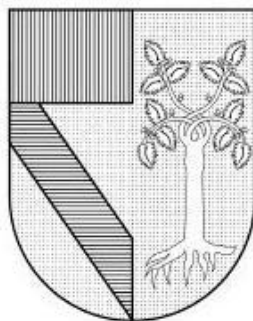


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“CENEVAL A.C: ANÁLISIS DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO COMO UNA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN”

CASO

Q U E P R E S E N T A

LIC. DIANA SANDOVAL CHÁVEZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTORA DEL CASO:
MTRA. MARÍA DE LOURDES LÓPEZ GUTIÉRREZ

MÉXICO, D.F. 03 DE MARZO DE 2015

Índice

Contenido	Pág.
Antecedentes	3
Desarrollo del caso	6
Estrategias para la solución de problemas	7
Conclusiones	10
Anexos	11
Repertorio Bibliográfico y fuentes	14

El auténtico conocimiento es conocer la extensión de la propia ignorancia.

CONFUCIO

En 2014 la Coordinación de Economía y Mercadotecnia en la Dirección de las Ciencias Sociales y las Humanidades de los Exámenes Generales de Egreso de la Licenciatura (EGEL) del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval A.C) identificó que había necesidad de *mejorar la comunicación*¹ entre las coordinaciones de los EGEL dado el bajo porcentaje en el logro de las metas anuales de las coordinaciones; la rotación frecuente del personal por la falta de habilidad de los coordinadores para adaptarse a los cambios *metodológicos*² para el diseño y elaboración de la nueva generación de los exámenes implementada con el fin de contribuir a la mayor alineación de los estándares de calidad de los instrumentos de medición.

ANTECEDENTES

Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C. (Ceneval)

El Ceneval es una asociación civil sin fines de lucro, cuya actividad principal es el diseño, elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación de competencias, así como el análisis psicométrico; y la difusión de los resultados que arrojan las pruebas a las respectivas Instituciones de Educación Media Superior (EMS) y Educación Superior (ES), conforme a los objetivos y funciones que se establecen en su *Estatuto*³. Desde 1994 proporciona información confiable y válida sobre las competencias que adquieren los estudiantes como beneficiarios de los programas educativos de diferentes niveles de educación formal e informal.

¹ALAVI, M.; LEIDENER, D. (1999). «Knowledge management systems: issues, challenges and benefits». Communications of the Association for Information Systems [en línea]. Vol. 1. Atlanta: Association for Information Systems <<http://cais.isworld.org/articles/1-7/article.htm>> [Consulta: 17 de noviembre de 2005]

² VIDAL R. (2000) Manual Técnico del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior. México: CENEVAL

³El Estatuto incluye las reformas aprobadas por la Asamblea General de Asociados en las sesiones del 4 de junio de 1999, 28 de abril de 2003, 26 de enero de 2004 y 24 de marzo de 2008]

Su máxima autoridad es la Asamblea General(**Ver Anexo 1**), constituida por instituciones educativas, asociaciones y colegios de profesionales, organizaciones sociales y productivas y autoridades educativas gubernamentales. Cuenta con un Consejo Directivo que garantiza la adecuada marcha cotidiana del Centro. Su director general es la autoridad ejecutiva y es designado por la Asamblea General. Sus instalaciones centrales se encuentran en la Ciudad de México con un equipo integrado por 600 personas, aproximadamente 100 de ellas conforman los EGEL actualmente.

Los instrumentos de medición que elabora el Centro proceden de *procesos estandarizados*⁴ de diseño y elaboración con apego a las normas internacionales; y cuyo conocimiento y manejo de los profesionales que integran los EGEL debe ser al 100% para garantizar el logro exitoso de las metas anuales. Cabe destacar que para el diseño y elaboración de los instrumentos de evaluación se requiere de numerosos cuerpos colegiados integrados por especialistas provenientes de las instituciones educativas más representativas de México; y organizaciones de profesionales con reconocimiento nacional.

