

FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



Diagnóstico-Proceso de Gestión del Conocimiento en las
instituciones de la APF

Informe de resultados

Octubre, 2016

ÍNDICE

Objetivo	2
Introducción.....	2
Metodología.....	3
Resultados y Análisis	5
A. Introducción. (familiaridad con el concepto)	5
1. Identificación del conocimiento.....	8
2. Conservación del conocimiento.....	10
3. Generación del conocimiento.	12
4. Transferencia del conocimiento.....	14
5. Utilización del conocimiento.	16
Reactivos con mayores y menores calificaciones.....	19
Instituciones con mejores calificaciones.	22
A. Complementaria. (obstáculos de implementación)	25
Conclusiones.....	28
Referencias	30
Anexos	31
Anexo 1. Cuestionario.	31
Anexo 2. Listado de instituciones participantes.	36
Anexo 3. Calificación por reactivos.....	43

INFORME

Diagnóstico sobre el proceso de Gestión del Conocimiento en las instituciones de la Administración Pública Federal.

Objetivo

La encuesta que se le presenta a continuación tiene la finalidad de explorar la situación actual sobre el proceso de Gestión del Conocimiento (GC) en las instituciones de la Administración Pública Federal (APF), como parte de una estrategia para fortalecer la profesionalización de los servidores públicos y la mejora de la gestión gubernamental.

Introducción

En la actualidad, la actividad principal de muchas instituciones se basa en la información y el conocimiento. En este sentido, en el mundo se ha puesto en relieve el lugar que tiene el conocimiento en la actividad humana como consecuencia principalmente del impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), esto ha permitido que el conocimiento pueda ser acumulado, sistematizado y difundido.

Además, los cambios sociales, culturales y económicos, a los cuales no es ajena la sociedad del conocimiento ni las instituciones, exigen un cambio de paradigma en los procesos de gestión; sin duda, estos cambios influyen de forma decisiva en las instituciones públicas.

Por otro lado, el objetivo principal de cualquier organización es entregar un producto y/o servicio a sus usuarios y, sobre todo, en el caso de una institución gubernamental, a la ciudadanía.

Para esto, los servidores públicos en las instituciones ya utilizan sus conocimientos personales, el conocimiento de la institución, el conocimiento de sus proveedores, colaboradores y usuarios, a través de un proceso de interactuar y colaborar. Así que, utilizar el conocimiento, no es nada nuevo en sí mismo. Lo importante es aprovechar y mejorar las actividades existentes y es fundamental que los servidores

públicos en las instituciones sean conscientes del papel del conocimiento en los procesos que forman parte.

La gestión del conocimiento se puede entender como el proceso para la identificación, conservación, generación y transferencia del conocimiento sustantivo que tiene la organización, con el propósito de que sus recursos humanos fortalezcan las competencias o capacidades profesionales necesarias que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

La CG generalmente se constituye por una serie de etapas o fases, que, al ser desarrolladas e integradas en la rutina de las instituciones, el conocimiento se mantiene en la memoria organizacional y propicia el desarrollo de prácticas eficientes e innovadoras. Por lo tanto, es importante conocer la percepción sobre el concepto de GC, así como de sus prácticas dentro las instituciones.

En este sentido, la Secretaría de la Función Pública, a través de la Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera (DGDHSPC) y la Dirección de Cultura y Cambio Organizacional (DCCO), realizó un diagnóstico sobre los procesos de GC en las instituciones de la APF. Al respecto se realizó una encuesta mediante cuestionario de 37 reactivos con el cual se pretende conocer la situación actual del proceso de GC en las instituciones.

Las conclusiones que resulten de este estudio, pueden derivar en acciones que contribuyan a promover, implementar o fortalecer las actividades en materia de GC en las instituciones de la APF.

Metodología

Se realizó un estudio por medio de una encuesta en línea, aplicada a las instituciones de la APF. Para el instrumento de recolección de información, se diseñó un cuestionario (**Anexo1. Cuestionario**) integrado por 37 reactivos, organizado en siete secciones, como se muestra en la siguiente tabla:

SECCIONES	NO. DE REACTIVOS
A. Introducción. (familiaridad con el concepto)	1

SECCIONES	NO. DE REACTIVOS
1. Identificación del conocimiento.	7
2. Conservación del conocimiento.	7
3. Generación del conocimiento.	7
4. Transferencia del conocimiento.	7
5. Utilización del conocimiento	7
B. Complementaria. (obstáculos de implementación)	1
Total:	37

Tabla 1. Secciones del cuestionario

La primera *sección (A)* consta de 1 reactivo, que se enfoca al grado de familiaridad que se tiene sobre el concepto de GC. Las *secciones de la 1 a la 5* se enfocan a las actividades de las etapas o fases de la GC llevadas a cabo en la institución. Por último, la *sección B*, permite conocer las causas por los que, en su caso, no se ha implementado un proceso de GC en las instituciones de la APF.

Se utilizó una escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta: 1. Siempre, 2. Casi siempre, 3. A veces, 4. Casi nunca, y 5. Nunca. Esta escala permite al encuestado responder el grado de apreciación sobre un total de 37 reactivos organizados en las secciones mencionadas.

El periodo de recolección de la información a través de la encuesta en línea, comprendió desde el *20 de julio al 2 de agosto 2016*, con una prórroga al 10 de agosto a petición de las instituciones.

En la aplicación de la encuesta se indicó, ser contestada por el Director General de Recursos Humanos o equivalente (o a quién se designará para dichos efectos); en su caso, una persona con una visión general y completa de la institución y que conozca los procesos de recursos humanos, debido a la naturaleza del cuestionario, a fin de que contará con elementos para responder a los reactivos.

En la recolección de datos colaboraron 214 instituciones de la APF, de las cuales 58 son sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera. **(Anexo 2. Lista de instituciones participantes).**

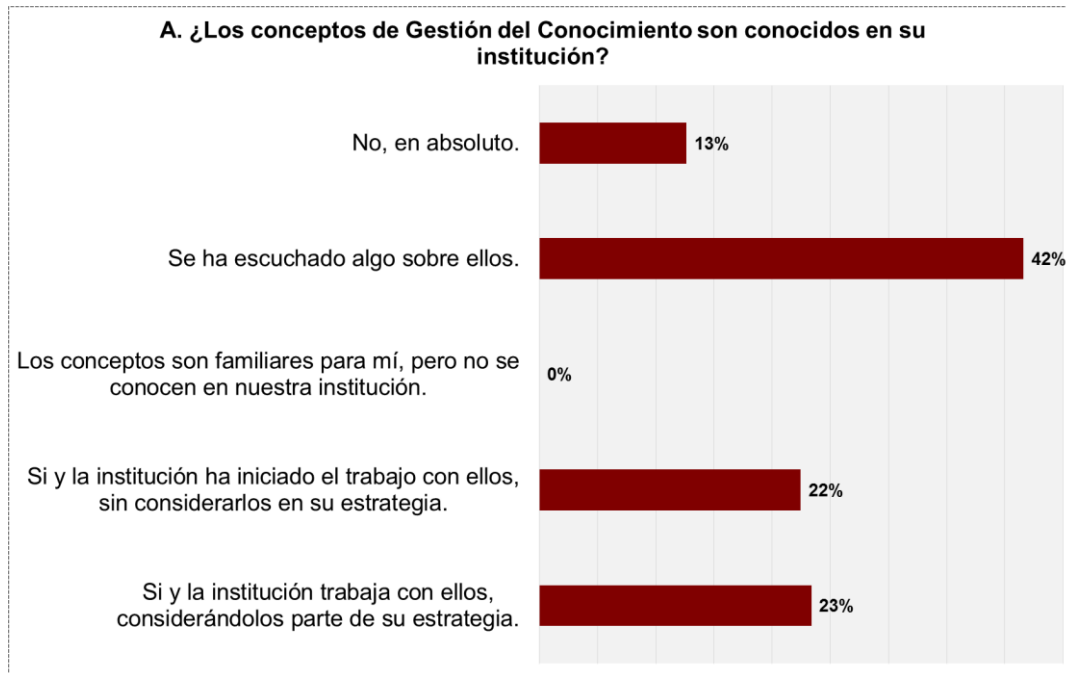
Resultados y Análisis

A continuación, se presentan los resultados y análisis de acuerdo a lo respondido por las 214 instituciones que respondieron, agrupados de acuerdo a las siete secciones comentadas, de las instituciones con mejores calificaciones, así como de la calificación por reactivo **(Anexo 3. Calificación por reactivo)**, destacando aquellos con mayor y menor calificación.

Dichos resultados permiten contar con una visión general sobre el nivel de madurez de la gestión del conocimiento en la APF.

A. Introducción. (familiaridad con el concepto)

En primer lugar, se consideró importante conocer en qué medida son conocidos los conceptos de GC en las instituciones. De acuerdo a los resultados obtenidos, como se observa en la siguiente gráfica, los conceptos no son muy familiares para la mayoría, dado que el 13% no conoce en absoluto los conceptos y 42% sólo ha escuchado algo sobre ellos.



Gráfica 1. Introducción. (Familiaridad con el concepto)

No obstante, se puede decir que el 45% de alguna manera ha comenzado a gestionar el conocimiento directa o indirectamente. A continuación, se detallan los resultados sobre la familiaridad de acuerdo a las instituciones que respondieron la encuesta:

A. ¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son conocidos en su institución?	Frecuencia	Porcentaje
No, en absoluto.	27	13%
Se ha escuchado algo sobre ellos.	89	42%
Los conceptos son familiares para mí, pero no se conocen en nuestra institución.	0	0%
Si y la institución ha iniciado el trabajo con ellos, sin considerarlos en su estrategia.	48	22%

A. ¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son conocidos en su institución?	Frecuencia	Porcentaje
Si y la institución trabaja con ellos, considerándolos parte de su estrategia.	50	23%
Total:	214	100%

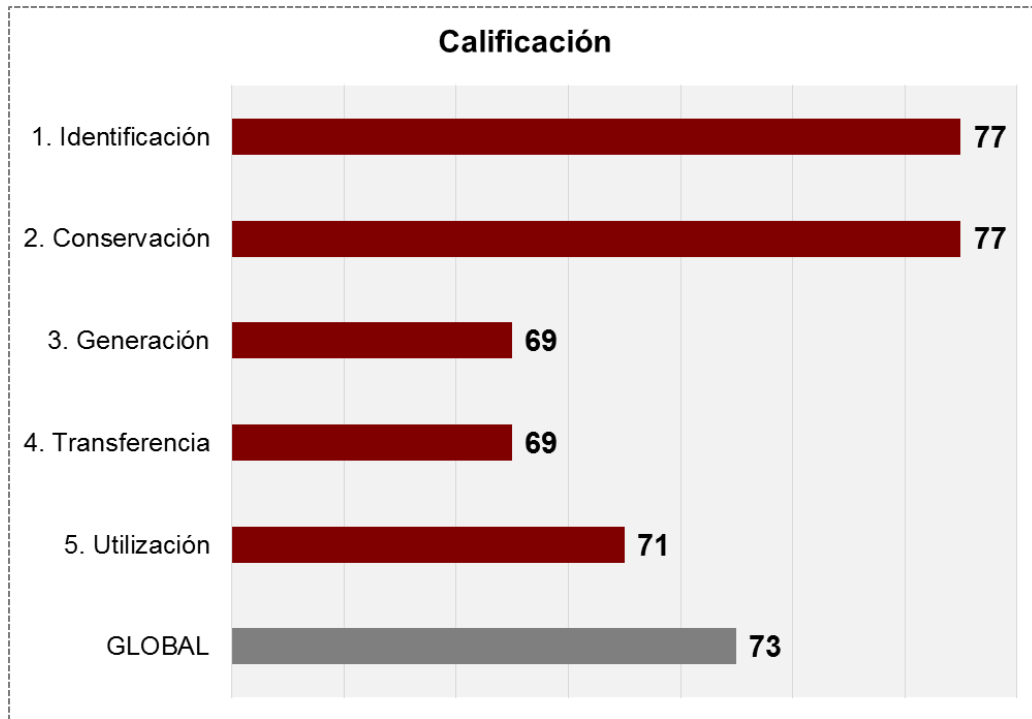
Tabla 2. Introducción. (Familiaridad con el concepto)

A continuación, se muestra un diagnóstico general de acuerdo a cada etapa considerada en un proceso de GC.

