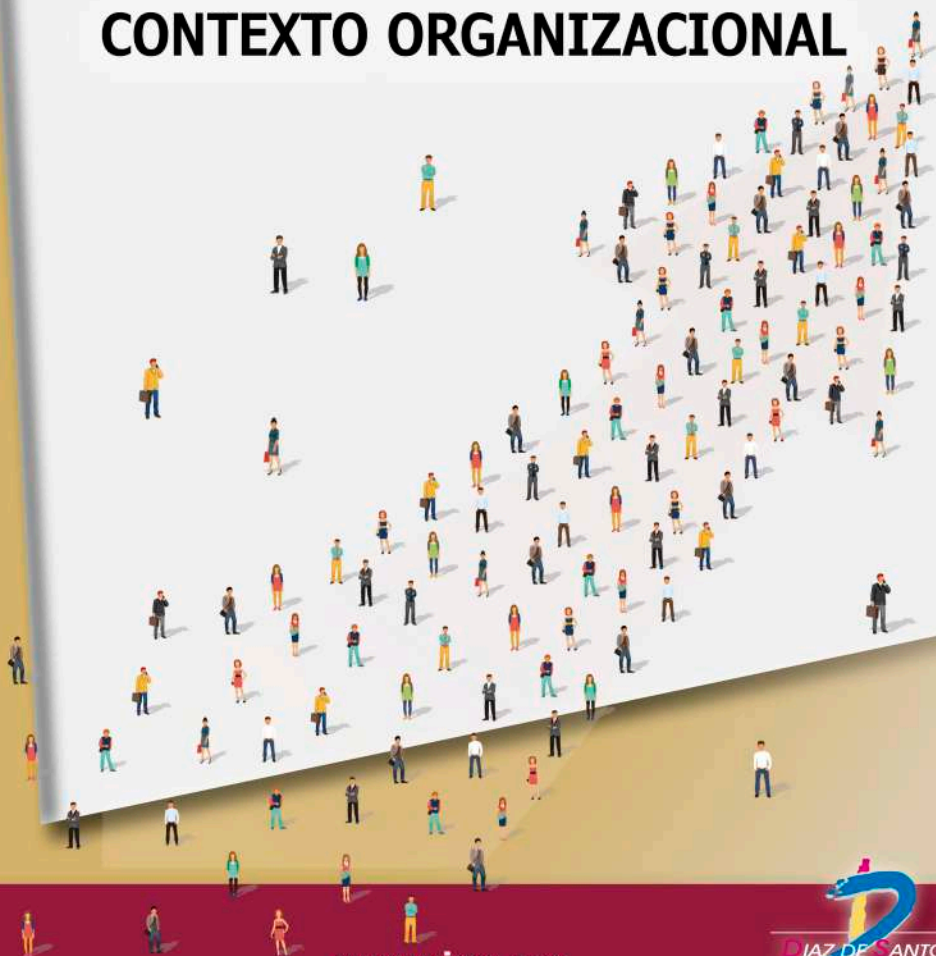




ANGEL EUSTORGIO RIVERA GONZÁLEZ
GIBRÁN RIVERA GONZÁLEZ
PABLO EMILIO ESCAMILLA GARCÍA
CARMEN PATRICIA PAREDES MARROQUÍN
CLAUDIA ALEJANDRA HERNÁNDEZ HERRERA

MANUAL

PARA LA TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL



MANUAL

**PARA LA TRANSFERENCIA DE
BUENAS PRÁCTICAS EN EL
CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

ANGEL EUSTORGIO RIVERA GONZÁLEZ
GIBRÁN RIVERA GONZÁLEZ
PABLO EMILIO ESCAMILLA GARCÍA
CARMEN PATRICIA PAREDES MARROQUÍN
CLAUDIA ALEJANDRA HERNÁNDEZ HERRERA

MANUAL

PARA LA TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Angel Eustorgio Rivera González, Gibrán Rivera González, Pablo Emilio Escamilla García,
Carmen Patricia Paredes Marroquín, Claudia Alejandra Hernández Herrera, 2025

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos
Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>
E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-574-6 (edición papel)
e-ISBN: 978-84-9052-575-3 (edición ebook)
Depósito legal: M-26749-2025

Diseño de cubierta y Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

Agradecimientos

Este manual es el resultado de un proceso colectivo de aprendizaje y construcción de ideas. Para su culminación adecuada fue necesaria la participación e intercambio de ideas de profesores, estudiantes, cooperativistas y empresarios. Durante más de 5 años, a través del proyecto interno de la SEPI – UPIICSA “Intercambio de Prácticas de Valor”, hemos puesto a prueba un conjunto de estrategias y mecanismos para lograr intercambiar buenas prácticas entre organizaciones y lograr con ello la mejora de sus procesos y operaciones. En el camino hemos corroborado que compartir lo que sabemos es más fácil si tenemos claro cuál es el objetivo del aprendizaje y la virtud de la enseñanza. Agradecemos a todos los participantes su entusiasmo, compromiso e ideas para construir este material que esperamos sea de gran utilidad en el contexto organizacional. Esperamos que este MANUAL sirva de guía para que las organizaciones públicas y privadas hagan una transferencia adecuada de sus buenas prácticas en sus diversos contextos.

