

---

**Análisis de la Gestión para Resultados en el Marco de la Sociedad del  
Conocimiento**  
**Analysis of Management for Results in the Framework of the Society of  
Knowledge**

*Artículo de investigación*

José Isaías Martínez-Corona<sup>1</sup>  
[isaias.martinez@tecvallés.mx](mailto:isaias.martinez@tecvallés.mx)

Gloria Edith Palacios-Almón<sup>2</sup>  
[academica.gloria@gmail.com](mailto:academica.gloria@gmail.com)

*Recibido: 14 de septiembre de 2018      Evaluado: 3 de marzo de 2019*  
*Aceptado para su publicación: 14 de marzo de 2019*

**Resumen**

Se analiza la Gestión para Resultados (GpR) en el marco de la Sociedad del Conocimiento (SC) para innovar los procesos de gestión. Se realizó un estudio cualitativo (análisis documental) con el objetivo de encontrar, organizar y analizar información del tema. Los resultados fueron: describir los retos de la SC para la Gestión Estratégica; describir estrategias para que la GpR incida en la Cultura de las Organizaciones; y, encontrar estrategias que permitan romper la resistencia al cambio; la GpR es una herramienta metodológica que pone énfasis en la administración pública y sus

**Abstract**

The Management for Results (GpR) is analyzed within the framework of the Knowledge Society (KS) to innovate the management processes. A qualitative study (documentary analysis) was carried out to find, organize and analyze information on the subject. The results were: describe the challenges of the KS for Strategic Management; describe strategies so that the GpR influences the Culture of Organizations; and, find strategies to break the resistance to change; the GpR is a methodological tool that emphasizes public administration and its results, involving society, conformed in a KS.

---

<sup>1</sup> Maestro en Ciencias de la Educación; Estudiante de Doctorado del Centro Universitario CIFE; Profesor de Tiempo Completo y Director del TecNM / Instituto Tecnológico de Ciudad Valles.

<sup>2</sup> Maestra en Ciencias de la Educación; Estudiante de Doctorado del Centro Universitario CIFE; Directora General del COBAEH.

resultados, involucrando a la ciudadanía, conformada en una SC.

**Palabras clave:** sociedad del conocimiento, gestión para resultados, gestión estratégica, organizaciones.  
**Keywords:** knowledge society, management for results, strategic management, organizations.

### Introducción

La Sociedad del Conocimiento (SC) describe a una nueva sociedad que afronta los retos y desafíos de una manera diferente a las de generaciones anteriores. El concepto como tal, aún no se encuentra en firme ni totalmente comprendido o es un marco teórico en construcción. La SC se toma como sinónimo de “sociedad en red” o “sociedad de la información” y una de las razones por las cuales el concepto no es claro, se debe a que se aborda desde diversos enfoques (Tobón, et al., 2015).

Los autores expresan que:

la sociedad del conocimiento se entiende como un conjunto de comunidades que gestionan, co-crean, socializan y aplican los saberes en la identificación, interpretación, argumentación y resolución de los problemas del contexto, con sentido crítico, trabajo colaborativo, ética, gestión del cambio y uso de las TIC (pág. 20).

Del mismo modo, se aprecia que la SC, supone diversos retos, ya que es considerado como un principio estructurador de cambios en el sistema económico, mercados laborales y en educación (Bailey, et al., 2017). Es decir, que el impacto de la SC no es exclusivo del mundo académico, sino que influye en diversos fenómenos que impactan en la forma tradicional del funcionamiento de las organizaciones.

En este sentido, al retomar lo expuesto por Tobón, et al. (2015), la SC en las organizaciones consiste en transformarlas para que sus integrantes trabajen de manera colaborativa para resolver problemas determinados y alcanzar las metas que son compartidas. En el caso de la Educación Superior, la UNESCO (1998) propone reforzar diversos aspectos de la vida organizacional para transitar de la

visión a la acción; en particular, para reforzar la gestión, afirma que las Instituciones de Educación Superior (IES) deben adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro.

Es por lo que, en las IES se vive una transformación; en la cual, resalta una de las principales características que Rengifo-Millán (2016) describe y es que se requieren agregar sistemas gerenciales en las universidades para mejorar la gestión de los procesos. Bajo esta premisa, la SC busca que las personas estén en condiciones de gestionar el conocimiento para resolver desafíos, bajo una condición: considerar la misión, visión y metas organizacionales (Tobón, et al., 2015).

