archivo Histórico y la Biblioteca, que también presentan correlación entre sí.

Para el caso de **transferir y filtrar**, el Centro de Informática y Telecomunicaciones sería una unidad prioritaria, la cual según las estadísticas, presenta correlación por una parte con el Archivo Histórico y por la otra con el IILSEN y los secretarios técnicos. En el caso de usar el conocimiento, todas se beneficiarían, pero principalmente los Senadores, y por último, para medir y evaluar estaría el Centro de Capacitación y Formación Permanente junto con otras áreas presentadas en la propuesta.

Con lo anterior, se da respuesta también a la primera pregunta de investigación planteada sobre: *las aportaciones que ofrecen los resultados de las evaluaciones*.

En atención a la segunda pregunta de investigación: *¿Qué crítica merece el proceso desarrollado por el Centro de Capacitación y Formación permanente de la Cámara de Senadores?* se puede argumentar que las características y condiciones de las evaluaciones de conocimientos específicos, se realizaron con distintos parámetros y condiciones de capacitación, lo que pudo desvirtuar los resultados, por ejemplo la Dirección General de Asuntos Jurídicos Administrativos fue evaluado con un Diplomado, y el resto de las áreas mediante cursos cortos con un máximo de 30 hrs.

En cuanto a las evaluaciones psicológicas y las evaluaciones del desempeño deberían haberse utilizado factores o competencias similares o haberse aplicado instrumentos que permitieran corroborar con precisión el potencial de cada individuo y su desempeño ante un grupo de trabajo. Situación que no se manifestó al no existir correlación entre estas dos evaluaciones.

Como respuesta a la tercera pregunta *¿Qué alternativa de proceso de evaluación se puede estructurar ante los resultados del análisis desarrollado en la presente investigación?* será necesario realizar ajustes a varios procesos del servicio civil como el modelo de competencias para la capacitación, tal como se presenta en la propuesta, a fin de vincularlo con el Catálogo de Puestos, y las evaluaciones del desempeño y las evaluaciones psicológicas para medir los avances efectivos en la generación del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

En relación a la cuarta pregunta de investigación *¿Un modelo de gestión de conocimiento en el servicio civil de carrera conlleva al aprendizaje organizacional dentro de la Cámara de Senadores?* la respuesta iría en el sentido de que la aplicación del modelo de gestión de conocimiento deberá irse adaptando a los procesos del servicio civil, con el fin de generar efectivamente aprendizaje organizacional, esto es, todo producto generado del servicio civil deberá **codificarse, transferir y filtrarse para ser utilizado**. Los materiales de apoyo que representan conocimiento explícito, deberán incorporarse a la base de datos de gestión a fin de ser transferidos o utilizados por los servidores públicos de la Cámara.

Únicamente con el tiempo y con la consolidación tanto del servicio civil de carrera como del modelo de gestión del conocimiento, éstos podrán estar estrechamente vinculados, para hacer uso exclusivo del conocimiento tácito y explícito a través de los medios informáticos, y de manera natural se podrá hablar de un verdadero aprendizaje organizacional, el cual deberá ser aprovechado para función trascendental que corresponde al Senado de la República, la elaboración de las leyes de nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

Libros, tesis y artículos:

Aguilar, Luis F. ***La importancia del establecimiento del Servicio Público de Carrera en México.*** Conferencia presentada en el seminario sobre la Profesionalización del Servicio Público en México- Hacia la innovación y la democracia. Universidad Iberoamericana. Marzo, 2003.

Amponsem, H. ***Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks.*** Tesis Doctoral. Queen's University at Kingston. Canadá. 1991.

Andreu, R. y Ciborra, C. ***"Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach"***. En: Moingeon, B. y Edmondson, A., *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage. 1996.

----- ***Information Systems for the Learning Organization.*** Ponencia presentada en la conferencia sobre Information Technology and Organisational Change. Nijenrode University. 1994.

Andreu, R. y Sieber, S. ***Knowledge and Problem Solving: a Proposal for a Model of Individual and Collective Learning.*** Working Paper, nº 99/1. IESE. 1998.

Aramburu Goya, Nenake, Tesis Doctoral: ***Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas.*** Universidad de Deusto. San Sebastián. 2000.

Argyris, Cris. y Schön, Donald: ***Organizational Learning: a Theory in Action Perspective.*** Addison-Wesley. New York, 1978.

Bauman, Zygmunt. ***La Globalización. Consecuencias Humanas.*** FCE. México, 1999.