“Este es un producto derivado del trabajo colectivo de los integrantes de la Red de Desarrollo Económico del INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL”

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| Agradecimientos | VII |
| Índice de Figuras y Tablas | XI |
| Introducción | XIII |
| I. La importancia del conocimiento en las organizaciones | 1 |
| II. La importancia de la transferencia de buenas prácticas | 3 |
| III. Metodología propuesta para la transferencia de prácticas organizacionales | 7 |
| 3.1. Qué son y cómo se identifican las buenas prácticas organizacionales..... | 7 |
| 3.2. Sesiones IPV: definición. | 9 |
| 3.3. Estructura general de las sesiones IPV. | 10 |
| 3.4. Roles y responsabilidades en las sesiones IPV. | 14 |
| IV. Recomendaciones para la implementación del proceso de transferencia de buenas prácticas organizacionales | 17 |
| 4.1. Generación de evidencia documental..... | 17 |
| 4.2. Diseño de espacios para las sesiones IPV. | 20 |
| 4.3. Mapa de procesos para la transferencia de prácticas organizacionales..... | 21 |
| 4.4. Proceso de valuación de las prácticas organizacionales..... | 23 |
| Conclusiones | 27 |
| Bibliografía | 29 |
| Anexos | 33 |
| Anexo 1. Formato del programa de sesiones IPV..... | 33 |
| Anexo 2. Formato de la convocatoria de sesión IPV..... | 34 |
| Anexo 3. Formato de las generalidades de la práctica. | 35 |
| Anexo 4. Formato del ICEBERG de la práctica. | 36 |

| | |
|--|-----------|
| Anexo 5. Matriz de recomendaciones y riesgos de la práctica..... | 37 |
| Anexo 6. Formato de la minuta de la sesión IPV..... | 38 |
| Anexo 7. Contrato de aprendizaje..... | 39 |
| Anexo 8. Carta compromiso de transferencia de práctica organizacional..... | 40 |
| Anexo 9. Actividades y reuniones programadas para la transferencia de prácticas organizacionales..... | 41 |
| Anexo 10. Minuta de trabajo de sesiones para la transferencia de prácticas organizacionales..... | 42 |
| Anexo 11. Reporte de implementación de prácticas organizacionales..... | 43 |
| Nota importante | 44 |

ÍNDICES DE FIGURAS Y TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Intercambio recíproco de conocimiento | 4 |
| Figura 2. Evolución del conocimiento en el contexto organizacional..... | 5 |
| Figura 3. Estructura genérica de las sesiones IPV | 11 |
| Figura 4. Distribución herradura para las sesiones IPV | 20 |
| Figura 5. Distribución semicírculo para las sesiones IPV | 21 |
| Figura 6. Mapa de procesos de una sesión IPV | 22 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Macroprocesos de las sesiones IPV | 12 |
| Tabla 2. Documentos necesarios para las sesiones IPV | 18 |
| Tabla 3. Valuación de las prácticas organizacionales | 25 |

INTRODUCCIÓN

La escritura de este MANUAL nace como una necesidad de vincular a la ACADEMIA con el SECTOR PRODUCTIVO. Este MANUAL es resultado de la reflexión y la acción conjunta vinculadas al fenómeno de la transferencia de conocimiento en el contexto organizacional.

Por más de cinco años, los autores hemos desarrollado una metodología con el fin de lograr que personas de distintas organizaciones compartan lo que saben, para posteriormente implementar esos saberes en sus contextos y con ellos mejorar su operación, sus procesos y en general la mejora continua de sus organizaciones. Así pues, este MANUAL tiene por objetivo promover la transferencia de buenas prácticas entre organizaciones con el fin de crear valor a través de la diseminación del conocimiento entre ellas.

El documento se divide en las siguientes secciones:

En la *primera sección*, titulada “La importancia del conocimiento en las organizaciones”, se exponen algunas ideas y aportaciones con respecto a la importancia del conocimiento en el contexto organizacional.

La *segunda sección*, titulada “La importancia de la transferencia de buenas prácticas”, describe la importancia del proceso de transferencia de buenas prácticas en el contexto organizacional, así como la importancia del proceso de socialización del conocimiento.

En la *tercera sección*, titulada “Metodología propuesta para la transferencia de prácticas organizacionales”, presentamos lo que, a nuestro juicio, es la base para lograr una transferencia adecuada de conocimiento. En este apartado planteamos qué son y cómo se identifican las buenas prácticas organizacionales, definimos las sesiones IPV como una estrategia robusta para lograr la transferencia de buenas prácticas y proponemos una estructura general para la planeación, desarrollo e implementación de estas sesiones. Finalmente, en esta sección describimos los roles y responsabilidades de los participantes en una sesión IPV.