Para que las organizaciones consigan sus objetivos, se utilizan diversas metodologías para formular, implementar y evaluar decisiones; lo que se puede considerar un arte, también, una ciencia, a la cual se le denomina administración estratégica (Martínez et al., 2015). En el caso de México, la planeación nacional, su referencia es el Plan Nacional de Desarrollo y se retoma las aspiraciones del enfoque de la Gestión para Resultados (GpR); la cual, se enmarca en la Nueva Gerencia Pública (NGP) y determina la actuación de los Servidores Públicos con el uso de herramientas como la planeación estratégica y el énfasis en los resultados (SHCP, 2017).

Es por lo que, resalta la importancia del tema abordado. El cual, desde la investigación documental pretende aportar elementos para innovar en los procesos de gestión en las organizaciones, entre ellas las Instituciones de Educación Superior (IES), para que respondan a los retos de la SC.

### **Materiales y métodos**

Se implementó un estudio cualitativo (análisis documental), con el objetivo de encontrar, organizar y analizar información (Tobón, et al., 2015) en torno a la Gestión para Resultados en el marco de la SC. El análisis constituye un proceso que es ideado por un individuo, un investigador, que sirve para organizar y representar información contenido en documentos, los cuales tienen un índice de producción que supera las posibilidades de lectura y captura (Vera & Pirela, 2007).

El proceso, de acuerdo con CIFE (2017), se hace analizando un registro documental; este último consiste en buscar citas textuales y no textuales que se toman de diversas fuentes, para hacer análisis, críticas, comparaciones, contrastes en ideas, conceptos y metodologías. Para el análisis documental se determinaron cuatro categorías de análisis (ver Tabla 1).

Tabla 1. Análisis de Categorías Empleadas en el Estudio

Categorías	Pregunta Central
1. Retos de la sociedad del conocimiento para la gestión estratégica de las organizaciones	¿Cuáles son los retos de la sociedad del conocimiento para la gestión estratégica de las organizaciones?
2. Avances en la Gestión para Resultados en la educación superior de acuerdo con la sociedad del conocimiento.	¿Cuáles son los avances en la Gestión para Resultados en la educación superior de acuerdo con la sociedad del conocimiento?
3. Estrategias necesarias para lograr una cultura universitaria centrada en la gestión para resultados.	¿Qué estrategias se pueden implementar para para lograr una cultura centrada en la gestión para resultados?
4. Acciones necesarias para eliminar las resistencias al cambio organizacional	¿Qué acciones son necesarias para evitar las resistencias al cambio organizacional?

Fuente: Elaboración Propia

La búsqueda se realizó en bases de datos científicas con las siguientes palabras claves: “sociedad del conocimiento”, “gestión para resultados”, “gestión estratégica” y “organizaciones”, con estos criterios de selección de documentos: 1) Que fueran artículos, libros y capítulos de libros de las siguientes bases de datos: Google Académico, WoS, Science Direct, Scielo, Redalyc y Latindex; 2) Que se publicaran entre 2015 y 2018; y, 3) Que aborden uno o varios elementos de las categorías establecidas.

En la Tabla 2, se realiza un resumen de los documentos analizados en el estudio, lo cual representa una síntesis cuantitativa de los seleccionados en las bases de datos.

Tabla 2. Documentos Analizados en el Estudio

Documentos	Sobre el tema	De contextualización o complemento	Latinoamericanos	De otras regiones
Artículos teóricos	17	7	21	3
Artículos empíricos	8	2	7	3
Libros	2	3	2	3
Manuales	1	1	2	0

Fuente: Datos de la Investigación

### Resultados

#### **Categoría 1. Retos de la SC para la Gestión Estratégica de las Organizaciones.**

Madrigal et al. (2015) expresan que “una característica básica de la sociedad del conocimiento es que las funciones y procesos dominantes se organizan en redes, que constituyen la nueva morfología social de las sociedades” (pág. 147). Por su parte, Tobón, et al. (2015) manifiestan que la presencia de la SC se relaciona con un proceso de transformación de las organizaciones, donde sus integrantes trabajan colaborativamente para resolver problemas y alcanzan metas compartidas.