Bozeman, Barry. Introducción: *Dos Conceptos de la Gestión Pública. La Gestión Pública. Su Situación Actual.* FCE. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Universidad de Tlaxcala, 1998.

Bück, Jean-Ives en ***"Gestión del Conocimiento"***, Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR, 1999.

Bunge, Mario. ***La ciencia, su método y filosofía.*** ¿Qué es la ciencia? Patria, México, 1984.

Cabrero, Enrique. *Estudio Introductorio. La Gestión Pública. Su Situación Actual*. FCE. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Universidad de Tlaxcala, 1998.

Camposeco Cadena, Miguel Ángel, *Manual de temas legislativos*, edición del autor, 1ª. Ed. México, 1984.

Canals, Agustí. *Gestión del Conocimiento*. Libro 5 de Los Libros de Infonomia.com. Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003.

Carbonell, Miguel. Art. 40 Constitucional. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Leyes y Códigos de México. Ed. 147ª, Porrúa. México, 2004.

Castellanos Hernández, Eduardo. *El Régimen Jurídico de la Administración del Poder Legislativo. La Administración del Congreso General*. Revista de Administración Pública. México, 1997.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. Ed. Editorial McGraw Hill. Colombia, 2000.

Collison, Chris y Geoff Parcell. *La Gestión del Conocimiento. Lecciones prácticas de una empresa líder*. Paidós, Ibérica, S.A. Buenos Aires, 2003.

Davenport, Thomas H. y Laurence Prusak. *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Prentice Hall. Buenos Aires, Argentina, 2001.

Deming, Edward,. *Las siete dolencias fatales de la administración*. Citado por Livia Barbosa en su ponencia: *Meritocracia a la brasileña - ¿Qué es el desempeño en Brasil?* Documento presentado en el III Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, del 14 al 17 de octubre de 1998.

Dessler, Gary. *Administración de Personal*. Editorial Prentice Hall. 6ª. Edición. México. 1996.

Dodgson, M. *“Organizational Learning: A Review of Some Literatures”*, Organization Studies, vol. 14, no.3 p. 375-394. 1993. Citado por Gabriela Dutrénit en *Usos y abusos de la metodología de estudios de caso para analizar los procesos de aprendizaje organizacional*. Revista Espacios Vol. 23 (1) 2002. Universidad Autónoma Metropolitana, plantel Xochimilco. 2002.

Edvinsson, Leif y Michael S. Malone, *El Capital Intelectual*. Como identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa, Norma, S.A., Bogotá, Colombia, 1998.

Edvinsson, Leif, et. al. *Capital Intelectual*. El valor intangible de la empresa, Paidós, Empresa, España, 2001.

Fernández Ruiz, Jorge. **Poder Legislativo**. Porrúa y UNAM. México, 2004.

Frost-Kumpf, Lee, Barton Wechsler, Howard J. Ishiyama, and Robert W. Backoff. *La Acción Estratégica y el Cambio Transformacional.: The Ohio Department of Mental. La Gestión Pública. Su Situación Actual*. FCE. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Universidad de Tlaxcala, 1998.

Giannetto Karen y Anne Wheeler. **Gestión del Conocimiento en la Organización. Herramientas para la administración del capital intelectual**. Panorama. México, 2004.

Guerrero Amparán, Juan Pablo. **Un estudio de caso de la Reforma Administrativa en México: Los dilemas de la instauración de un Servicio Civil a nivel Federal**. División de Administración Pública. CIDE. México, 1998.

Guerrero Orozco, Omar. **El Funcionario, el Diplomático y el Juez**. Plaza y Valdés, INAP, Instituto de Administración Pública de Guanajuato y Universidad de Guanajuato. México, 1988.

-----, **La Experiencia de la Formación Profesional y el Servicio Público en México**. Servicio Público de Carrera en México. Experiencia y Perspectivas. Memoria del Seminario. INAP. México, 2001.

Haro Bélchez, Guillermo, **Servicio Público de Carrera: Tradición y Perspectiva**. INAP, México, 2000.

Harold Koontz & Heinz Weihrich. **"Administración: Una perspectiva global"** Editorial McGraw Hill, México, 1994.

Hauriou, André. **Derecho constitucional e instituciones políticas**, trad. De José Antonio González Casanova, Barcelona, Ariel 1971.

Hernández Quintana, Said. **"El horizonte perdido: un servicio civil de carrera moderno en una Cámara de Diputados postmoderna"**. Gestión y Política Pública, Año 13, Núm. 1, ene-jun. México, 2004.