Etapa del proceso de GC	Calificación
1. Identificación	77
2. Conservación	77
3. Generación	69
4. Transferencia	69
5. Utilización	71
GLOBAL	73

Tabla 3. Calificaciones globales

De manera general, existen áreas de oportunidad, como se puede observar en la siguiente gráfica, las etapas de identificación y conservación obtuvieron mayor calificación. Por otro lado, las etapas que obtuvieron menor calificación fueron las de generación y transferencia.



Gráfica 2. Calificaciones globales

Así mismo la calificación global fue de **73** para la APF.

A continuación, se presenta los resultados detallados por cada una de las etapas consideradas en el proceso de GC: la identificación, conservación, generación, transferencia y utilización del conocimiento que tiene la organización.

1. Identificación del conocimiento.

En esta etapa quiere decir que la institución sabe que conocimientos se necesita para el logro de sus objetivos, están identificados y disponibles. En esta sección se obtuvo un promedio de **77**, en la siguiente tabla se muestra el detalle de calificaciones por cada reactivo:

1. Identificación del conocimiento	Calificación
1. La institución cuenta con un registro de servidores públicos que poseen conocimientos o experiencia en los procesos sustantivos y donde localizarlos.	77
2. En la institución se identifican los documentos o medios electrónicos que contienen el conocimiento sustantivo.	83
3. Se cuenta con mecanismos (portal de comunicación interna, correo electrónico, sistema de información) para identificar los nuevos conocimientos que requiere la institución para el cumplimiento de sus objetivos.	83
4. La institución cuenta con mapas de conocimientos de los procesos sustantivos.	69
5. En la institución se utilizan las tecnologías de la información para que el personal identifique y localice el conocimiento de los procesos sustantivos.	80
6. En la institución se desarrollan planes para atender las necesidades futuras de conocimiento.	79
7. En la institución se identifican las mejores prácticas del sector de forma periódica.	68
GLOBAL:	73
PROMEDIO:	77

Tabla 4. Resultados Identificación del conocimiento

Como se observa en la siguiente gráfica, los reactivos que tienen mayor calificación está relacionada con la identificación del conocimiento sustantivo a través de documento o medios electrónicos **(83)**, mecanismos para identificar nuevos conocimientos **(83)**, así como el uso de las tecnologías de la información para identificar nuevos conocimientos **(80)**. Las calificaciones más bajas tienen que ver con la identificación de mejores prácticas **(68)** y contar con mapas de conocimiento de los procesos sustantivos **(69)**.



Gráfica 3. Calificaciones identificación del conocimiento.

2. Conservación del conocimiento.

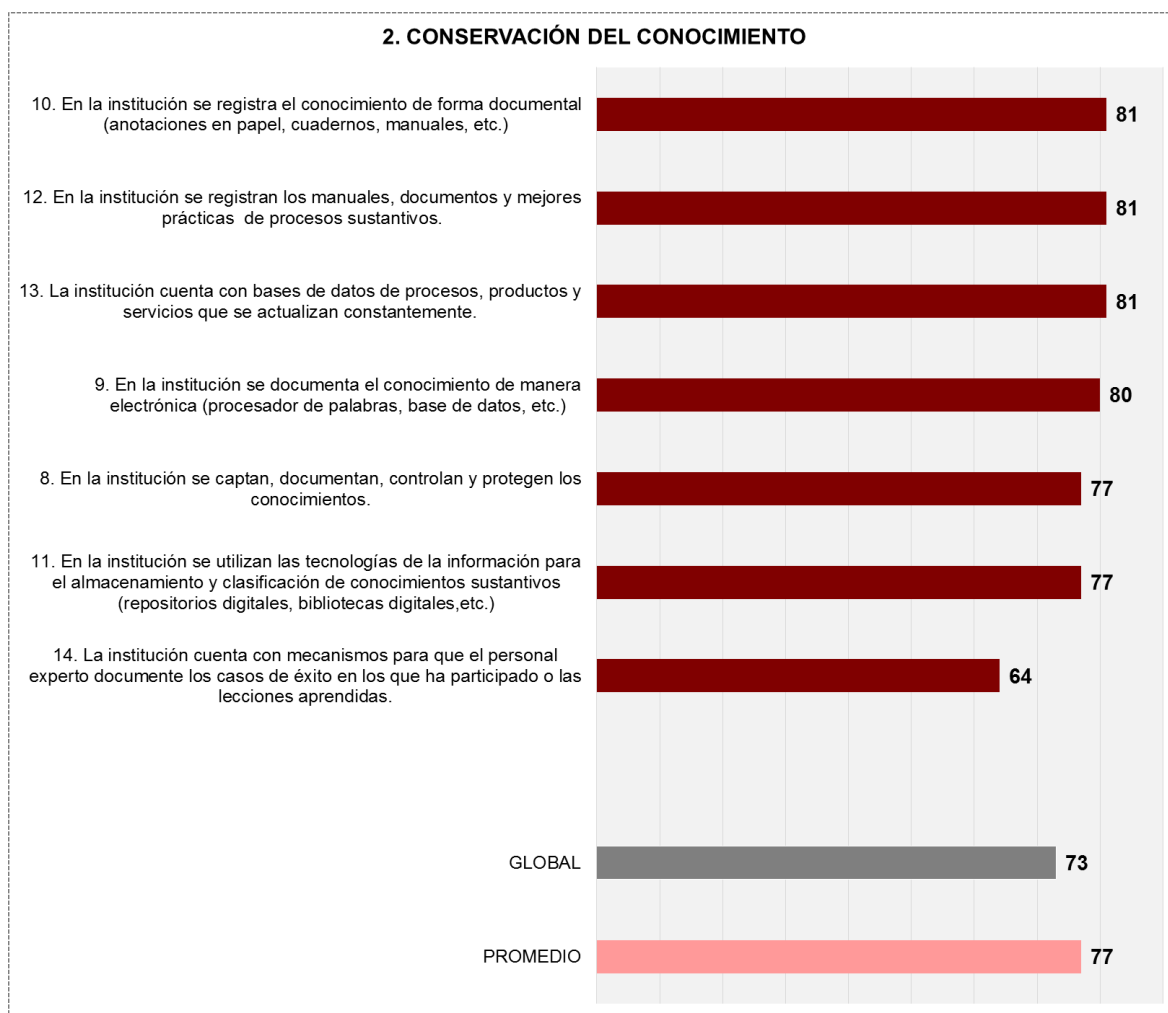
Esta etapa se refiere a que el conocimiento necesita ser depositado dentro de la institución, es decir, contar con medios para almacenar y retener el conocimiento de los servidores públicos o equipos de trabajo y que sean accesibles, se puede decir entonces, que su conocimiento es “memorizado” por la organización y está disponible para (re)utilizar.

En esta sección se obtuvo un promedio de **77**, en la siguiente tabla se muestra el detalle de calificaciones por cada reactivo:

2. Conservación del Conocimiento	Calificación
8. En la institución se captan, documentan, controlan y protegen los conocimientos.	77
9. En la institución se documenta el conocimiento de manera electrónica (procesador de palabras, base de datos, etc.)	80
10. En la institución se registra el conocimiento de forma documental (anotaciones en papel, cuadernos, manuales, etc.)	81
11. En la institución se utilizan las tecnologías de la información para el almacenamiento y clasificación de conocimientos sustantivos (repositorios digitales, bibliotecas digitales, etc.)	77
12. En la institución se registran los manuales, documentos y mejores prácticas de procesos sustantivos.	81
13. La institución cuenta con bases de datos de procesos, productos y servicios que se actualizan constantemente.	81
14. La institución cuenta con mecanismos para que el personal experto documente los casos de éxito en los que ha participado o las lecciones aprendidas.	64
GLOBAL:	73
PROMEDIO:	77

Tabla 5. Resultados conservación del conocimiento

Como se observa en la siguiente gráfica, las valoraciones más altas están relacionados con la documentación del conocimiento de manera electrónica (**80**), se cuenta con bases de datos de procesos, productos y servicios actualizados (**81**), además se registra el conocimiento en forma documental, manuales documentos y mejores prácticas (**81**).



Gráfica 4. Calificaciones conservación del conocimiento.

Por otro lado, la calificación más baja, corresponde a la falta de mecanismos para que el personal experto documente los casos de éxito en los que ha participado o las lecciones aprendidas **(64)**.

3. Generación del conocimiento.

Esta etapa se refiere a crear nuevos conocimientos, a nivel individual o de equipo, y a nivel organizacional, así como a las actividades de mejora en los procesos y

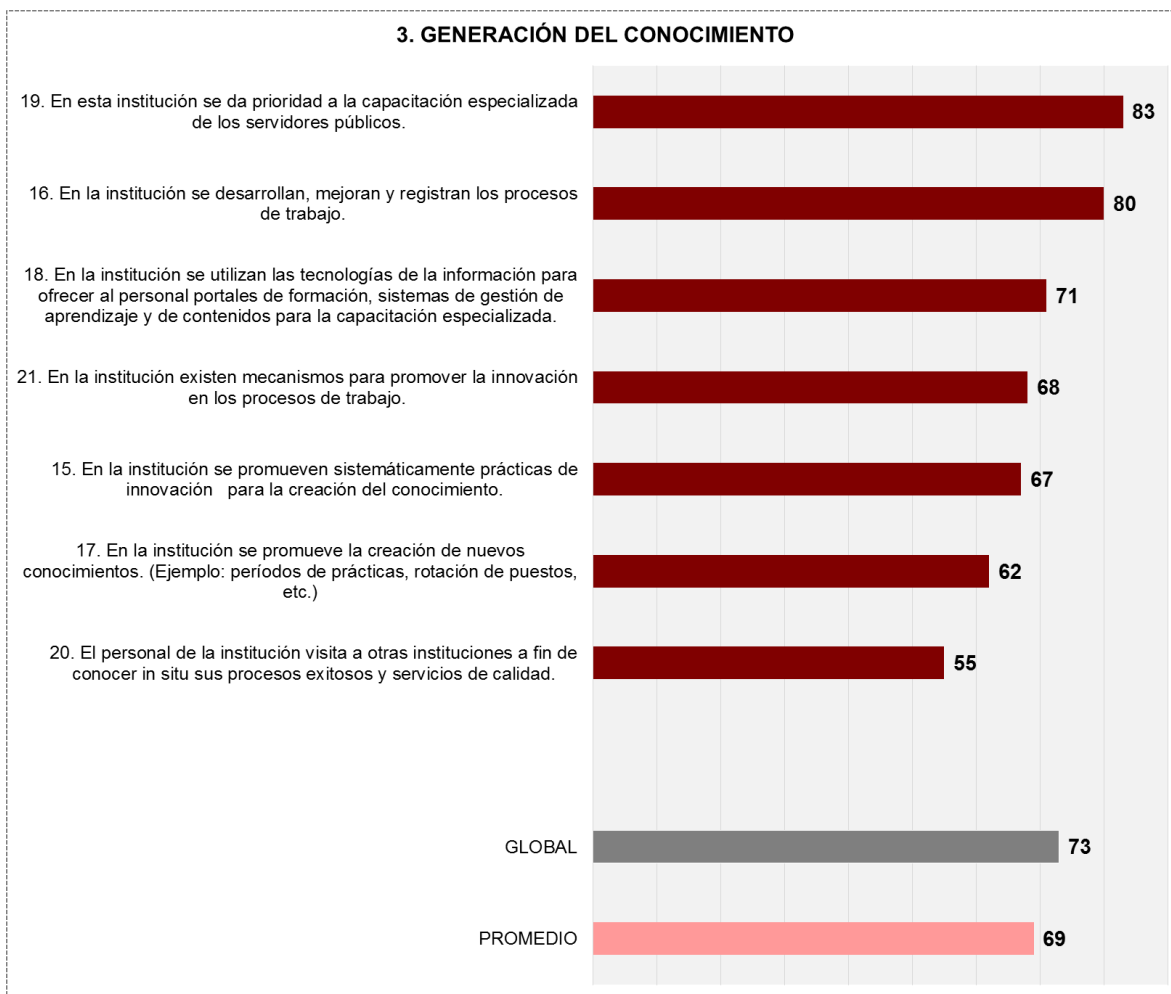
procedimientos internos. En estas actividades se procura desarrollar competencias con las que no se cuentan, y se desarrollan continuamente.