Es aquí, donde se tiene un punto de encuentro con la Gestión Estratégica, la cual se convierte en el elemento básico para este proceso en las organizaciones (Madrigal, et al., 2015). Esta, permite identificar y valorar aspectos internos y externos; es decir, garantizar que el desarrollo organizacional siempre sea acorde a la realidad en la que está inmersa la empresa.

Ahora, la SC trae consigo diversas consecuencias y contribuye a la generación de diversos cambios en la sociedad. En cuanto a la economía, se introduce un paradigma de Economía del Conocimiento. De acuerdo con Ruiz (2017) para la promoción del constructo, organizaciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial (BM) fueron protagonistas.

En este sentido, la OCDE expresa que el conocimiento toma un valor superior que los recursos materiales, el capital físico y la mano de obra; afirma que, todas las

economías que componen a la organización tienden a integrarse a la Economía Basada en el Conocimiento, definiéndose como aquella en que la producción y distribución de bienes y servicios se mantiene en el uso intensivo del conocimiento y tecnología, y en especial de las TIC (Chen & Dahlman, 2004; Sánchez & Rios, 2011; Jerónimo-Cano & Juárez-Hernández, 2017).

En este sentido, se reconoce que el conocimiento permite explorar temas tan variados y analizarlos desde una infinidad de aspectos. Lazos y Olivé (2016) exponen que, relacionado con el conocimiento científico y tecnológico, se puede analizar “tanto el espacio como a los seres vivos desde una perspectiva molecular, lo que da cuenta del alcance de este desarrollo, al mismo tiempo que pone en la mira los desafíos a los que nos enfrenta como sociedad” (pág. 151). Por su parte para Bailey et al. (2017), el conocimiento es un principio estructurador de ciertos cambios y éste se da en sistemas económicos, en los mercados laborales y en la educación.

En las empresas, Angulo (2017) afirma que el cambio es constante y que el actor protagónico es el conocimiento; el cual, es esencial para el desarrollo organizacional al constituirse en su mayor activo y mayor fuente de riqueza. Por tanto, en la SC, sobresale:

la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos económicos; el conocimiento como fuente del crecimiento; la producción basada en el conocimiento y en los servicios la rápida producción de conocimientos y la importancia de los procesos educativos a lo largo de la vida (Bailey, et al., 2017, pág. 32).

Haciendo énfasis en la importancia de las TIC, Madrigal, et al. (2015) afirman que “la lógica de conexión e interconexión modifica de manera sustancial los procesos de producción, la experiencia, el poder y la cultura, esto provoca que las TIC tengan prioridad sobre los flujos de poder” (pág. 147). Lo anterior, ha dado una fisonomía a una nueva economía, donde supone retos para la definición de la comunicación, organización y cultura organizacional. Adicionalmente, se crea un ambiente de fuerte competencia y nuevas necesidades para las empresas (Pérez, et al., 2016).

Por lo anterior, la Gestión Estratégica en la SC debe superar ciertos problemas y retos para desarrollarse de una manera efectiva. En este sentido Pérez, et al. (2016) expresan que “el problema más serio a superar es que la llamada «brecha digital»” (pág. 112). Por su parte, Bailey, et al. (2017) asumen que “desigualdad económica y social en el acceso a la información a través de las TIC se conoce como división digital” (pág. 33).

También, la SC trae consigo cambios en la forma en que se hacen las cosas en la ciencia, la política y la economía (Ruiz, 2017). Por lo tanto, la regulación de las ciencias y la innovación es relevante. En tanto, la gestión del conocimiento, en todas estas nuevas formas de relaciones, es un “sistema de actividades desarrolladas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos poseídos por una organización (red o comunidad) y los individuos trabajadores en esta, de manera que los encamine hacia la mejor consecución de sus objetivos” (Pérez, et al., 2016, pág. 110).

Relacionado con lo anterior, Angulo (2017) expresa que, el elemento diferenciador del desarrollo de la sociedad será la capacidad de generar y aplicar los saberes por parte de los trabajadores. Es así como, toma relevancia la capacidad de las personas de aprender, transmitir su saber y estar permanentemente motivada al cambio y a la innovación. Además, que, de acuerdo con Iglesias (2016) en esta nueva sociedad se incrementarán los trabajos provisionales e independientes. Por lo tanto, la capacitación permanente y la capacidad de trabajar en equipo son desafíos para una gestión efectiva.