Hernández Sampieri, Roberto. **Metodología de la Investigación**, McGraw Hill, México, 1991.

Hessen. Johan. **Teoría del Conocimiento**. 2ª. Ed. Grupo Editorial Tomo, S.A. de C.V., México, 2003.

Honeycutt Jerry, **Así es la Gestión del Conocimiento**. Microsoft. McGraw-Hill. Interamericana. Edición Profesional. España, 2001.

Huber, G.P. **"Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures"**. Organization Science, vol. 2, nº1, p. 88-115. 1991.

Kasuga de Y, Linda, Aprendizaje **Acelerado. Estrategias para la potencialización del aprendizaje**. 3a. Ed. Tomo, S.A. de C.V., México, 2000.

Kolodner, Janet. **"Case-Based Reasoning". Morgan Kaufmann**. 1993.

Lynn, Jr. Laurence E. **La teoría en la Gestión Pública. La Gestión Pública su Situación Actual**. 1ª. Ed., FCE. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Universidad de Tlaxcala. 1998.

Mai, Robert P. **El aprendizaje organizacional en las empresas inteligentes**. American Society for Training and Development. Panorama. México, 2004.

Marengo, Luigi. Knowledge, **Coordination and Learning in an Adaptive Model of the Firm**. Tesis Doctoral. Sussex University. Sussex. U.K. 1991.

Mascott Sánchez María de los Ángeles. **Sistemas de Servicio Civil. Una comparación Internacional**. Comité del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública Cámara de Diputados. México, 2003.

Mora Donatto, Cecilia. **Cambio político y legitimidad funcional**. El Congreso mexicano en su encrucijada. Cámara de Diputados. Edit. Porrúa . México, 2006.

Moyado Flores, Socorro. Tesis de Maestría. **Evaluación de Potencial de Desarrollo Humano en los Servicios Profesionales de Carrera de la Administración Pública Federal**. INESPO, México, 2003.

Nonaka y Takeuchi, Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press. 1995.

Nonaka, I. e Ichijo, K. **Creating Knowledge in the Process Organization**. En: Shrivastava, P., Huff, A.S. y Dutton, J.E. (eds.), *Advances in Strategic Management*, vol.14, pp.45-52. JAI Press, Inc. 1997.

Nonaka, I., Reinmoeller, P. y Senno, D. (1998): "The "Art" of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge", *European Management Journal*, vol.16, nº6 (versión en castellano: "El Art del Conocimiento: Sistemas para Rentabilizar el Conocimiento del Mercado", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 92, pp.6-21, 1999.

Ocaña, Lucila. **Emmanuel Kant. La Sociedad a través de los Clásicos**. UNAM. Coordinación de Difusión Cultural. Dirección General de Extensión Académica. México, 1988.

Pardo, Ma. Del Carmen. **"Viabilidad Política del servicio Civil de Carrera en México"**. *Revista de Administración Pública*. INAP. México, 1999.

-----El Servicio Civil de Carrera en México: Un imperativo de la modernidad. **Gestión y Política Pública**. Vol. IV, núm. 2, México, segundo semestre de 1995.

Passolano, Gabriela. **Presentación de la situación de los profesionales de la administración pública en distintos ámbitos**, VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 de noviembre de 2001.

Pavez Salazar, Alejandro Andrés. **Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas**. Universidad Técnica Federico Santa María. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Informático. Valparaíso, Chile, 2000.

Pedroza de la Llave, Susana Thalia y Jesús Javier Cruz Velásquez. **Introducción a la Técnica Legislativa en México**, Porrúa, México, 2000.

Pedroza de la Llave, Susana Thalia. **El Congreso General Mexicano. Análisis sobre su evolución y funcionamiento actual**. 1ª. Ed. Porrúa, México, 2003.

Peluffo A., Martha Beatriz y Edith Catalán Contreras. **Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES**. Santiago de Chile, diciembre 2002.

Pérez Soltero Alonso. **Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de Internet**. Tesis Maestría en Ciencias Especialidad en Tecnología Informática. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Campus Monterrey. ITESM. Octubre de 1997.

Perlman, Bruce J. y Juan de Dios Pineda. **Una revisión inicial a la nueva ley del servicio profesional de carrera en la administración pública federal de México: oportunidades y desafíos en la medición de resultados**. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

Polanyi, M. **"The tacit dimension"**, Ed. Doubleday, New York, 1967.