En esta sección se obtuvo un promedio de **69**, en la siguiente tabla se muestra el detalle de calificaciones por cada reactivo:

3. Generación del conocimiento	Calificación
15. En la institución se promueven sistemáticamente prácticas de innovación para la creación del conocimiento.	67
16. En la institución se desarrollan, mejoran y registran los procesos de trabajo.	80
17. En la institución se promueve la creación de nuevos conocimientos. (Ejemplo: períodos de prácticas, rotación de puestos, etc.)	62
18. En la institución se utilizan las tecnologías de la información para ofrecer al personal portales de formación, sistemas de gestión de aprendizaje y de contenidos para la capacitación especializada.	71
19. En esta institución se da prioridad a la capacitación especializada de los servidores públicos.	83
20. El personal de la institución visita a otras instituciones a fin de conocer in situ sus procesos exitosos y servicios de calidad.	55
21. En la institución existen mecanismos para promover la innovación en los procesos de trabajo.	68
GLOBAL:	73
PROMEDIO:	69

Tabla 6. Resultados generación del conocimiento.

Como se observa en la siguiente gráfica, los reactivos que tuvieron calificaciones más altas, corresponden al desarrollo, mejora y registro de los procesos de trabajo (**80**), así como a la prioridad que se le da a la capacitación especializada de los servidores públicos (**83**). Por otro lado, las calificaciones más bajas están relacionadas con la promoción y prácticas de innovación (**67 y 68**), promover la creación de nuevos conocimientos (**62**) y al parecer no es frecuente la visita a otras instituciones para conocer procesos exitosos y servicios de calidad.



Gráfica 5. Calificaciones generación del conocimiento.

4. Transferencia del conocimiento.

Esta etapa se refiere a transferir el conocimiento al lugar correcto, en el momento adecuado, y con la calidad requerida. Esto quiere decir que el conocimiento llega en el contexto correcto, con el fin de que otros servidores públicos puedan encontrarlo agreguen valor a sus procesos.

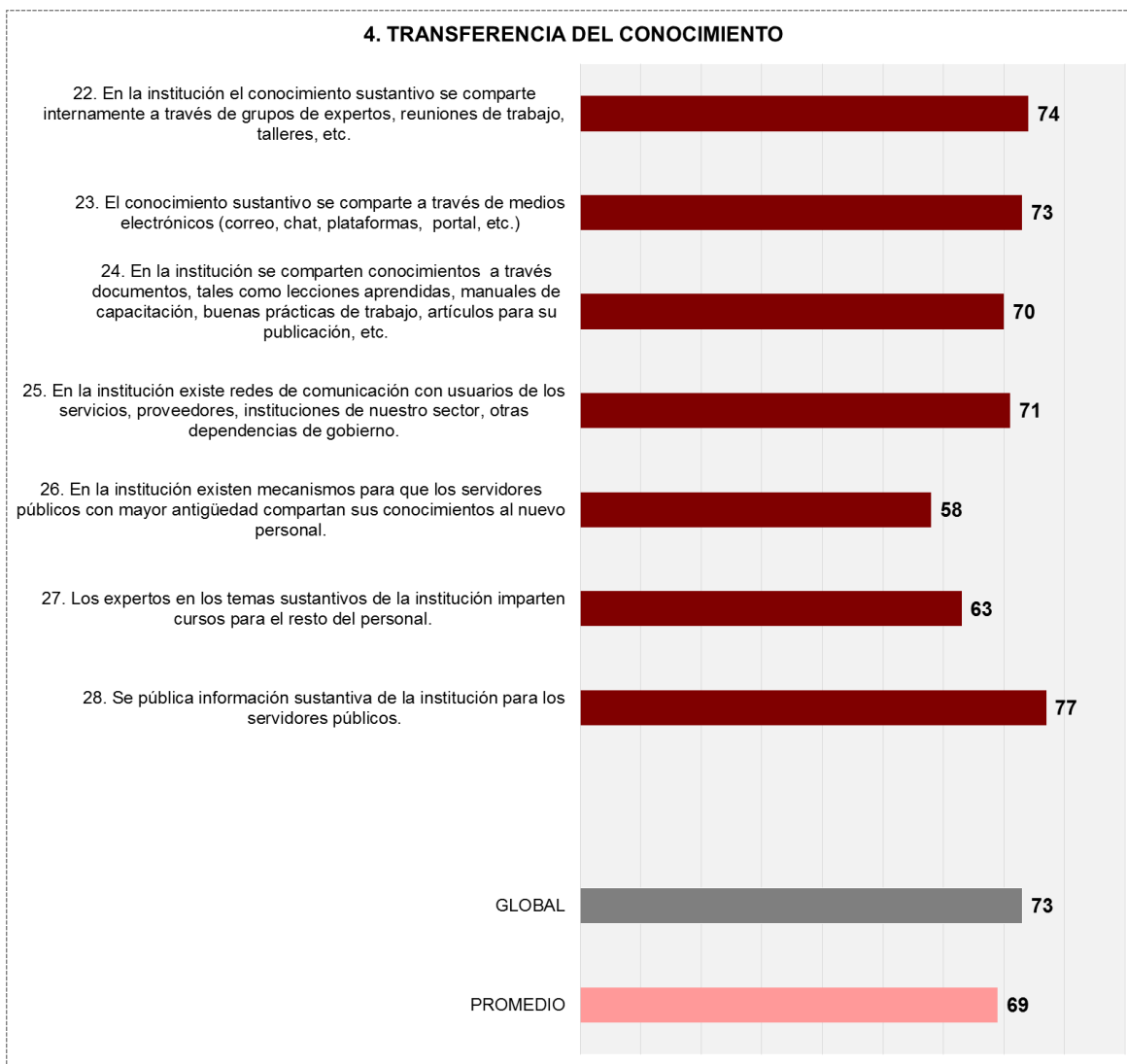
En esta sección se obtuvo un promedio de **69**, en la siguiente tabla se muestra el detalle de calificaciones por cada reactivo:

4. Transferencia del conocimiento	Calificación
22. En la institución el conocimiento sustantivo se comparte internamente a través de grupos de expertos, reuniones de trabajo, talleres, etc.	74
23. El conocimiento sustantivo se comparte a través de medios electrónicos (correo, chat, plataformas, portal, etc.)	73
24. En la institución se comparten conocimientos a través documentos, tales como lecciones aprendidas, manuales de capacitación, buenas prácticas de trabajo, artículos para su publicación, etc.	70
25. En la institución existe redes de comunicación con usuarios de los servicios, proveedores, instituciones de nuestro sector, otras dependencias de gobierno.	71
26. En la institución existen mecanismos para que los servidores públicos con mayor antigüedad compartan sus conocimientos al nuevo personal.	58
27. Los expertos en los temas sustantivos de la institución imparten cursos para el resto del personal.	63
28. Se publica información sustantiva de la institución para los servidores públicos.	77
GLOBAL:	73
PROMEDIO:	69

Tabla 7. Resultados transferencia del conocimiento.

Como se observa en la siguiente gráfica, las mayores calificaciones tienen que ver con la publicación de información sustantiva **(77)** para los servidores públicos y a la actividad de compartir conocimiento sustantivo a través de reuniones, grupos de expertos, talleres, etc. **(74)**.

Las calificaciones más bajas corresponden a la impartición de cursos sobre temas sustantivos por parte del personal experto de la institución **(63)** así como a los mecanismos para que los servidores públicos de mayor antigüedad compartan sus conocimientos al nuevo personal **(58)**.



Gráfica 6. Calificaciones transferencia del conocimiento.

5. Utilización del conocimiento.

Esta etapa se refiere al acto de aplicar el conocimiento, este agrega valor sólo si se utiliza en la institución, el uso de este determina otras necesidades de conocimiento y debe servir de referencia para la creación, almacenamiento y formas de compartirlo.

En esta sección se obtuvo un promedio de **69**, en la siguiente tabla se muestra el detalle de calificaciones por cada reactivo:

5. Utilización del conocimiento	Calificación
29. En la institución se proporciona acceso al conocimiento sustantivo a servidores públicos, para aprovecharlo en el desarrollo de sus funciones y toma de decisiones.	77
30. En la institución se utilizan y documentan mejoras de trabajo a partir del conocimiento aprendido.	69
31. En la institución se replican y documentan aquellas prácticas exitosas observadas en otras instituciones a nivel nacional o internacional.	61
32. En la institución se permite implementar procesos y servicios a partir de la publicación de mejores prácticas, manuales, lecciones aprendidas, cursos, libros, trabajos de investigación, etc.	67
33. En la institución se realizan y documentan mejoras a partir de quejas, sugerencias, preguntas, peticiones de usuarios de servicios y resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional.	81
34. En la institución se utilizan las tecnologías de la información (internet, correo electrónico, bases de datos, etc.) consultando y accediendo al conocimiento, para el logro de sus objetivos.	82
35. Lo aprendido de los avances y errores de ciertas áreas se comunica a las demás, y se documenta para nuevos aprendizajes.	61
GLOBAL:	73
PROMEDIO:	71