## **Categoría 2. Avances en la Gestión para Resultados en la Educación Superior de acuerdo con la Sociedad del Conocimiento**

Se reconoce que el avance de la SC supone una multitud de cambios en el mundo; aunado a un entorno cada día más globalizado (Rengifo-Millán, 2016). Lo anterior, supone diversos desafíos, particularmente, “México vive el reto de encontrar un equilibrio en la política pública” (Martínez, et al., 2016, pág. 1); es decir, se convierte imperante para las instituciones públicas, una transformación, para que los

ciudadanos cuenten con un desarrollo social y económico adecuado y logre transitar hacia la SC.

En este sentido, resalta lo comentado por Chica & Salazar (2016), para destacar que la NGP constituye un referente para la modernización de la administración pública, la cual se enfoca en reducir costos y en eficientar la asignación de recursos. Opinan que, en lo referido a los países en desarrollo, “se tradujo en un enfoque unificador denominado Gestión para Resultados del Desarrollo” (pág. 106).

Particularizando, GpR, de acuerdo con la SHCP (2017) es una disciplina gerencial que aplica a la Administración Pública. En el caso de la Universidad como concepto, extendiéndolo a IES públicas, es parte de este tipo de Administración. Esta propuesta, precisamente, busca resolver diversos retos que se presentan en la sociedad, para responder a la realidad que el entorno demanda.

Por su parte Chica & Salazar (2016) expresan que desde la perspectiva del Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la GpR es “una estrategia metodológica que busca superar problemas administrativos propios de la administración pública” (pág. 106). Mientras que para Ramos (2016), es una “estrategia que usa información del desempeño de las políticas para mejorar la toma de decisiones, que incluye herramientas de planeación estratégica, uso de modelos lógicos, monitoreo y evaluación de los resultados” (pág. 69); esto supone, que el modelo organizacional pone un énfasis en los resultados de la gestión y no en los procedimientos.

En este sentido, como lo expresa Chica (2015), el término “gestión para resultados” está tomando mayor relevancia y tiende a sustituir a “gestión por resultados” o “gestión orientada a resultados”. Expone que, de acuerdo con el BID y el CLAD, el término fue empleado por primera vez por Drucker; el cual, refería Management by Objectives para referir la dirección por objetivos. De lo anterior resalta que, pensar en GpR implica un cambio de mentalidad en la importancia de la cadena de resultados; es decir, pensar primero en los efectos deseados, para posteriormente

hacerlo en productos y procesos, y, por último, en los insumos requeridos para lograr los resultados propuestos.

En consecuencia, la GpR, trae diversos cambios en la forma tradicional de hacer gobierno y el énfasis principal es lograr resultados que impacten en el bienestar de la sociedad. Ramos (2016), expresa que, también involucra un cambio cultural, en donde “se concibe que los servidores públicos tengan la responsabilidad de generar resultados sociales” (pág. 69). Por lo que, el enfoque propicia el fortalecimiento de las capacidades institucionales para lograr una eficaz implementación de la política pública.

Ahora, al retomar lo expresado por Velasco, et al. (2016), cabe aclarar que, si pensamos de una manera genérica y tradicional, la gestión pública tiene tres objetivos: optimizar el uso de recursos públicos; mejorar en productividad, transparencia y equidad; y, mejorar el desempeño de los dirigentes y funcionarios públicos.

Expresan que, aun cuando existe una relación estrecha entre los objetivos de la gestión pública con la búsqueda de resultados de valor público, éste último no es un medio, sino un fin. Es decir, combinan capacidades de gestión y resultados para aportar respuestas. Por tanto, la GpR se centra en: los objetivos y componentes, el sistema que asigna recurso, el sistema de ejecución de programas y proyectos, y el monitoreo y control.

Derivado de todo lo anterior, se expresa que la GpR es un enfoque de cultura organizacional que sirve de guía para la actuación de los servidores públicos, mediante el uso de herramientas prácticas de la planeación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria donde el énfasis lo tienen los resultados, en lugar de los procesos, como tradicionalmente sucede.