Pontifes Martínez, Arturo. **"El análisis y diseño de perfiles de puestos". Una metodología en revisión continua**. Memoria de la Segunda Reunión del Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil De Carrera. 15 marzo. 2002.

Riesbeck, Christopher. **Inside Case-Based Reasoning**. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. USA. 1989.

Rifkin, J. **La era del acceso**. *La revolución de la nueva economía*. Barcelona. Paidós: 2000.

Rodríguez Cepeda, Bartolo Pablo, **Metodología Jurídica**. Oxford-México, 1999.

Rogers Carl. "La persona del mañana". **Desarrollo de Potencial Humano. Aportaciones de una Psicología Humanística**. Lafarga Cororna. Juan y José Gómez del Campo (Compiladores) Volumen 1. Editorial Trillas. 2000.

Ruggles, Rudy y Dan Holtshouse. **La Ventaja del Conocimiento**. Primera Edición, CECSA, México, 2000.

Sánchez, R. y Heene, A. *Strategic Learning and Knowledge Management*. John Wiley and Sons. Nueva York. 1997.

Senge, Peter. **La Quinta Disciplina, El Arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. "Las disciplinas Centrales: Construyendo la Organización Inteligente". Granica, S.A., Barcelona, 1992.

Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, Ch., Kleiner, A. **"La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje"**, Ed. Granica, España, 1995.

Shugart Matthew S. **Sistemas de Gobierno en América Latina: Frenos y Contrapesos en una era de Globalización**. 2001.

Simon, Herbert. Alexander. **"Bounded Rationality and Organizational Learning"**, Organization Science, vol.2, nº1, p.125-134.

Tissen, René, et. al. **El Valor del Conocimiento. Para aumentar el rendimiento en las empresas**. Prentice Hall, España, 2000.

Uvalle Berrones, Ricardo, Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México. Retos y Perspectivas. UNAM-Plaza y Valdés. México, 2000.

Valdés, Luigi, **Conocimiento es Futuro**. 5ª. Ed. Concamin, CCTC, FUNTEC, México, 2002.

Van der Krogt, Ferd J. **Learning Network Theory: The tension between Learning Systems in Organizations**. *Human Resource Development Quarterly*, v.9, iss2, pp. 157-177. Summer 1998.

Vazquez Cano, Luis. *Bases para un modelo de Servicio Público Profesional de Carrera para la Administración Pública del Gobierno Federal*. **Servicio Público de Carrera en México**, INAP, 2001.

Walsh, J.P. y Ungson, G.R. **"Organizational Memory"**, Academy of Management Review, vol.16, p. 57-91.

Documentos:

Congreso de la Unión. *Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.* Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003.

Congreso de la Unión. *Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos,* Diario Oficial de la Federación. México, 3 marzo de 1999.

Consejo de la Judicatura. Carrera Judicial. Regulada por la *Ley Orgánica del Poder Judicial y Reglamento de la Carrera Judicial.* 1994.

Poder Judicial. *Ley Orgánica del Poder Judicial y Reglamento de la Carrera Judicial.* México, 1994.

Sistema de Administración Tributaria. Ingresos Canadienses. **Catálogo de Competencias.** Mayo de 1999. (Documento traducido al español en el Servicio de Administración Tributaria. SAT. 2001).

Secodam. *Profesionalización del Servicio Público, Diagnóstico y Propuestas Generales.* 1996.

Senado de la República. *Acuerdo por el que se establecen las bases generales del proceso de profesionalización del personal que se encuentra fuera del Servicio Civil de Carrera.* México, 2004.

Senado de la República. *Antecedentes del servicio civil de carrera del Congreso de la Unión, presentados en el documento de la exposición de motivos del servicio civil de la Cámara de Senadores.* 2002.

Senado de la República. Comisiones Unidas de Gobernación; de Hacienda y Crédito Público; y de Estudios Legislativos. Cámara de Senadores. Documento. *Proyecto de Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; se reforman la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, La Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; y se adiciona la Ley de Planeación".* 2000.

Senado de la República. *Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores.* Cámara de Senadores. México, Noviembre 2002.

Senado de la República. Secretaría General de Servicios Parlamentarios. **Servicios Parlamentarios.** México, 2004.

Senado de la República. Informe: **Avance del programa de modernización y de labores administrativas del Senado de la República.** México, 2005.

Senado de la República. Centro de Capacitación y Formación Permanente *Informe: de Labores* 2004. México, 2004.

Senado de la República. Centro de Capacitación y Formación Permanente *Informe: de Labores* 2005. México, 2005.