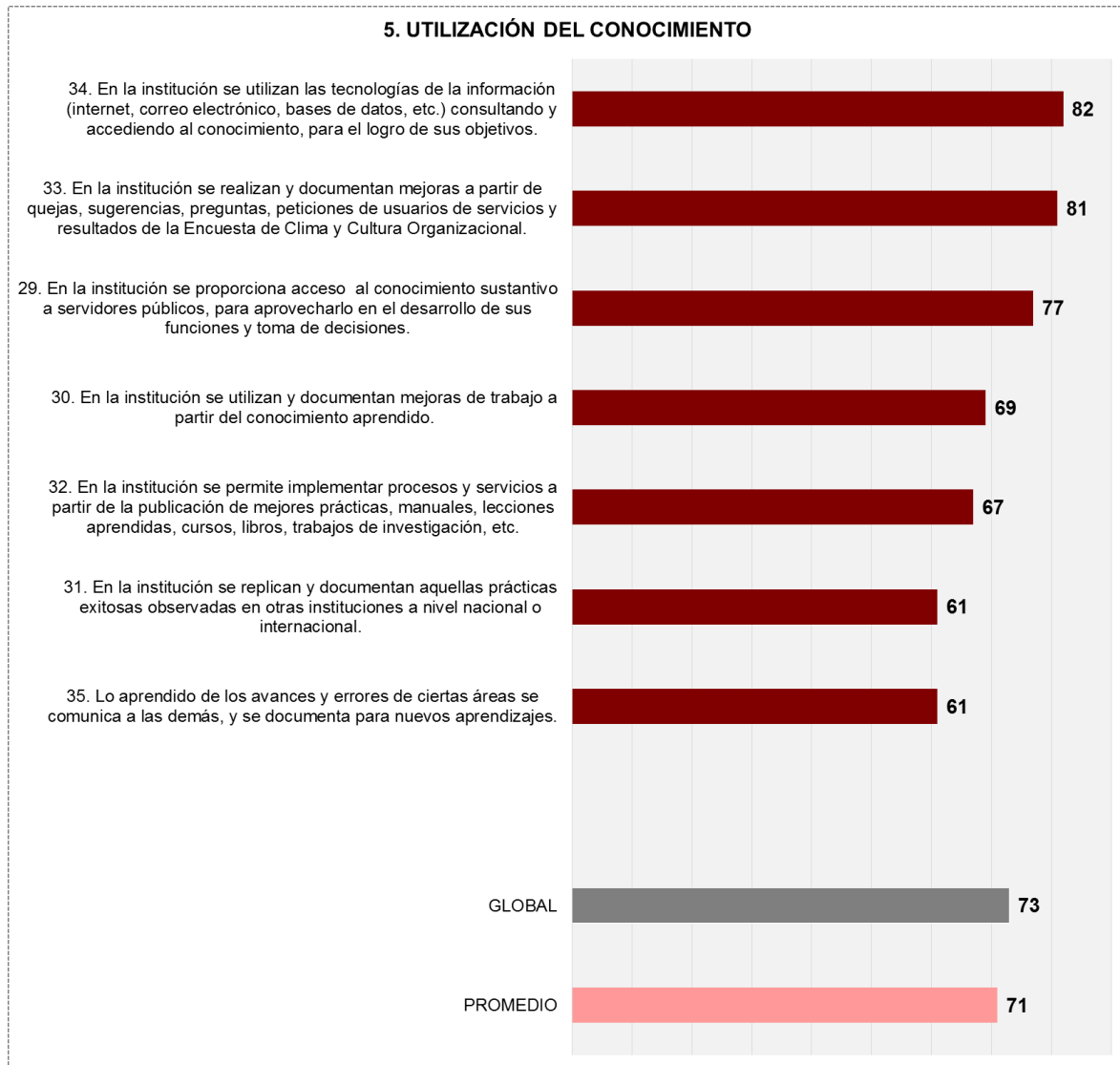
Tabla 8. Resultados utilización del conocimiento.

Como se observa en la siguiente gráfica, los reactivos con mayor calificación están relacionados con la realización y documentación de mejoras a partir de quejas, sugerencias, preguntas, peticiones de usuarios de servicios y resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional **(81)** así como, con el uso de tecnologías de la información para consultar y acceder al conocimiento **(82)**.

Los reactivos con menores calificaciones se relacionan con la documentación y comunicación del aprendizaje sobre avances y errores, así como la réplica de prácticas exitosas observadas en otras instituciones a nivel nacional o internacional **(61)**, así como a la implementación de procesos y servicios a partir de la publicación



de mejores prácticas, manuales, lecciones aprendidas, cursos, libros, trabajos de investigación, etc.

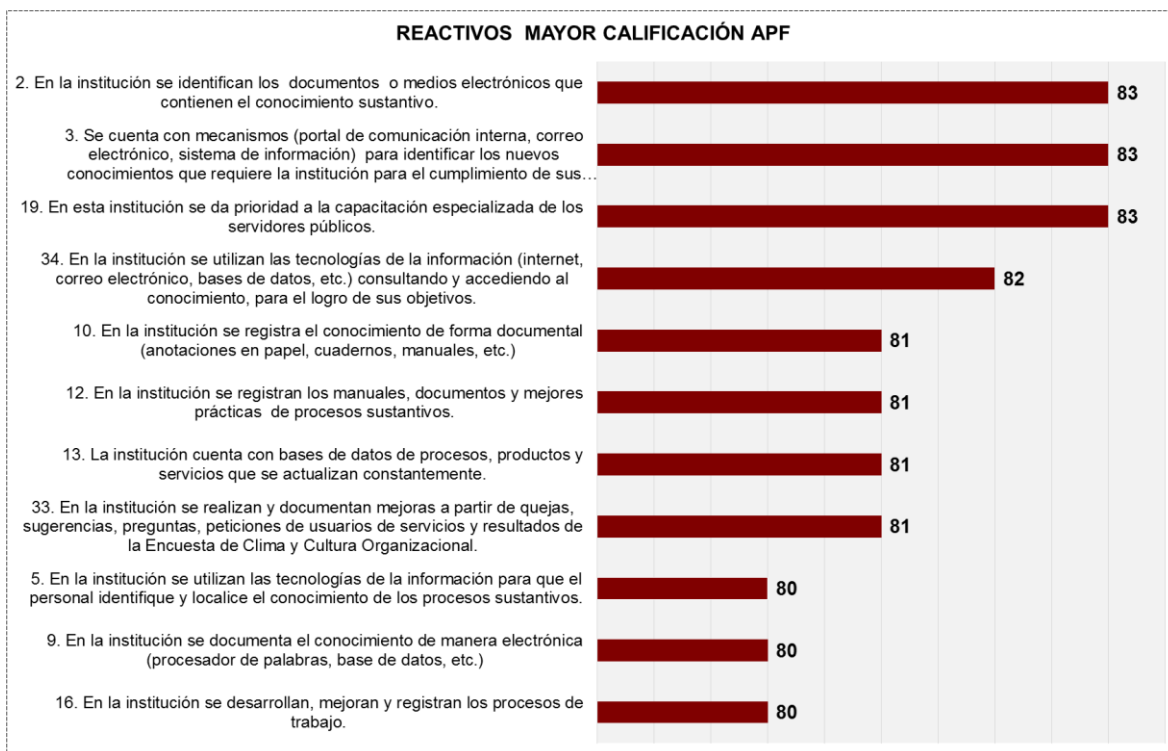


Gráfica 7. Calificaciones utilización del conocimiento.

Reactivos con mayores y menores calificaciones.

En la siguiente gráfica, se muestran los reactivos que obtuvieron mayores calificaciones y se relacionan con:

- La identificación de los documentos o medios electrónicos que contienen el conocimiento sustantivo **(83)**,
- Mecanismos (portal de comunicación interna, correo electrónico, sistema de información) para identificar los nuevos conocimientos que requiere la institución para el cumplimiento de sus objetivos **(83)**,
- Prioridad a la capacitación especializada de los servidores públicos **(83)**,
- Se utilizan las tecnologías de la información (internet, correo electrónico, bases de datos, etc.) Consultando y accediendo al conocimiento **(82)**,
- Se registra el conocimiento de forma documental (anotaciones en papel, cuadernos, manuales, etc.) **(81)**,
- Se registran los manuales, documentos y mejores prácticas de procesos sustantivos **(81)**,
- Cuenta con bases de datos de procesos, productos y servicios que se actualizan constantemente **(81)**,
- Se realizan y documentan mejoras a partir de quejas, sugerencias, preguntas, peticiones de usuarios de servicios y resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional **(81)**,
- Se utilizan las tecnologías de la información para que el personal identifique y localice el conocimiento de los procesos sustantivos **(80)**,
- Se documenta el conocimiento de manera electrónica (procesador de palabras, base de datos, etc.) **(80)**, y
- Se desarrollan, mejoran y registran los procesos de trabajo **(80)**.

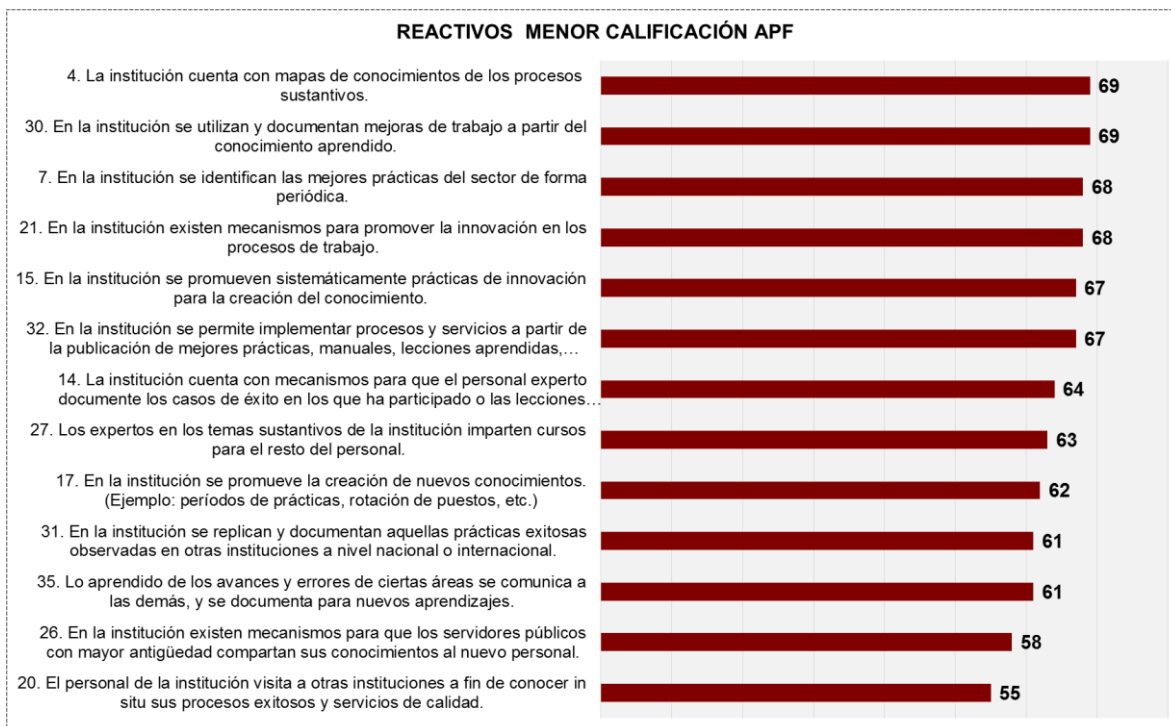


Gráfica 8. Calificaciones de reactivos con mayor calificación.

Por otro lado, en la siguiente gráfica, se muestran los reactivos con que obtuvieron menores calificaciones, los cuales están relacionados con:

- Cuenta con mapas de conocimientos de los procesos sustantivos **(69)**,
- Se utilizan y documentan mejoras de trabajo a partir del conocimiento aprendido **(69)**,
- Se identifican las mejores prácticas del sector de forma periódica **(68)**,
- Existen mecanismos para promover la innovación en los procesos de trabajo **(68)**,
- Se promueven sistemáticamente prácticas de innovación para la creación del conocimiento **(67)**,
- Se permite implementar procesos y servicios a partir de la publicación de mejores prácticas, manuales, lecciones aprendidas, cursos, libros, trabajos de investigación, etc. **(67)**,

- Cuenta con mecanismos para que el personal experto documente los casos de éxito en los que ha participado o las lecciones aprendidas **(64)**,
- Los expertos en los temas sustantivos de la institución imparten cursos para el resto del personal **(63)**,
- Se promueve la creación de nuevos conocimientos. (ejemplo: períodos de prácticas, rotación de puestos, etc.) **(62)**,
- Se replican y documentan aquellas prácticas exitosas observadas en otras instituciones a nivel nacional o internacional **(61)**,
- Lo aprendido de los avances y errores de ciertas áreas se comunica a las demás, y se documenta para nuevos aprendizajes **(61)**,
- Existen mecanismos para que los servidores públicos con mayor antigüedad compartan sus conocimientos al nuevo personal **(58)**,
- La institución visita a otras instituciones a fin de conocer in situ sus procesos exitosos y servicios de calidad **(55)**.