### **Categoría 3. Estrategias necesarias para lograr una Cultura Universitaria Centrada en la Gestión para Resultados.**

Son diversos los retos que debe superar la Administración Pública para realmente centrarse en los Resultados que se pretenden alcanzar y que modifican su estilo

de gestión. En las recientes décadas, en diversos países como: Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia, diversos países de América Latina, como es el caso de México, han adoptado la doctrina de la NGP. Aunado a esto, la SC trae consigo diversos retos para lograr el incremento de la efectividad de los procesos.

Particularizando en el mundo educativo, Bailey, et al. (2017) opinan que la SC “tiene dificultades para hacer que la enseñanza sea una profesión de aprendizaje” (p. 34). De las problemáticas más relevantes, se encuentran la rendición de cuentas y la sobrerregulación. Los mismos autores comentan que, existen diversas tensiones entre los maestros de Francia y España, que se ven reflejadas en América Latina. En el caso de México, dichas tensiones se estructuran entre: la gestión por el control de los resultados y la autonomía profesional; la idea de la enseñanza como técnica y la nueva profesionalidad; y, los proyectos institucionales y los generados por los docentes.

También, se considera importante destacar que, en la Economía del Conocimiento, el Estado debe ser el responsable de promover la interacción entre instituciones que generen conocimiento y sectores productivos – comerciales (Ruiz, 2017). En consecuencia, una preocupación será carecer de conocimiento para la configuración de la innovación, ciencia y tecnología, los cuales son necesarios en esta nueva sociedad.

En este sentido, se presenta el reto que menciona la UNESCO (Ruiz, 2017) relacionado a la era digital: aún y cuando presentan oportunidades, también produce exclusiones. Por tanto, todas las partes interesadas en una organización deberán asegurar contar con la capacidad para contribuir a la construcción del conocimiento y de la conformación de las sociedades del conocimiento. Es por ello que, los actores que tienen mayores posibilidades de triunfar en el mundo de la complejidad tecnológica serán los que puedan absorber y usar información para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Por lo anterior, para transitar a una Cultura Universitaria donde su estilo de gestión se centre en los resultados, se deben considerar ciertas estrategias para superar

los retos de la nueva realidad que establece la SC. En este sentido, Angulo (2017) expresa que la gestión del conocimiento es “la capacidad de administrar eficazmente los flujos de conocimiento al interior de la organización para garantizar su acceso y reutilización permanente” (pág. 56).

El resultado de esto es: estimular la innovación, mejorar el proceso de toma de decisiones y generar nuevo conocimiento. Por lo que, es necesario mediar la gestión, garantizar el flujo de información y la optimización de los canales de comunicación. Lo que destaca la importancia de las TIC en los procesos organizativos.

En este proceso de transformación, las Instituciones de Educación Superior (IES) juegan un papel fundamental. Por una parte, deben anticiparse a los cambios del entorno; por otro, ser congruente con la política pública en materia educativa que el Estado proponga. En esa consonancia, a través de la docencia, la investigación y la extensión de sus servicios, prepara a las personas que darán solución a los retos que la SC y la GpR tienen asociados.

Al respecto, Rengifo-Millán (2016) reflexiona sobre el papel de las IES en la construcción de un proyecto de justicia social. Con criterios de equidad, calidad y relevancia, la autora precisa la necesidad de reinventar el rol de estas instituciones. Los cambios presentes en la sociedad, representan un detonante de desarrollo, lo que provoca que las IES sean sometidas a un conjunto de exigencias tanto del Estado, como por parte del sector productivo (Rengifo-Millán, 2016). Por lo que, el cambio de estas instituciones debe ser gradual, pero constante. Esto, involucra una actualización de los procesos académicos, administrativos, y en su marco legal. El fin último, de esta transformación, será la formación de personas con los conocimientos y habilidades capaces de tomar las mejores decisiones en beneficio de la ciudadanía.

Ahora, en el camino de buscar la competitividad de las IES, es fundamental considerar a sus integrantes. Sus valores, las creencias y los ideales se construyen a la par de la organización (Rodríguez et al., 2015). La formación profesional en la SC exige una mayor calidad. Rodríguez et al. (2015) expresan que en la formación

para la gestión universitaria se profundiza en planos relativos a los recursos humanos y económicos, el liderazgo y a la toma de decisiones de gobernanza; por lo que, se debe centrar en procesos de especialización en gestión, así lograr los objetivos de la educación superior.