Los principios del centro, desde su origen han sido: a) **Imparcialidad**, asegurando que los exámenes no favorecen a ningún organismo o institución en particular; b) **Calidad técnica**, lograr que los instrumentos de medición se alinean a rigurosos estándares de calidad para garantizar su validez y confiabilidad; c) **Dinamismo**, dado que los exámenes se revisan y actualizan frecuentemente a fin de ajustar los contenidos a los cambios de las áreas disciplinares o profesionales; d) **Confidencialidad**, con las instituciones usuarias dado que tienen el derecho de que sus resultados no sean revelados sin su consentimiento; y e) **Transparencia**, asegurando que todos los procesos están abiertos a escrutinio, siempre y cuando no se contrapongan al principio de confidencialidad.

Como institución eminentemente técnica y con 20 años de experiencia, el Ceneval sistematizó y perfeccionó sus procedimientos a través de los años, esfuerzo reflejado en el incremento del

⁴CENEVAL (2014). Material de apoyo para el Taller de elaboración de reactivos de opción múltiple.

número de instrumentos en un 25% específicamente en los EGEL, en donde el *propósito*⁵ de estos exámenes es identificar si los egresados de la licenciatura cuentan con las competencias necesarias para iniciarse eficazmente en el ejercicio de la profesión.

Dicho crecimiento dio origen a una reestructura, en donde de ser solo una coordinación que se encargaba de los 34 instrumentos de evaluación, desde hace aproximadamente ocho años se conformó por tres Direcciones de Área agrupadas por la naturaleza de los exámenes (**Ver Anexo 2**). Aproximadamente cuatro años después de esta reestructura, los EGEL ampliaron su cobertura requiriendo nuevos integrantes en los exámenes de Reciente creación, lo cual se ve reflejado en la constitución actual del Área de Ciencias sociales y Humanidades (**Ver Anexo 3**).

Los EGEL cuentan actualmente con casi 100 profesionales, su crecimiento creó oportunidades de trabajo y de formación de nuevo personal, pero también ocasionó el crecimiento de las Direcciones de Área sin una comunicación armónica y coordinada, impactando negativamente en la falta de homologación de formas de hacer las cosas, entre otros aspectos.

Específicamente en la Dirección de Ciencias Sociales y Humanidades hubo más problemas dado que en esta área se concentraron en su mayoría de los nuevos proyectos, recayendo en el Director de Área mayor responsabilidad, con respecto a las otras dos Direcciones pares.

Varias actividades sustanciales que llevan a cabo los coordinadores como revisiones de examen con criterios homologados; manejo correcto de los cuerpos colegiados; análisis cuantitativo y cualitativo de los reactivos; y la continuidad en las convocatorias de los elaboradores y validadores de reactivos se vieron más afectadas por la falta de un mecanismo de comunicación efectivo que le permitiera a los coordinadores reunirse con el Director de Área y tomar acuerdos para la toma de decisiones de manera oportuna. La comunicación se redujo casi en su totalidad, al uso del correo electrónico.

⁵HERNÁNDEZ U. (2013). Exámenes Generales para el Egreso de la Licenciatura: CENEVAL.

DESARROLLO DEL CASO

Principales problemas detectados asociados a la falta de un mecanismo adecuado para mejorar la comunicación en los EGEL.

- a) Se encontraron **numerosas brechas de información**, la falta de información clara y válida obstaculiza el desempeño exitoso de las actividades fundamentales de los coordinadores de examen. Este punto se ve reflejado en el bajo porcentaje alcanzado en las metas anuales.
- b) La evidente **falta de un mecanismo que permita documentar de manera estandarizada información relevante** que de cuenta de los aspectos medulares del histórico o memoria de cada examen, independientemente de la rotación de coordinadores de examen.
- c) Una clara **necesidad de crear medio de comunicación efectivo** para socializar las reflexiones y las experiencias de los coordinadores. La comunicación se redujo casi en su totalidad, al uso del correo electrónico.
- d) La falta **de homologación en las formas de llevar a cabo algunos procedimientos**, dado el crecimiento acelerado de la Dirección de Área y la rotación de personal afectaron los procesos estandarizados para el diseño y la elaboración de los exámenes de egreso de la licenciatura.

ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Dado el acelerado crecimiento del Ceneval específicamente en los EGEL, y los problemas derivados de este crecimiento no controlado, actualmente es indispensable contar con un mecanismo adecuado que permita tomar como principal eje la mejora de la comunicación, bajo la hipótesis de que si la comunicación esta mejora entre los coordinadores y el Director de Área; el impacto negativo en los resultados que el día de hoy son no favorables y que ya fueron planteados en el desarrollo de este caso, disminuirán.

Dado que esta preocupación se extendió a la totalidad de los coordinadores de la Dirección de las Ciencias Sociales y Humanidades, de manera conjunta consideraron relevante llevar a cabo un Análisis de un Modelo de Gestión del Conocimiento como una herramienta de comunicación.

Todas las organizaciones saludables generan y usan *conocimiento*⁶. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma.

Cabe mencionar algunas *ventajas percibidas*⁷ por la existencia de sistemas de gestión del conocimiento.

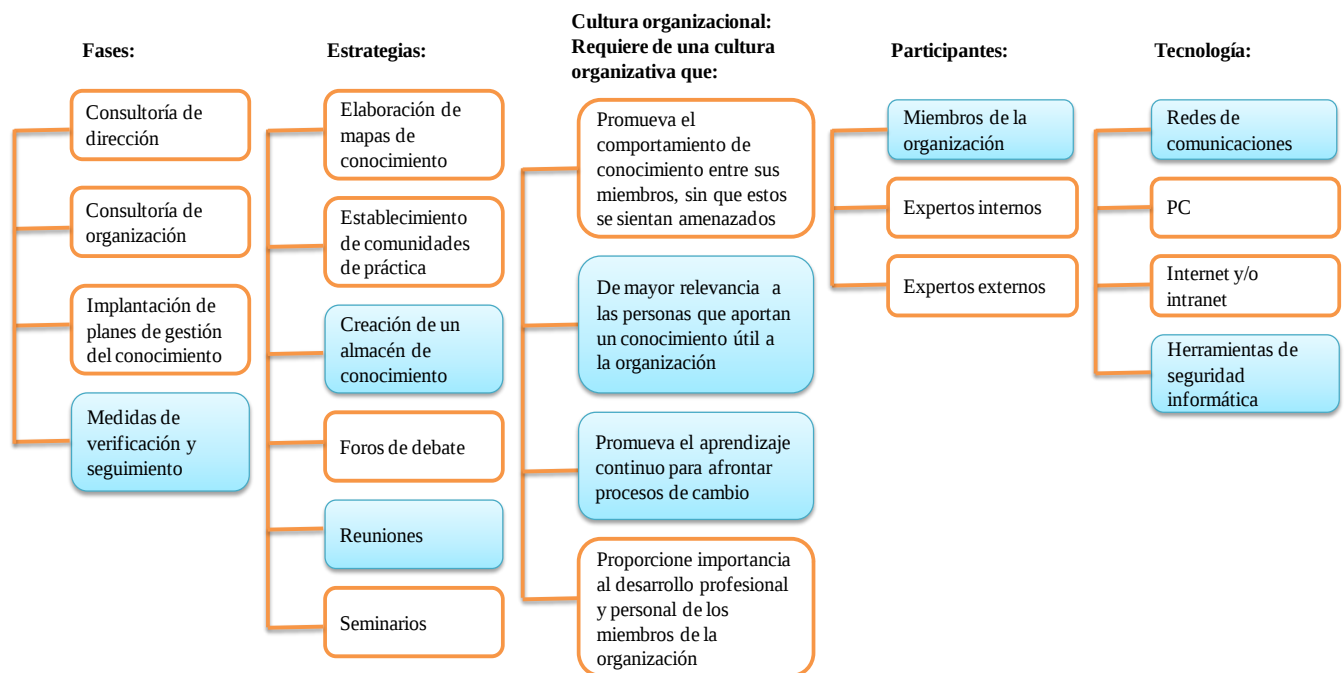
⁶Davenport y Prusak, 2001:

⁷Alavi y Leidner (1999)

Resultados del proceso		Resultados organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	General
Mejorar la comunicación.	Reducir el tiempo para la resolución de problemas.	Incrementar las ventas.	Mejorar el servicio.	Propuestas consistentes para clientes multinacionales.
Acelerar la comunicación.	Disminuir el tiempo de propuestas.	Disminuir los costes.	Focalizar en el cliente.	Mejorar la gestión de proyectos.
Opiniones del personal más visibles.	Acelerar los resultados.	Mayores beneficios.	Marketing directo.	Reducción de personal.
Incrementar la participación.	Acelerar la entrega al mercado.		Marketing proactivo.	
	Mayor eficacia global.			

Existen varios modelos para la creación y gestión del conocimiento, sin embargo, de acuerdo con las necesidades de los EGEL, se planteó el Modelo de GC desde una visión «humanista» (R. de Tena, 2004, en Gallego y Ongallo, 2004) que desde una visión humanista, dicho modelo se fundamenta en centrar su funcionamiento en el compromiso de las personas que conforman la organización, se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo⁸.” A continuación se presentan las fases, estrategias, cultura organizacional, participantes y tecnología que propone este modelo.

⁸GALLEGO, D.; ONGALLO, C. (2004). *Conocimiento y gestión*. Madrid: Pearson Educación



El presente modelo embona perfecto con la cultura del Ceneval dado que es una empresa que valora y promueve el aprendizaje permanente. Es decir, creo que la cultura de la empresa si permite que se lleve a cabo este modelo.

En este modelo de GC participan a) los miembros o colaboradores de la organización, b) expertos internos y c) expertos externos.

Finalmente, la tecnología para llevar a cabo este modelo son las redes de comunicaciones, PC, internet y/o intranet y herramientas de seguridad informática, el Ceneval cuenta con todas las herramientas de tecnología mencionadas. Lo ideal es que esta tecnología se implemente a corto plazo enfocada a la mejora de la comunicación.

A pesar de que parece obvio, cabe mencionar que la presencia de determinados factores en la organización como una cultura orientada al conocimiento; una infraestructura técnica e institucional; respaldo del personal directivo; vínculo con el valor económico o valor de mercado; orientación del proceso; claridad del objetivo y lenguaje y prácticas de motivación; una estructura de conocimiento y múltiples canales para la transferencia de conocimiento son clave para el éxito del modelo de GC.

Conclusiones

1. El Ceneval debe contar con herramientas para capitalizar el conocimiento a más tardar en febrero de 2015, lo cual no tenía previsto el centro, de esta manera se capitaliza la experiencia y conocimientos no solo de los coordinadores, sino de la empresa en general.
2. Antes de utilizar las herramientas para gestionar el conocimiento de los colaboradores se requiere la puesta en marcha de un proceso de sensibilización para que los coordinadores participen y se sientan cómodos al colaborar con el proceso de gestión del conocimiento, pues de alguna manera se está influyendo en cultura de los individuos en un contexto laboral. Se propone que dicho proceso de sensibilización se lleve a cabo con un mes de anticipación, previo al uso de las herramientas para gestionar el conocimiento, por ejemplo en enero de 2015.
3. Es importante que el Ceneval desarrolle aplicaciones que permitan el aprovechamiento de las ventajas que las caracterizan la tecnología web permanentemente como: *openness*, *linking and networking* considerar la intranet como una herramienta relacionada con todas las actividades que llevan a cabo los miembros de una organización introducir un sistema de calidad, mantenimiento y desarrollo de la intranet actualizar los procesos y evaluarlos de manera sistemática, una vez creados, cada cuatrimestre para obtener un diagnóstico que arroje indicadores de aquello que se debe mejorar y para fortalecer lo que esté funcionando de manera óptimo.