Gráfica 9. Calificaciones de reactivos con menor calificación.

Instituciones con mejores calificaciones.

A continuación, se presentan los resultados de las instituciones que obtuvieron las mejores 10 calificaciones en cuanto a su situación actual sobre el proceso de Gestión del Conocimiento **(GC)**.

No.	Calificación	Total (instituciones)
1	99	5
2	98	3
3	97	4
4	96	1
5	95	4
6	94	3
7	93	7
8	92	4
9	90	5
10	89	1
Total:		37

Tabla 9. Instituciones con mejores calificaciones.

Como se puede observar en las siguientes gráficas, destacan las instituciones que se detallan a continuación.

Con una calificación de **99**:

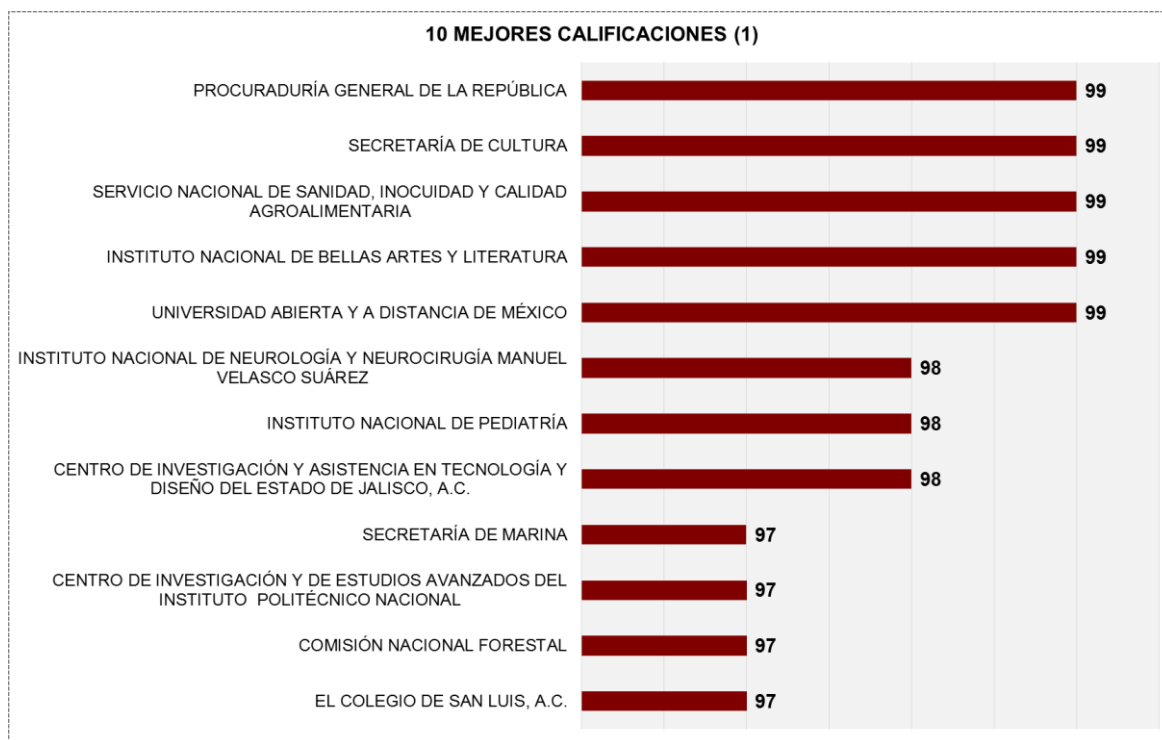
- Procuraduría General de la República
- Secretaría de Cultura
- Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
- Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura
- Universidad Abierta y a Distancia de México

Con una calificación de **98**:

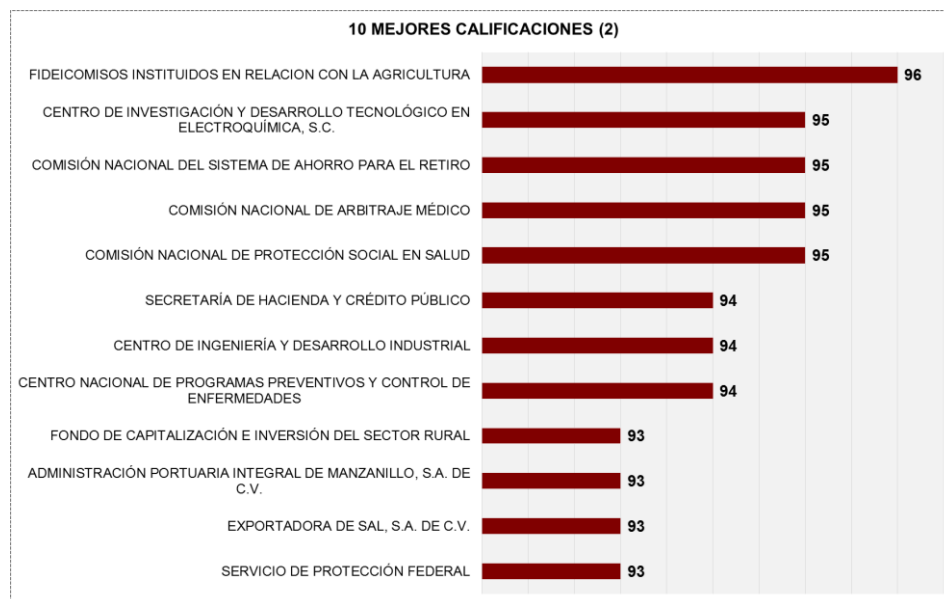
- El Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía Manuel Velasco Suárez,
- Instituto Nacional de Pediatría
- Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, A.C.

Con una calificación de **97**:

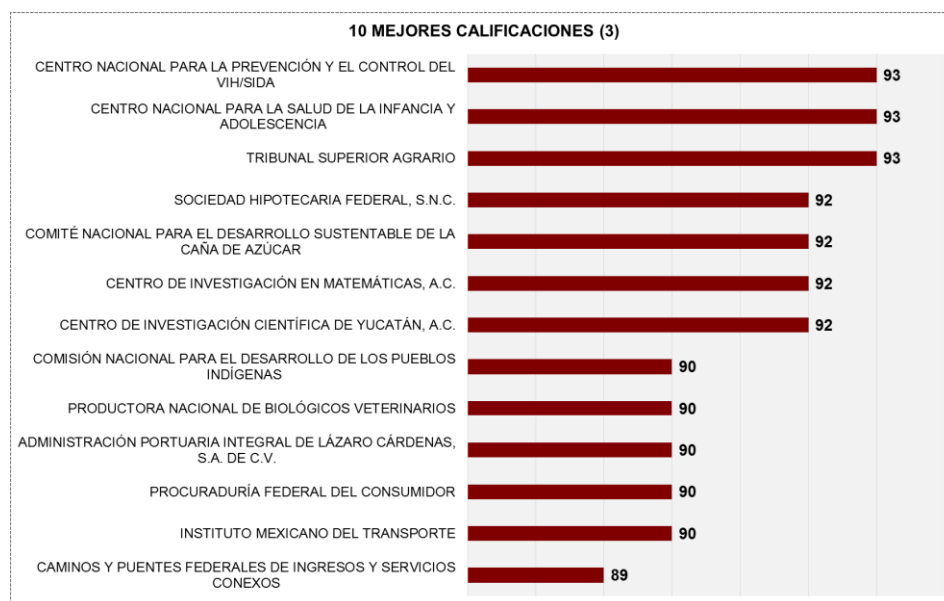
- Secretaría de Marina
- Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional
- Comisión Nacional Forestal
- El Colegio de San Luis, A.C.



Gráfica 10. Instituciones con las 10 mejores calificaciones-1.



Gráfica 11. Instituciones con las 10 mejores calificaciones-2.



Gráfica 12. Instituciones con las 10 mejores calificaciones-3.

A. Complementaria. (obstáculos de implementación)

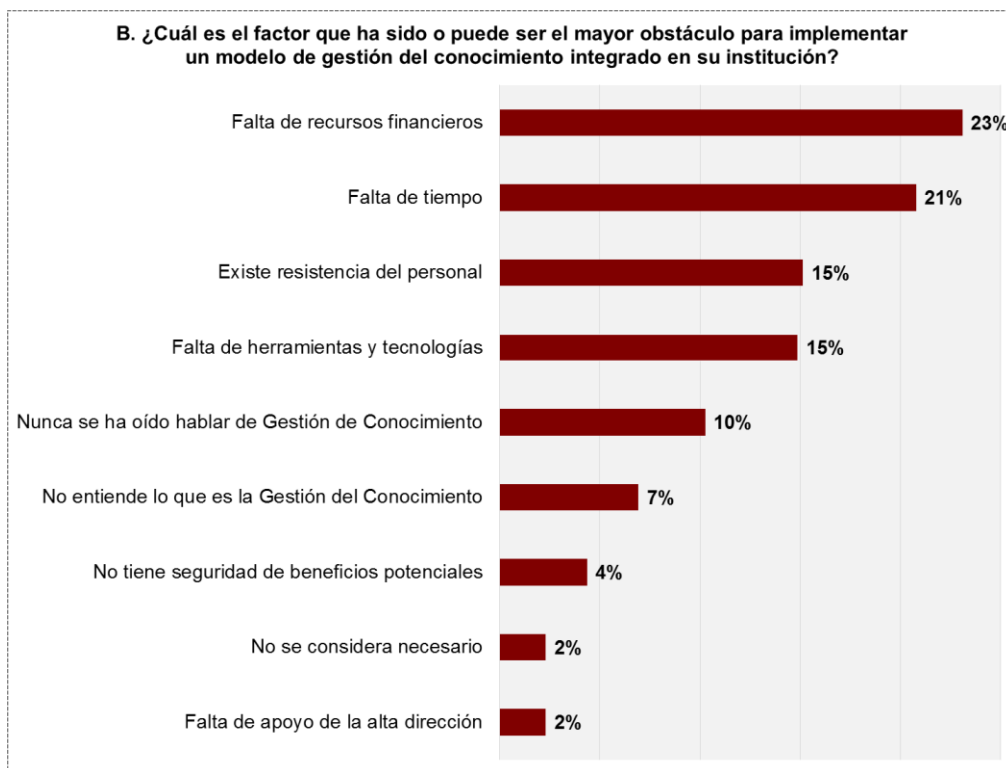
Se consideró importante, identificar las causas por las que, es su caso, no se ha implementado un modelo de GC en las instituciones, para esto, se enlistaron nueve posibles razones por lo menos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos; se observa que todas las posibles causas fueron seleccionadas, cabe mencionar que se podía seleccionar más de una.

B. ¿Cuál es el factor que ha sido o puede ser el mayor obstáculo para implementar un modelo de gestión del conocimiento integrado en su institución?	Frecuencia	Porcentaje
No tiene seguridad de beneficios potenciales	17	4%
Nunca se ha oído hablar de Gestión de Conocimiento	40	10%
Existe resistencia del personal	59	15%
Falta de tiempo	81	21%
No entiende lo que es la Gestión del Conocimiento	27	7%
Falta de recursos financieros	90	23%
No se considera necesario	9	2%
Falta de apoyo de la alta dirección	9	2%
Falta de herramientas y tecnologías	58	15%
Total:	390	100%

Tabla 10. Resultados obstáculos de implementación.