Igual de importante, es profundizar en la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, que, a decir de Madrigal, et al. (2015), estos elementos soportan la gestión de conocimiento.

Por lo tanto, además del aspecto técnico en la GpR, es importante favorecer una dirección con habilidades comunicativas y con carisma; esto, favorece el clima organizacional. Los autores concluyen que esta condición puede integrar la participación de “los miembros de la organización con ideas creativas e innovadoras, dispuestos a trabajar y a capitalizar el conocimiento que ahí se genera” (pág. 142).

Del mismo modo, es importante resaltar lo que expresan Tobón, et al. (2015) referente a que los integrantes de las organizaciones deben contar con habilidades para contar con acceso a fuentes de información confiable, para contribuir de manera eficiente en la toma de decisiones y poder aportar a la solución de problemas con el trabajo de todos. Esto ayuda a que, las organizaciones aprendan de manera continua y el conocimiento generado ayude a sistematizarlo y poner a disposición de los demás.

#### **Categoría 4. Acciones para eliminar las Resistencias al Cambio Organizacional.**

El fortalecer las capacidades organizacionales, supone un cambio de estrategia, que, de acuerdo con el tema abordado, es orientar la gestión hacia los resultados, sus cambios personales y de cultura organizacional. Para tener éxito en la SC, es indispensable orientar las fortalezas en la organización y una efectiva aplicación de la Gestión del Conocimiento. Como lo expresa Angulo (2017), no es suficiente hacer un despliegue de una solución tecnológica, sino, más bien, traerá limitaciones

por no tratarse de un asunto trivial. Todo lo anterior, representa un riesgo potencial de una Resistencia al Cambio.

Salgado, et al. (2018) expresan que: el Cambio Organizacional se ha definido como un proceso observable por el cual las organizaciones pasan de un estado actual a algún estado futuro, generalmente con el propósito de incrementar su efectividad, a través de la adaptación a las nuevas contingencias (pág. 107).

En este proceso, existen diversas situaciones a las que se deben enfrentar, entre las cuales pueden ser transformaciones internas, necesidad de actualización e innovación, o la necesidad de adquisición de nuevos aprendizajes para sus miembros. Ellos mismos expresan que, el cambio organizacional se ha categorizado en tres componentes: "1) el contexto, 2) el contenido, y 3) el proceso"; en cuanto a dimensiones: "a) cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema, b) carencia-oportunidad, c) adaptación-transformación, d) estructuras-fluidos e) continuidad-discontinuidad; y f) pensamiento lineales-sistémicos" (p. 108).

Ahora, para reducir las posibilidades o los efectos a las disposiciones al cambio, un marco referencial importante es la cultura organizacional (Díaz, 2016) donde "el comportamiento individual de los miembros de una organización y como estos se resisten al cambio e innovación" (Salgado, et al., 2018, pág. 109). La referida cultura organizacional actúa como un contexto que "validaría o invalidaría las disposiciones y comportamientos de los miembros de la organización" (Díaz, 2016, pág. 43).

Salgado, et al. (2018) manifiestan que "se han identificado cuatro teorías principales acerca de la resistencia al cambio organizacional" (pág. 112), la resistencia como; 1) respuesta inevitable del comportamiento; b) insurrección y lucha de clases de tipo político; c) contrapeso constructivo; y, d) una reestructuración cognitiva y cultural. Ahora, es importante establecer acciones que, permitan e incentiven la interpretación del despliegue de la actividad por parte de los diversos actores en la organización, ya que, en la dinámica laboral, la interacción con el contexto y la personalidad de los propios actores se tiende a una estabilidad que configura de una manera significativa a la organización (Díaz, 2016).

Esto ocurriría particularmente por efectos de dos mecanismos principales: 1. La rutinización estructurante de los roles e interacciones sociales en el tiempo y en el espacio; 2. La proyección de sus significados, a través de su cristalización en la cultura organizacional (pág. 43).

De acuerdo con Salgado, et al. (2018): para el logro de un cambio al interior de la organización se debe primariamente modificar el set mental de los miembros la misma, así, se hace indispensable preparar el ambiente psicológico para que sea adecuado y propicio a la transformación esperada (pág. 109).