#	Actividad sugerida	Fecha
1	Proceso de sensibilización.	Enero de 2015
2	Contar con herramientas para capitalizar el conocimiento.	Febrero de 2015
3	Desarrollo de aplicaciones que permitan el aprovechamiento de la tecnología web.	Febrero de 2015
4	Evaluación de la efectividad de las aplicaciones	Cuatrimstralmente
5	Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento	Marzo de 2015

ANEXO 1. Asamblea General y Consejo Directivo

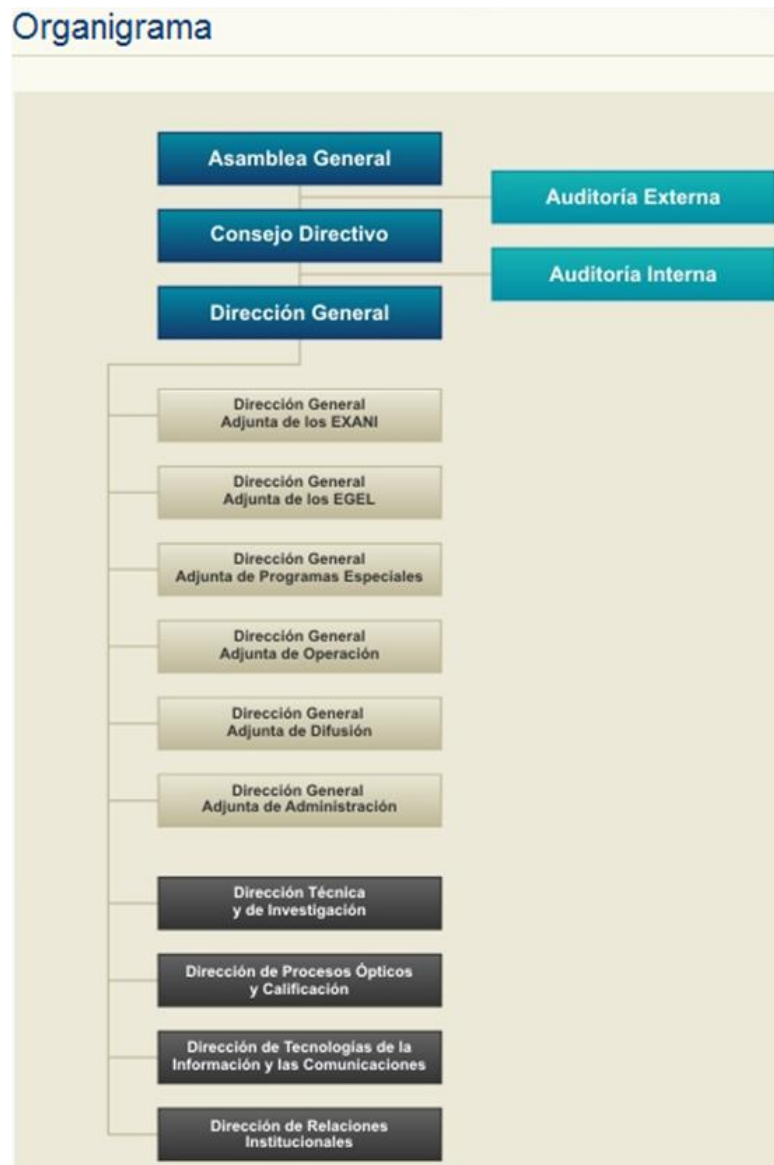
Instituciones miembros de la Asamblea General de Asociados y del Consejo Directivo del Ceneval A.C.	
Asociaciones e instituciones educativas	
Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, A.C. (ANUIES) ¹	
Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior, A.C. (FIMPES) ¹	
Instituto Politécnico Nacional (IPN) ¹	
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)	
Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) ¹	
Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP)	
Universidad Autónoma de Yucatán (UADY) ¹	
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) ²	
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) ¹	
Universidad Tecnológica de México (UNITEC)	
Asociaciones y colegios de profesionales	
Barra Mexicana Colegio de Abogados, A.C. ¹	
Barra Colegio Nacional de Actuarios, A.C. (CNA)	
Colegio Nacional de Psicólogos, A.C. (CNP)	
Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios y Zootecnistas de México, A.C.	
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP) ¹	
Organizaciones sociales y productivas	
Academia de Ingeniería, A.C. 1	
Academia Mexicana de Ciencias, A.C.	
Academia Nacional de Medicina, A.C.	
Fundación ICA, A.C. ¹	
Autoridades educativas gubernamentales	
Secretaría de Educación Pública ¹	