Como se observa en la siguiente gráfica, las principales causas por las que no se ha implementado un modelo de GC refieren a la falta de recursos financieros (**23%**), falta de tiempo (**21%**), resistencia del personal (**15%**) y falta de herramientas y tecnologías (**15%**).

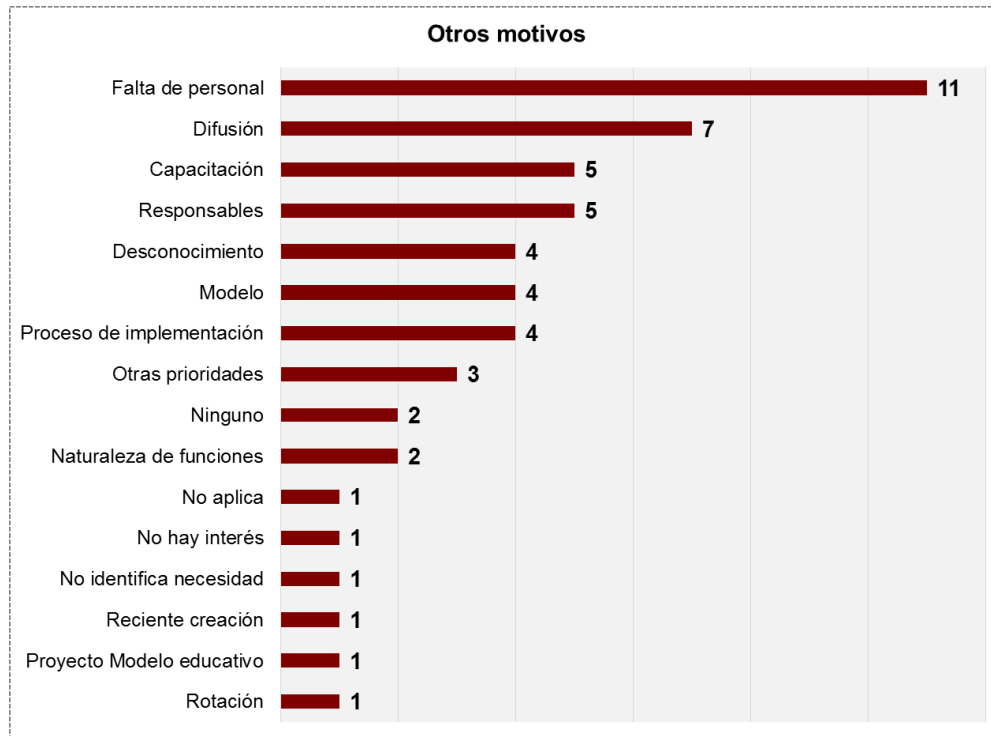


Gráfica 13. Obstáculos de implementación.

Otras causas, tienen que ver con que nunca han oído hablar de Gestión del Conocimiento (**10%**), no entiende lo que es la GC (**7%**), no tiene seguridad de beneficios potenciales (**4%**), no se considera necesario (**2%**), falta de apoyo de la alta dirección (**2%**).

Por otro, lado en el mismo listado sobre razones por las que no se ha implementado un modelo de GC en las instituciones, se brindó la opción de otros motivos con la oportunidad de especificar.

En general se obtuvieron **53** comentarios relacionados con otros motivos, como se observa en la siguiente gráfica:



Gráfica 14. Otros motivos.

Entre estos motivos, el principal fue la falta de personal (**11**), la difusión (**7**), así como la capacitación e identificación de responsables (**5**).

Conclusiones

La GC principalmente busca crear un ambiente en el cual el conocimiento y la información estén disponible en la institución y pueda ser usado para estimular la innovación y provocar mejoras en la toma de decisiones estratégicas, así como producir nuevos conocimientos, fortaleciendo las competencias individuales y organizacionales.

Se considera que este estudio permite un acercamiento al campo de la GC en las instituciones de la administración pública mexicana, proporcionando una perspectiva global de la situación actual sobre este tema.

Es importante tener en cuenta que los resultados reflejan la percepción de los servidores públicos que respondieron el cuestionario en línea.

Los resultados de este estudio destacan que:

- Para la mayoría de las instituciones los conceptos de GC no son muy familiares o no se conocen en absoluto, aunque un buen número de alguna manera ha comenzado a gestionar el conocimiento.
- En general, las instituciones realizan actividades relacionadas con el proceso de GC, principalmente en lo relacionado a la identificación y conservación, y existen mayores áreas de oportunidad en las actividades relacionadas con la generación y transferencia del conocimiento.
- Existen áreas de oportunidad en la identificación de mejores prácticas y el uso de mapas de conocimiento.
- Existen áreas de oportunidad en la conservación del conocimiento, principalmente en mecanismos para que el personal experto documente los casos de éxito en los que ha participado o las lecciones aprendidas.
- Respecto a la generación del conocimiento, las instituciones se enfocan en el desarrollo y registros de procesos y la capacitación especializada, no obstante, existen áreas de oportunidad en la promoción y prácticas de innovación y creación de nuevos conocimientos.

- En lo que se refiere a la transferencia de conocimiento, en general tiene áreas de oportunidad principalmente en lo correspondiente a la impartición de cursos sobre temas sustantivos por parte del personal experto y mecanismos para que los servidores públicos de mayor antigüedad compartan sus conocimientos al nuevo personal.
- No obstante, se realizan actividades como: publicación de información sustantiva para los servidores públicos y compartir conocimiento sustantivo a través de reuniones, grupos de expertos, talleres, etc.
- En cuanto a la utilización del conocimiento, destacan actividades relacionadas con la realización y documentación de mejoras a partir de quejas y sugerencias usuarios de servicios y de resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, además del uso de tecnologías de la información para consultar y acceder al conocimiento.
- No obstante, existen áreas de oportunidad en la documentación y comunicación del aprendizaje sobre avances y errores, réplica de prácticas exitosas e implementación de procesos y servicios a partir de la publicación de mejores prácticas, manuales, lecciones aprendidas, cursos, libros, trabajos de investigación, etc.
- Las principales causas por las que no se ha implementado un modelo de GC refieren a la falta de recursos financieros, falta de tiempo, resistencia del personal, y falta de herramientas y tecnologías.
- Aunque también existe un número importante respecto a que nunca han oído hablar de Gestión del Conocimiento o no entiende lo que es la GC.
- En otros motivos, está principalmente la falta de personal, la difusión, así como la capacitación e identificación de responsables.

Finalmente, se puede considerar que muchas de las actividades de la GC se realizan en las instituciones, aunque no se identifiquen como tales o no se tiene conciencia de ellas. El conocimiento constituye uno de los activos intangibles clave para las instituciones. Sin embargo, la sola posesión del conocimiento, por muy valioso que sea, no es garantía alguna, es necesario desarrollar una gestión eficiente del mismo, lo que implica el desarrollo de distintas actividades y actitudes que potencien la identificación, generación, transformación, conservación y utilización del conocimiento.

Derivado de lo anterior se ve la necesidad de que las instituciones públicas cuenten con un modelo de GC que permita ser un marco de referencia, tener un entendimiento común, resultando en la creación de competencias organizacionales y la generación de valor que contribuya a los objetivos institucionales.

Referencias

- ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Última reforma publicada DOF 4 de febrero de 2016-05-16.
- Arceo Moheno, G.: (2010) "El impacto de la Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de Información en la Innovación: un estudio en las PYME del sector agroalimentario de Cataluña".
- CEN (European Committee for Standardization – Comité Européen de Normalisation – Europäisches Komitee für Normung) (2004). European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework. CWA 14924-1:2004. Brussels.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario.

DIAGNÓSTICO SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL (APF)

La presente encuesta está dirigida para ser contestada por el Director General de Recursos Humanos o equivalente (o a quién se designe para dichos efectos); en su caso, una persona con una visión general y completa de la institución y que conozca los procesos de recursos humanos.

OBJETIVO:

La encuesta que se le presenta a continuación tiene la finalidad de explorar la situación actual sobre el proceso de Gestión del Conocimiento en su institución, como parte de la estrategia para fortalecer la profesionalización de los servidores públicos y la mejora de la gestión gubernamental.

La presente encuesta está dirigida para ser contestada por el Director General de Recursos Humanos o equivalente (o a quién se designe para dichos efectos); en su caso, una persona con una visión general y completa de la institución y que conozca los procesos de recursos humanos.

Consideraciones relevantes:

Sólo debe responder una encuesta por Institución.

Respecto a la información indicada en las respuestas, deberá contar con elementos evidenciables.

Para cualquier duda o aclaración nos encontramos a sus órdenes en el correo electrónico: vnoguez@funcionpublica.gob.mx

Seleccione su institución:

Si selecciono la opción, "Alguna otra", por favor especifique:

INTRODUCCIÓN (familiaridad con el concepto)	A	¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son conocidos en su institución? ☐ No, en absoluto. ☐ Se ha escuchado algo sobre ellos. ☐ Los conceptos son familiares para mí, pero no se conocen en nuestra institución. ☐ Si y la institución ha iniciado el trabajo con ellos, sin considerarlos en su estrategia. ☐ Si y la institución trabaja con ellos, considerándolos parte de su estrategia.
---	----------	---

INSTRUCCIONES: Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su institución, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde:

1= SIEMPRE
 2= CASI SIEMPRE
 3= A VECES
 4= CASI NUNCA
 5= NUNCA

FACTOR	NO.	REACTIVOS O ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
IDENTIFICACIÓN	1	La institución cuenta con un registro de servidores públicos que poseen conocimientos o experiencia en los procesos sustantivos y donde localizarlos.	1	2	3	4	5
IDENTIFICACIÓN	2	En la institución se identifican los documentos o medios electrónicos que contienen el conocimiento sustantivo.	1	2	3	4	5
IDENTIFICACIÓN	3	Se cuenta con mecanismos (portal de comunicación interna, correo electrónico, sistema de información) para identificar los nuevos conocimientos que requiere la institución para el cumplimiento de sus objetivos.	1	2	3	4	5
IDENTIFICACIÓN	4	La institución cuenta con mapas de conocimientos de los procesos sustantivos.	1	2	3	4	5
IDENTIFICACIÓN	5	En la institución se utilizan las tecnologías de la información para que el personal identifique y localice el conocimiento de los procesos sustantivos.	1	2	3	4	5
IDENTIFICACIÓN	6	En la institución se desarrollan planes para atender las necesidades futuras de conocimiento.	1	2	3	4	5
IDENTIFICACIÓN	7	En la institución se identifican las mejores prácticas del sector de forma periódica.	1	2	3	4	5