Por lo que, se considera relevante subrayar la capacidad de aprendizaje de la organización. Angulo (2017) “destaca su importancia como factor decisivo en la generación, almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento en las organizaciones” (pág. 60). Por lo tanto, fortalecer la capacidad de aprendizaje organizacional es indispensable para mitigar los efectos de la resistencia al cambio; del mismo modo, se dota de mejores posibilidades de que las organizaciones cuenten con una cultura que genere nuevas capacidades, productos y servicios orientados a la mejora de los procesos (Angulo, 2017) y sus resultados.

### **Discusión**

A partir del análisis documental que se llevó a cabo, se identifica que el marco teórico de la SC aún está en construcción. Se reconoce que aún y cuando existen avances importantes para poder comprender en su magnitud el concepto, aún no está del todo claro; esto se complica más, debido a que se tienen múltiples enfoques desde el cuál se aborda su definición (Tobón, et al., 2015). Por lo que, en el contexto de las organizaciones se tienen diversos retos, derivados principalmente por la complejidad de la Gestión del Conocimiento y de su comprensión (Angulo, 2017).

Por lo que, “la base de la SC es la capacidad de utilizar o generar saberes para innovar los procesos humanos” (Tobón, et al., 2015, pág. 8). Es aquí donde la capacidad para producir y aplicar los saberes, será el elemento diferenciador para el éxito (Angulo, 2017). En esta sociedad, también se caracteriza por el trabajo colaborativo y las metas compartidas.

En el contexto de las organizaciones, la planeación estratégica es un elemento en el que se puede visualizar un entorno de una manera globalizada (Madrigal, et al., 2015); por lo tanto, identificar las metas compartidas, anteriormente referidas; más el trabajar de manera colaborativa y con un enfoque hacia los resultados es un gran reto. Además, es importante resaltar que en el campo de la Administración Pública existe un concepto importante: la GpR; el cual implica mejorar la toma de decisiones; esta se basa en el uso de herramientas, las cuales incluye la Planeación Estratégica.

Resalta que, en la actualidad la sociedad está preocupada y atenta en conocer los resultados de la Administración Pública (Chica, 2015), lo que incluye a la educación superior pública. Esta es una característica de la SC, ya que “la ciudadanía es poder actuar en la sociedad a la cual pertenece por derecho” (Tobón, et al., 2015, pág. 25).

### **Conclusiones**

La GpR es una herramienta metodológica que tiene como principal énfasis los resultados de la administración pública, en aspectos socioeconómicos, modernizando sus procesos y la profesionalización a sus directivos. En este proceso, la participación de los ciudadanos es fundamental, a la par de los actores públicos y privados en la gestión pública.

La GpR implica un cambio cultural en la administración pública, en la cual los servidores públicos tienen como responsabilidad principal alcanzar resultados, donde la eficiencia y eficacia son valores que forman parte del cambio organizacional. El resultado es fortalecer las capacidades institucionales, así como la generación de una visión conjunta, de una agenda estratégica eficaz con base en los resultados planteados.

Por lo tanto, el propósito del presente es aportar elementos que permitirán innovar los procesos de gestión en las organizaciones, principalmente en las IES, para que contribuyan a que la Sociedad sea una SC y así superar los retos que la esta trae consigo y se concluye que la gestión para resultados representa un camino factible;

sin embargo, se reconoce que aún y cuando es una tendencia internacional, el tema para México, el camino aún es largo.

Adicionalmente, se deduce que las IES contribuyen a la construcción de un proyecto real de justicia social y esto solo será posible con la formación de ciudadanos con habilidades, destrezas, capacidades y actitudes que tomen decisiones en beneficio de la propia Sociedad. Con esto, se pretende contribuir para que las técnicas, metodologías o herramientas estratégicas fortalezcan el perfil de las personas que dirigen estos procesos, así como las capacidades organizacionales.