Senado de la República. *Manual de Organización General de la Cámara de Senadores.* 2004.

Senado de la República. *Reglamento de la Ley del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos.* 1934 emitido con el Presidente Abelardo Rodríguez.

Direcciones Electrónicas.

Anke Freibert, *The Challenges of Training the Public Service during Transition and in an Unstable Environment.*

[<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006447.pdf>.

[<http://www.brint.com/interview/maeil.htm>. Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge.]

[http://www.tlainc.com/article_1.htm. How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management.]

[Managing Codified Knowledge.

<http://www.cba.neu.edu/mzack/articles//kmarch/kmarch.htm>.]

[<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml>.]

[Knowledge Tools: Using Technology to Manage Knowledge Better.

<http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/TOOL.pdf>.]

[<http://www.gestiondelconocimiento.com>].

ÍNDICE DE DIAGRAMAS, GRÁFICAS Y TABLAS

Diagramas

No. De diagrama	Título	Página
No.1	Estructura de la Cámara de Senadores en México en 2006.	13
No.2	Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores.	30
No.3	Estructura conceptual de las variables.	41
No.4	Teoría del Valor en la Sociedad del Conocimiento.	76
No.5	Combinación entre conocimiento tácito y conocimiento explícito.	78
No.6	Knowledge Management Assessment Tool o Herramienta de valoración de la Gestión del Conocimiento (KMAT).	84
No.7	Etapas del modelo de gestión de Conocimiento de Pavez Salazar.	86
No.8	Evolución de la Gestión del Conocimiento.	89
No.9	Elementos básicos para la construcción de un modelo de Gestión del Conocimiento en la Cámara de Senadores.	135
No.10	Modelo de Gestión del Conocimiento en el Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores.	137
No.11	Modelo de competencias para la Cámara de Senadores.	143
No.12	Etapas de Transferencia de Pavez Salazar.	150
No.13	Evaluación y medición de la Gestión del Conocimiento.	153
No.14	Herramientas para la gestión del conocimiento en el Servicio Civil de la Cámara de Senadores.	158
No.15	Requerimientos de tecnología.	160

Gráficas

No. De gráfica	Título	Página
No.1	Composición de la Cámara de Senadores por grupo parlamentario en el año 2006.	12
No.2	Distribución de la población participante por edad.	105
No.3	Evaluación de conocimientos generales. Promedios por área.	107
No.4	Evaluación de conocimientos específicos. Promedios por área.	116
No.5	Evaluación psicológica. Promedios por área.	118
No.6	Evaluación del Desempeño. Promedio por área.	120
No.7	Resultados de las cuatro evaluaciones. Promedio por área.	123
No.8	Total Nombramientos recibidos por área.	124
No.9	Personal que se incorporó al servicio civil por secretaría general y órganos técnicos.	125
No.10	Tendencia de las cuatro evaluaciones y promedio general, Promedio por área.	126

Tablas		
No. De tabla	Título	Página
No.1	Ventajas y desventajas de los distintos instrumentos Jurídicos que regulan los servicios públicos de carrera.	29
No.2	Instancias de regulación y operación del los servicios civiles.	31
No.3	Características del conocimiento vulgar y el conocimiento científico.	66
No.4	Valores de cada etapa de evaluación.	104
No.5	Distribución jerárquica de personas que iniciaron el proceso de incorporación.	104
No.6	Distribución de la población que participó en las cuatro evaluaciones.	105
No.7	Factores de la evaluación psicológica.	117
No.8	Competencias a medir para evaluación del desempeño.	119
No.9	Resultados de la capacitación durante 2004 para el proceso de Incorporación al Servicio Civil de Carrera.	122
No.10	Correlaciones unidad administrativa (UA), edad, sexo y puesto.	127
No.11	Correlación entre las cuatro evaluaciones.	128
No.12	Correlación entre variables de "control" y las cuatro evaluaciones	129
No.13	Correlación entre unidades administrativas.	130
No.14	Correlación entre la DGAJA, áreas parlamentarias y el Illsen.	131
No.15	Correlación entre unidades parlamentarias.	132
No.16	Correlación entre órganos técnicos.	132
No.17	Correlación entre áreas básicas de soporte técnico y eventuales generadoras de conocimiento.	133
No.18	Proceso de generación de conocimiento.	140
No.19	Rubros temáticos por rama parlamentaria y administrativa.	147
No.20	Clasificación de documentación con conocimiento nuevo.	148