¹ Miembros del Consejo Directivo

² A petición de la institución, sus derechos y obligaciones en el Ceneval se encuentran suspendidos

ANEXO 2. Organigrama del Ceneval

La Dirección General Adjunta de los EGEL es uno de los tres grandes pilares del Ceneval que se especializan en el diseño y elaboración de instrumentos de evaluación. Esta agrupa actualmente las siguientes tres Direcciones de Área: Ciencias Sociales y Humanidades; Ciencias de la Vida y la Conducta; e Ingenierías.



Los otros dos pilares están conformados por la Dirección General Adjunta de Programas Especiales; y la Dirección General Adjunta de los Exámenes Nacionales de Ingreso.

ANEXO 3. Constitución actual del Área de Ciencias Sociales y Humanidades

Esta Dirección agrupa los siguientes exámenes por su naturaleza. En ella se concentra el mayor número de exámenes nuevos, implicando un reto mayor con respecto a las otras dos áreas.

#	Nombre del EGEL	Examen de Nueva Generación	Exámenes de reciente creación
1	Administración	Si	
2	Ciencia Política y Administración Pública	Si	Si
3	Ciencias de la Comunicación	Si	
4	Comercio/Negocios Internacionales	Si	
5	Contaduría	Si	
6	Economía	Si	
7	Mercadotecnia	Si	
8	Turismo	Si	
9	Gastronomía		Si
10	Criminología		Si
11	Derecho	Si	
12	Pedagogía-Ciencias de la Educación	Si	
13	Relaciones Internacionales		Si
14	Trabajo Social	Si	

REPERTORIO BIBLIOGRÁFICO Y FUENTES

Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Nueva York: Butterworth-Heinemann.

Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*. Vol. 33, núm. 3, pág. 114-135.

Mettas, A.; Rock, D. (2002). "Intellectual capital: utilizing the Web for knowledge management and data utilization in reliability engineering". 2002 Proceedings Annual

Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 23, núm. 2, pág. 242-266.

Alavi, M.; Leidener, D. (1999). «Knowledge management systems: issues, challenges and benefits». Communications of the Association for Information Systems [en línea]. Vol. 1. Atlanta: Association for Information Systems.

Gallego, D.; Ongallo, C. (2004). Conocimiento y gestión. Madrid: Pearson Educación

ALAVI, M.; LEIDENER, D. (1999). «Knowledge management systems: issues, challenges and benefits». Communications of the Association for Information Systems [en línea]. Vol. 1. Atlanta: Association for Information Systems
<<http://cais.isworld.org/articles/1-7/article.htm>> [Consulta: 17 de noviembre de 2005]

VIDAL R. (2000) Manual Técnico del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior. México: CENEVAL.

CENEVAL (2014). Material de apoyo para el Taller de elaboración de reactivos de opción múltiple.

HERNÁNDEZ U. (2013). Exámenes Generales para el Egreso de la Licenciatura: CENEVAL.

Guía para el sustentante. (2014). Examen General para el Egreso de la Licenciatura: CENEVAL.

El Estatuto incluye las reformas aprobadas por la Asamblea General de Asociados en las sesiones del 4 de junio de 1999, 28 de abril de 2003, 26 de enero de 2004 y 24 de marzo de 2008]