### Referencias bibliográficas

- Angulo, R. (2017). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: una Visión Integral. *Informes Psicológicos*, 1(17), 53-70. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Bailey, J., Rodríguez, M.G., Flores, M., & González, P.E. (2017). Contradicciones y propuestas para la educación en la sociedad del conocimiento. *Sophia*, 13(2), 30-39.
- CIFE. (2017). *Metodología del registro documental para la búsqueda y organización de la información científica* (1ra. Ed. ed.). México: CIFE, 2016.
- Chen, D., & Dahlman, C. (2004). Knowledge and Development Across-Section Approach. *World Bank Policy Research Working Paper* 3366, 1-88.
- Chica, S. A. (enero-junio de 2015). Gestión para Resultados en el Desarrollo: Hacia la Construcción de una Buena Gobernanza. *Administración & Desarrollo*, 45(1), 71-93.
- Chica, S. A., & Salazar, C. A. (2016). Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? *Administración y Desarrollo*, 46(1), 100-125.
- Díaz, C. (2016). Gestión del Cambio en las Organizaciones: Efectos sobre la Actividad de las Personas. *Arqueología Do Conhecimento*, XII (2), 33-55. doi: <HTTP://DX.DOI.ORG/10.15667/LABOREALXII0216CDC>
- Iglesias, E. (2016). La Sociedad del Conocimiento. *UNACIENCIAS. Revista de Estudios y Organizaciones*, Año 9(16), 53-57.
- Jerónimo-Cano, E., & Juárez-Hernández, L. (2017). El Índice de la Economía del Conocimiento: una medición del índice municipal en el estado de México. En

- L.G. Juárez-Hernández (Moderador), II Congreso Internacional de Evaluación del Desempeño, Valora.
- Lazos, L., & Olivé, L. (2016). Hacia un Modelo Intercultural de Sociedad del Conocimiento en México. *Trilogía: Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 8(15), 151 - 155.
- Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerrero, C. (2015). Planeación Estratégica y Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas, (PYMES), Herramienta Básicas para su Permanencia y Consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31), 139 -150.
- Martínez, J. I., Aragón, R., & Gil, B. (2015). Modelo de Planeación Estratégica: Diseño para una Institución de Educación Superior. *Teczapic: Revista de divulgación científica y tecnológica* (No. 1), 1 - 8.
- Martínez, J. I., Aragón, R., & Gil, B. (2016). Convergencia: Acreditación, Certificación y Planeación Estratégica para el Desarrollo de una Institución de Educación Superior. *Revista Electrónica ANFEI Digital*, Año 2 (No. 4), 1 - 11.
- Pérez, D., Nuñez, I., & Font, E. (2016). Globalización y Desarrollo Local, una Propuesta Metodológica de Gestión de Información y el Conocimiento. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 107-119.
- Ramos, J. M. (2016). Gestión por Resultados en México, 2013 - 2014. Algunos Impactos en Baja California. *Estudios Fronterizos*, nueva época, 17(34), 64 - 84. doi: <http://dx.doi.org/10.21670/ref.2016.34.a04>
- Rengifo-Millán, M. (2016). La globalización de la sociedad del conocimiento y la transformación universitaria. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(2), 809-822.
- Rodríguez, J., Artilles, J., & Aguiar, M. V. (2015). La Gestión Universitaria: Dificultades en el Desempeño del Cargo y Necesidades de Formación. *Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 213-231.
- Ruiz, M. A. (2017). "Sociedad de Conocimiento para Todos": una lectura crítica de las visiones de los Estados alemán y ecuatoriano. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación* (133), 79-100.
- Sánchez, C., & Rios, H. (2011). La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México. *Revista Venezolana de Información Tecnología y Conocimiento*, 8(2), 43-60.
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). Actitud y Resistencia al Cambio Organizacional en Trabajadores Mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2017). Módulo 2. Planeación y Presupuesto Orientado a Resultados del Diplomado de Presupuesto Basado en Resultados. Ciudad de México: SHCP.
- Tobón, S. (2015). La Socioformación: un estudio conceptual. *Paradigma*, 36 (1), 7-29.
- Tobón, S., Guzmán, C. E., Hernández, J. S., & Cardona, S. (2015). Sociedad del Conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. *Paradigma*, XXXVI (2), 7 - 36.
- UNESCO. (09 de Octubre de 1998). Declaración Mundial para la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Obtenido de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Velasco, O., Caro, W. E., & Romero, F. L. (2016). Gobiernos responsables que inducen valor público: de productos a impactos en la Gobernación de Boyacá 2005-2015. *Administración & Desarrollo*, 46(2), 219-234.
- Vera, T., & Pirela, J. (enero-junio de 2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad: revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas*(16), 55-81.