CONSERVACIÓN	8	En la institución se captan, documentan, controlan y protegen los conocimientos.	1	2	3	4	5
CONSERVACIÓN	9	En la institución se documenta el conocimiento de manera electrónica (procesador de palabras, base de datos, etc.)	1	2	3	4	5
CONSERVACIÓN	10	En la institución se registra el conocimiento de forma documental (anotaciones en papel, cuadernos, manuales, etc.)	1	2	3	4	5
CONSERVACIÓN	11	En la institución se utilizan las tecnologías de la información para el almacenamiento y clasificación de conocimientos sustantivos (repositorios digitales, bibliotecas digitales, etc.)	1	2	3	4	5
CONSERVACIÓN	12	En la institución se registran los manuales, documentos y mejores prácticas de procesos sustantivos.	1	2	3	4	5
CONSERVACIÓN	13	La institución cuenta con bases de datos de procesos, productos y servicios que se actualizan constantemente.	1	2	3	4	5
CONSERVACIÓN	14	La institución cuenta con mecanismos para que el personal experto documente los casos de éxito en los que ha participado o las lecciones aprendidas.	1	2	3	4	5
GENERACIÓN	15	En la institución se promueven sistemáticamente prácticas de innovación para la creación del conocimiento.	1	2	3	4	5
GENERACIÓN	16	En la institución se desarrollan, mejoran y registran los procesos de trabajo.	1	2	3	4	5
GENERACIÓN	17	En la institución se promueve la creación de nuevos conocimientos. (Ejemplo: períodos de prácticas, rotación de puestos, etc.)	1	2	3	4	5
GENERACIÓN	18	En la institución se utilizan las tecnologías de la información para ofrecer al personal portales de formación, sistemas de gestión de aprendizaje y de contenidos para la capacitación especializada.	1	2	3	4	5
GENERACIÓN	19	En esta institución se da prioridad a la capacitación especializada de los servidores públicos.	1	2	3	4	5
GENERACIÓN	20	El personal de la institución visita a otras instituciones a fin de conocer in situ sus procesos exitosos y servicios de calidad.	1	2	3	4	5
GENERACIÓN	21	En la institución existen mecanismos para promover la innovación en los procesos de trabajo.	1	2	3	4	5
TRANSFERENCIA	22	En la institución el conocimiento sustantivo se comparte internamente a través de grupos de expertos, reuniones de trabajo, talleres, etc.	1	2	3	4	5

TRANSFERENCIA	23	El conocimiento sustantivo se comparte a través de medios electrónicos (correo, chat, plataformas, portal, etc.)	1	2	3	4	5
TRANSFERENCIA	24	En la institución se comparten conocimientos a través de documentos, tales como lecciones aprendidas, manuales de capacitación, buenas prácticas de trabajo, artículos para su publicación, etc.	1	2	3	4	5
TRANSFERENCIA	25	En la institución existen redes de comunicación con usuarios de los servicios, proveedores, instituciones de nuestro sector, otras dependencias de gobierno.	1	2	3	4	5
TRANSFERENCIA	26	En la institución existen mecanismos para que los servidores públicos con mayor antigüedad compartan sus conocimientos al nuevo personal.	1	2	3	4	5
TRANSFERENCIA	27	Los expertos en los temas sustantivos de la institución imparten cursos para el resto del personal.	1	2	3	4	5
TRANSFERENCIA	28	Se publica información sustantiva de la institución para los servidores públicos.	1	2	3	4	5
UTILIZACIÓN	29	En la institución se proporciona acceso al conocimiento sustantivo a servidores públicos, para aprovecharlo en el desarrollo de sus funciones y toma de decisiones.	1	2	3	4	5
UTILIZACIÓN	30	En la institución se utilizan y documentan mejoras de trabajo a partir del conocimiento aprendido.	1	2	3	4	5
UTILIZACIÓN	31	En la institución se replican y documentan aquellas prácticas exitosas observadas en otras instituciones a nivel nacional o internacional.	1	2	3	4	5
UTILIZACIÓN	32	En la institución se permite implementar procesos y servicios a partir de la publicación de mejores prácticas, manuales, lecciones aprendidas, cursos, libros, trabajos de investigación, etc.	1	2	3	4	5
UTILIZACIÓN	33	En la institución se realizan y documentan mejoras a partir de quejas, sugerencias, preguntas, peticiones de usuarios de servicios y resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional.	1	2	3	4	5
UTILIZACIÓN	34	En la institución se utilizan las tecnologías de la información (internet, correo electrónico, bases de datos, etc.) consultando y accediendo al conocimiento, para el logro de sus objetivos.	1	2	3	4	5
UTILIZACIÓN	35	Lo aprendido de los avances y errores de ciertas áreas se comunica a las demás, y se documenta para nuevos aprendizajes.	1	2	3	4	5



COMPLEMENTARI A	B	¿Cuál es el factor que ha sido o puede ser el mayor obstáculo para implementar un modelo de gestión del conocimiento integrado en su institución?
		() No tiene seguridad de beneficios potenciales () Nunca se ha oído hablar de Gestión de Conocimiento () Existe resistencia del personal () Falta de tiempo () No entiende lo que es la Gestión del Conocimiento () Falta de recursos financieros () No se considera necesario () Falta de apoyo de la alta dirección () Falta de herramientas y tecnologías () Otros motivos: _____

DATOS DE CONTACTO (DGRH o equivalente)	
Nombre completo:	
Denominación del puesto:	
Correo electrónico:	
Teléfono:	
Extensión:	

DATOS DE CONTACTO (enlace para seguimiento)	
Nombre completo:	
Denominación del puesto:	
Correo electrónico:	
Teléfono:	
Extensión:	

Anexo 2. Listado de instituciones participantes.

No.	Ramo	Nombre de institución
1	4	SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN
2	4	INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y EL DESARROLLO MUNICIPAL
3	4	PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL
4	4	TALLERES GRÁFICOS DE MÉXICO
5	4	ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN
6	4	CONSEJO NACIONAL PARA PREVENIR LA DISCRIMINACIÓN
7	4	TRIBUNAL FEDERAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE
8	4	CENTRO NACIONAL DE PREVENCIÓN DE DESASTRES
9	4	COORDINACIÓN GENERAL DE LA COMISIÓN MEXICANA DE AYUDA A REFUGIADOS
10	4	SERVICIO DE PROTECCIÓN FEDERAL
11	4	CENTRO DE PRODUCCIÓN DE PROGRAMAS INFORMATIVOS Y ESPECIALES
12	4	SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO DE COORDINACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE JUSTICIA PENAL
13	4	COMISIÓN NACIONAL PARA PREVENIR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES
14	4	SECRETARIADO EJECUTIVO DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA
15	5	SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES
16	5	INSTITUTO DE LOS MEXICANOS EN EL EXTERIOR
17	6	SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
18	6	COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS
19	6	NOTIMEX, AGENCIA DE NOTICIAS DEL ESTADO MEXICANO
20	6	PROCURADURÍA DE LA DEFENSA DEL CONTRIBUYENTE
21	6	COMISION EJECUTIVA DE ATENCION A VICTIMAS
22	6	SISTEMA PÚBLICO DE RADIODIFUSIÓN DEL ESTADO MEXICANO
23	6	COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS
24	6	COMISIÓN NACIONAL DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO
25	6	SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
26	6	BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C.
27	6	BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.N.C.
28	6	BANCO NACIONAL DEL EJÉRCITO, FUERZA AÉREA Y ARMADA, S.N.C.
29	6	CASA DE MONEDA DE MÉXICO

No.	Ramo	Nombre de institución
30	6	COMISIÓN NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS
31	6	AGROASEMEX, S.A.
32	6	FINANCIERA NACIONAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO, RURAL, FORESTAL Y PESQUERO
33	6	FONDO DE CAPITALIZACIÓN E INVERSIÓN DEL SECTOR RURAL
34	6	FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACION CON LA AGRICULTURA
35	6	INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES
36	6	INSTITUTO PARA LA PROTECCIÓN AL AHORRO BANCARIO
37	6	LOTERÍA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA
38	6	NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.
39	6	PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA
40	6	SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES
41	6	SOCIEDAD HIPOTECARIA FEDERAL, S.N.C.
42	8	SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN
43	8	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO
44	8	COMITÉ NACIONAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA CAÑA DE AZÚCAR
45	8	SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA
46	8	COLEGIO SUPERIOR AGROPECUARIO DEL ESTADO DE GUERRERO
47	8	AGENCIA DE SERVICIOS A LA COMERCIALIZACION Y DESARROLLO DE MERCADOS AGROPECUARIOS
48	8	SERVICIO DE INFORMACIÓN AGROALIMENTARIA Y PESQUERA
49	8	FIDEICOMISO DE RIESGO COMPARTIDO
50	8	INSTITUTO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL SECTOR RURAL, A.C.
51	8	COLEGIO DE POSTGRADUADOS
52	8	COMISIÓN NACIONAL DE LAS ZONAS ARIDAS
53	8	INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES FORESTALES, AGRÍCOLAS Y PECUARIAS
54	8	PRODUCTORA NACIONAL DE BIOLÓGICOS VETERINARIOS
55	8	INSTITUTO NACIONAL DE PESCA
56	9	SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
57	9	INSTITUTO MEXICANO DEL TRANSPORTE
58	9	SERVICIOS A LA NAVEGACIÓN EN EL ESPACIO AÉREO MEXICANO
59	9	CAMINOS Y PUENTES FEDERALES DE INGRESOS Y SERVICIOS CONEXOS

No.	Ramo	Nombre de institución
60	9	ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL DE DOS BOCAS, S.A. DE C.V.
61	9	ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL DE ENSENADA, S.A. DE C.V.
62	9	ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL DE MAZATLÁN, S.A. DE C.V.
63	9	ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL DE TUXPAN, S.A. DE C.V.
64	9	ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL DE ALTAMIRA, S.A. DE C.V.
65	9	ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL DE LÁZARO CÁRDENAS, S.A. DE C.V.
66	9	ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL DE MANZANILLO, S.A. DE C.V.
67	9	ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL DE VERACRUZ, S.A. DE C.V.
68	9	FERROCARRIL DEL ISTMO DE TEHUANTEPEC, S.A. DE C.V.
69	9	FIDEICOMISO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL
70	9	SERVICIO POSTAL MEXICANO
71	9	AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES
72	9	AGENCIA ESPACIAL MEXICANA
73	9	TELECOMUNICACIONES DE MÉXICO
74	9	SERVICIOS AEROPORTUARIOS DE LA CIUDAD DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
75	9	AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
76	10	SECRETARÍA DE ECONOMÍA
77	10	COMISIÓN FEDERAL DE MEJORA REGULATORIA
78	10	INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR
79	10	CENTRO NACIONAL DE METROLOGÍA
80	10	EXPORTADORA DE SAL, S.A. DE C.V.
81	10	FIDEICOMISO DE FOMENTO MINERO
82	10	PROMÉXICO
83	10	INSTITUTO MEXICANO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL
84	10	PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR
85	10	SERVICIO GEOLÓGICO MEXICANO
86	11	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
87	11	UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
88	11	INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
89	11	XE-IPN CANAL 11
90	11	INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA
91	11	INSTITUTO NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR
92	11	UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA DE MÉXICO
93	11	CENTRO DE CAPACITACIÓN CINEMATOGRAFICA, A.C.
94	11	CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA INDUSTRIAL



No.	Ramo	Nombre de institución
95	11	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
96	11	COMISIÓN DE OPERACIÓN Y FOMENTO DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
97	11	COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE
98	11	COMISIÓN NACIONAL DE LIBROS DE TEXTO GRATUITOS
99	11	COMPAÑÍA OPERADORA DEL CENTRO CULTURAL Y TURÍSTICO DE TIJUANA, S.A. DE C.V.
100	11	CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO
101	11	EDUCAL, S.A. DE C.V.
102	11	ESTUDIOS CHURUBUSCO AZTECA, S.A.
103	11	FIDEICOMISO DE LOS SISTEMAS NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL Y DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL
104	11	FIDEICOMISO PARA LA CINETECA NACIONAL
105	11	TECNOLOGICO NACIONAL DE MEXICO
106	11	FONDO DE CULTURA ECONÓMICA
107	11	IMPRESORA Y ENCUADERNADORA PROGRESO, S.A. DE C.V.
108	11	INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACIÓN DE LOS ADULTOS
109	11	INSTITUTO NACIONAL DE LENGUAS INDÍGENAS
110	11	INSTITUTO MEXICANO DE CINEMATOGRAFÍA
111	11	INSTITUTO NACIONAL DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA EDUCATIVA
112	11	INSTITUTO MEXICANO DE LA RADIO
113	11	PATRONATO DE OBRAS E INSTALACIONES DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
114	11	PATRONATO DE OBRAS E INSTALACIONES DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
115	11	TELEVISIÓN METROPOLITANA, S.A. DE C.V.
116	12	SECRETARÍA DE SALUD
117	12	ADMINISTRACIÓN DEL PATRIMONIO DE LA BENEFICENCIA PÚBLICA
118	12	CENTRO NACIONAL DE LA TRANSFUSIÓN SANGUÍNEA
119	12	CENTRO NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y EL CONTROL DEL VIH/SIDA
120	12	CENTRO NACIONAL DE EQUIDAD DE GÉNERO Y SALUD REPRODUCTIVA
121	12	COMISIÓN NACIONAL DE ARBITRAJE MÉDICO
122	12	CENTRO REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD DE CHIAPAS
123	12	CENTROS DE INTEGRACIÓN JUVENIL, A.C.
124	12	SERVICIOS DE ATENCIÓN PSIQUIÁTRICA
125	12	HOSPITAL JUÁREZ DE MÉXICO

No.	Ramo	Nombre de institución
126	12	HOSPITAL GENERAL "DR. MANUEL GEA GONZÁLEZ"
127	12	HOSPITAL INFANTIL DE MÉXICO FEDERICO GÓMEZ
128	12	HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD DE OAXACA
129	12	HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD DE LA PENÍNSULA DE YUCATÁN
130	12	HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD DE IXTAPALUCA
131	12	INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGÍA
132	12	INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGÍA IGNACIO CHÁVEZ
133	12	INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS ISMAEL COSÍO VILLEGAS
134	12	INSTITUTO NACIONAL DE GERIATRÍA
135	12	INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS MÉDICAS Y NUTRICIÓN SALVADOR ZUBIRÁN
136	12	INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA MANUEL VELASCO SUÁREZ
137	12	INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA
138	12	INSTITUTO NACIONAL DE PERINATOLOGÍA ISIDRO ESPINOSA DE LOS REYES
139	12	INSTITUTO NACIONAL DE REHABILITACIÓN
140	12	LABORATORIOS DE BIOLÓGICOS Y REACTIVOS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
141	12	SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA
142	12	CENTRO NACIONAL DE PROGRAMAS PREVENTIVOS Y CONTROL DE ENFERMEDADES
143	12	CENTRO NACIONAL DE TRASPLANTES
144	12	CENTRO NACIONAL PARA LA SALUD DE LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA
145	12	COMISIÓN FEDERAL PARA LA PROTECCIÓN CONTRA RIESGOS SANITARIOS
146	12	CENTRO NACIONAL DE EXCELENCIA TECNOLÓGICA EN SALUD
147	12	COMISIÓN NACIONAL DE PROTECCIÓN SOCIAL EN SALUD
148	12	COMISIÓN NACIONAL DE BIOÉTICA
149	13	SECRETARÍA DE MARINA
150	14	SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
151	14	PROCURADURÍA FEDERAL DE LA DEFENSA DEL TRABAJO
152	14	COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS
153	15	SECRETARÍA DE DESARROLLO AGRARIO, TERRITORIAL Y URBANO
154	15	FIDEICOMISO FONDO NACIONAL DE FOMENTO EJIDAL
155	16	SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
156	16	COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA
157	16	PROCURADURÍA FEDERAL DE PROTECCIÓN AL AMBIENTE
158	16	COMISIÓN NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

No.	Ramo	Nombre de institución
159	16	AGENCIA NACIONAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y DE PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE DEL SECTOR HIDROCARBUROS
160	16	COMISIÓN NACIONAL FORESTAL
161	16	INSTITUTO MEXICANO DE TECNOLOGÍA DEL AGUA
162	16	INSTITUTO NACIONAL DE ECOLOGÍA Y CAMBIO CLIMATICO
163	17	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
164	17	INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS PENALES
165	18	SECRETARÍA DE ENERGÍA
166	18	COMISIÓN NACIONAL DE SEGURIDAD NUCLEAR Y SALVAGUARDIAS
167	18	INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES NUCLEARES
168	19	FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE
169	20	SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL
170	20	COORDINACION NACIONAL DE PROSPERA PROGRAMA DE INCLUSION SOCIAL
171	20	INSTITUTO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL
172	20	INSTITUTO NACIONAL DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES
173	20	COMISIÓN PARA LA REGULARIZACIÓN DE LA TENENCIA DE LA TIERRA
174	20	CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL
175	20	DICONSA, S.A. DE C.V.
176	20	LICONSA, S.A. DE C.V.
177	20	INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD
178	20	FIDEICOMISO FONDO NACIONAL DE HABITACIONES POPULARES
179	20	FONDO NACIONAL PARA EL FOMENTO DE LAS ARTESANÍAS
180	21	SECRETARÍA DE TURISMO
181	21	FONATUR CONSTRUCTORA, S.A. DE C. V
182	21	CONSEJO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
183	21	FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO
184	21	FONATUR MANTENIMIENTO TURÍSTICO, S.A. DE C.V.
185	25	ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL
186	27	SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
187	27	INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN Y AVALÚOS DE BIENES NACIONALES
188	31	TRIBUNAL SUPERIOR AGRARIO
189	37	CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL
190	38	CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN GEOGRAFÍA Y GEOMÁTICA, "ING. JORGE L. TAMAYO", A.C.
191	38	CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MATEMÁTICAS, A.C.

No.	Ramo	Nombre de institución
192	38	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ASISTENCIA EN TECNOLOGÍA Y DISEÑO DEL ESTADO DE JALISCO, A.C.
193	38	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO EN ELECTROQUÍMICA, S.C.
194	38	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.
195	38	CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA DE YUCATÁN, A.C.
196	38	CENTRO DE INVESTIGACIONES EN OPTICA, A.C.
197	38	CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN QUÍMICA APLICADA
198	38	CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL
199	38	CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
200	38	CIATEQ, A.C. CENTRO DE TECNOLOGÍA AVANZADA
201	38	CORPORACIÓN MEXICANA DE INVESTIGACIÓN EN MATERIALES, S.A. DE C.V.
202	38	EL COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE, A.C.
203	38	EL COLEGIO DE MICHOACÁN, A.C.
204	38	EL COLEGIO DE SAN LUIS, A.C.
205	38	INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
206	38	INSTITUTO DE ECOLOGÍA, A.C.
207	38	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DR. JOSE MARIA LUIS MORA
208	38	INSTITUTO NACIONAL DE ASTROFÍSICA, OPTICA Y ELECTRÓNICA
209	38	INSTITUTO POTOSINO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA, A.C.
210	38	CENTRO DE INGENIERÍA Y DESARROLLO INDUSTRIAL
211	38	CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE ENSENADA, B.C.
212	48	SECRETARÍA DE CULTURA
213	50	INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
214	51	INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO

Anexo 3. Calificación por reactivos.

Reactivo	Calificación
1. La institución cuenta con un registro de servidores públicos que poseen conocimientos o experiencia en los procesos sustantivos y donde localizarlos.	77
2. En la institución se identifican los documentos o medios electrónicos que contienen el conocimiento sustantivo.	83
3. Se cuenta con mecanismos (portal de comunicación interna, correo electrónico, sistema de información) para identificar los nuevos conocimientos que requiere la institución para el cumplimiento de sus objetivos.	83
4. La institución cuenta con mapas de conocimientos de los procesos sustantivos.	69
5. En la institución se utilizan las tecnologías de la información para que el personal identifique y localice el conocimiento de los procesos sustantivos.	80
6. En la institución se desarrollan planes para atender las necesidades futuras de conocimiento.	79
7. En la institución se identifican las mejores prácticas del sector de forma periódica.	68
8. En la institución se captan, documentan, controlan y protegen los conocimientos.	77
9. En la institución se documenta el conocimiento de manera electrónica (procesador de palabras, base de datos, etc.)	80
10. En la institución se registra el conocimiento de forma documental (anotaciones en papel, cuadernos, manuales, etc.)	81
11. En la institución se utilizan las tecnologías de la información para el almacenamiento y clasificación de conocimientos sustantivos (repositorios digitales, bibliotecas digitales, etc.)	77
12. En la institución se registran los manuales, documentos y mejores prácticas de procesos sustantivos.	81

Reactivo	Calificación
13. La institución cuenta con bases de datos de procesos, productos y servicios que se actualizan constantemente.	81
14. La institución cuenta con mecanismos para que el personal experto documente los casos de éxito en los que ha participado o las lecciones aprendidas.	64
15. En la institución se promueven sistemáticamente prácticas de innovación para la creación del conocimiento.	67
16. En la institución se desarrollan, mejoran y registran los procesos de trabajo.	80
17. En la institución se promueve la creación de nuevos conocimientos. (Ejemplo: períodos de prácticas, rotación de puestos, etc.)	62
18. En la institución se utilizan las tecnologías de la información para ofrecer al personal portales de formación, sistemas de gestión de aprendizaje y de contenidos para la capacitación especializada.	71
19. En esta institución se da prioridad a la capacitación especializada de los servidores públicos.	83
20. El personal de la institución visita a otras instituciones a fin de conocer in situ sus procesos exitosos y servicios de calidad.	55
21. En la institución existen mecanismos para promover la innovación en los procesos de trabajo.	68
22. En la institución el conocimiento sustantivo se comparte internamente a través de grupos de expertos, reuniones de trabajo, talleres, etc.	74
23. El conocimiento sustantivo se comparte a través de medios electrónicos (correo, chat, plataformas, portal, etc.)	73
24. En la institución se comparten conocimientos a través documentos, tales como lecciones aprendidas, manuales de capacitación, buenas prácticas de trabajo, artículos para su publicación, etc.	70
25. En la institución existe redes de comunicación con usuarios de los servicios, proveedores, instituciones de nuestro sector, otras dependencias de gobierno.	71
26. En la institución existen mecanismos para que los servidores públicos con mayor antigüedad compartan sus conocimientos al nuevo personal.	58
27. Los expertos en los temas sustantivos de la institución imparten cursos para el resto del personal.	63

Reactivo	Calificación
28. Se pública información sustantiva de la institución para los servidores públicos.	77
29. En la institución se proporciona acceso al conocimiento sustantivo a servidores públicos, para aprovecharlo en el desarrollo de sus funciones y toma de decisiones.	77
30. En la institución se utilizan y documentan mejoras de trabajo a partir del conocimiento aprendido.	69
31. En la institución se replican y documentan aquellas prácticas exitosas observadas en otras instituciones a nivel nacional o internacional.	61
32. En la institución se permite implementar procesos y servicios a partir de la publicación de mejores prácticas, manuales, lecciones aprendidas, cursos, libros, trabajos de investigación, etc.	67
33. En la institución se realizan y documentan mejoras a partir de quejas, sugerencias, preguntas, peticiones de usuarios de servicios y resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional.	81
34. En la institución se utilizan las tecnologías de la información (internet, correo electrónico, bases de datos, etc.) consultando y accediendo al conocimiento, para el logro de sus objetivos.	82
35. Lo aprendido de los avances y errores de ciertas áreas se comunica a las demás, y se documenta para nuevos aprendizajes.	61