En la *cuarta sección*, titulada “Recomendaciones para la implementación del proceso de transferencia de buenas prácticas organizacionales”,

presentamos algunos puntos clave que deben considerarse para implementar mecanismos de transferencia de conocimiento en las organizaciones. Entre ellos consideramos la generación de evidencia documental, el diseño de espacios para las sesiones IPV, la propuesta de un mapa de procesos para la transferencia de prácticas organizacionales y una propuesta para la valuación de este tipo de prácticas.

Finalmente presentamos las conclusiones, en las que se fortalece la idea del trabajo colectivo como una de las claves para mejorar el funcionamiento de las organizaciones.

En la parte final del documento también agregamos algunas referencias que podrían ser consultadas por los lectores para ampliar sus conocimientos vinculados al tema de la transferencia de buenas prácticas en el contexto organizacional. De igual forma, agregamos, en la sección de “Anexos”, formatos estandarizados para llevar a cabo las sesiones de transferencia de buenas prácticas organizacionales, mismos que pueden ser adaptados de acuerdo con las necesidades particulares de cada organización.

Consideramos importante indicar al lector de este MANUAL que, a lo largo del mismo, evitamos intencionalmente el uso de referencias teóricas para con ello facilitar la lectura y al mismo tiempo guiar la discusión en un plano mucho más práctico, sin embargo, al final del MANUAL, en el apartado de referencias, indicamos algunas lecturas que sugerimos sean consultadas para lograr una mayor profundidad y entendimiento del enfoque de la administración del conocimiento en general, y en específico del proceso de transferencia de conocimiento en el contexto organizacional. Las posibles omisiones y errores en este MANUAL son completa responsabilidad nuestra.

Las y los autores



LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Las personas adquirimos conocimiento de manera continua. A lo largo de nuestra vida, aprendemos observando a los demás, leyendo, escuchando con atención y ejecutando nuestras actividades diarias. Todas las personas hemos aprendido del medio que nos rodea, pero también de las personas con las que convivimos. Desde pequeños vamos acumulando nuestras experiencias y vivencias y con el paso del tiempo tenemos más, y en el mejor de los casos, mejor conocimiento de nuestro contexto y de la realidad en general. Este conocimiento nos ayuda a entender mejor lo que nos pasa, a tomar mejores decisiones y a adquirir nuevo conocimiento. El conocimiento que acumulamos en nuestro cerebro nos ayuda poco a poco a ser capaces de entender nuevo y más complejo conocimiento.

La historia del ser humano no podría ser entendida sin el intercambio de conocimiento que pasa de generación en generación. Las personas de edad avanzada tienen gran experiencia en muchos aspectos de la vida, y la práctica diaria de lo que hacen, los ha convertido en expertos de conocimiento. Lo que ellos enseñan a los jóvenes y a los niños sirve para que se mantenga e incremente la diseminación de los saberes en la sociedad. Todos podemos aprender de todos si nos escuchamos con atención y nos damos tiempo para ello.

Esto que sucede en la vida diaria y en la sociedad, también pasa en las organizaciones. Todas las personas en las organizaciones poseen conocimiento y, en este sentido, uno de los elementos más importantes que posee una organización es el conocimiento de las personas. Dicho conocimiento se manifiesta en la forma en cómo son desarrolladas las actividades y los procesos dentro de las organizaciones y es gracias al conocimiento que las personas poseen y a la forma en cómo este se identifica, crea, almacena, transfiere y aplica, que la organización funciona. Entonces, si el conocimiento tiene tal importancia, resulta preponderante

entender las formas más adecuadas en las que este puede ser difundido, extendido y complementado en todos los niveles de la organización. El valor del conocimiento y la administración de éste cada vez es más valorado por los directivos y tomadores de decisiones en general, ya que los beneficios de administrar el conocimiento son más visibles e importantes día con día. Entre los beneficios más destacados podemos mencionar el incremento en la satisfacción de los clientes, la identificación de nuevos mercados, el incremento de la capacidad de una organización para aprender y adaptarse a nuevos contextos y condiciones, el desarrollo de mejores productos, la mejora sustancial de los procesos de producción, y la generación de nuevas ideas que pueden generar innovaciones importantes.

De manera cada vez más frecuente escuchamos en nuestra sociedad y en las organizaciones palabras que nos vinculan al enfoque de la administración del conocimiento. Los términos de economía del conocimiento, sociedad del conocimiento, empresas que aprenden y colaboradores de conocimiento son utilizados con más frecuencia en comentarios que a diario escuchamos en la televisión, la radio y los pasillos de las organizaciones.

Debemos tener claro que la adecuada administración del conocimiento requiere de esfuerzos intencionales de las organizaciones, que implica el diseño e implementación de estrategias y mecanismos que permitan a los colaboradores de cualquier nivel mejorar sus sistemas, procesos y decisiones. La importancia del conocimiento radica en generar distintos tipos de valor en las organizaciones (económico, social, relacional, estructural).



LA IMPORTANCIA DE LA TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS

Las actividades y los procesos que se desarrollan en las organizaciones encuentran en el conocimiento de las personas una de las claves para que sean ejecutadas de buena forma. Todas las personas que participan en las organizaciones tienen conocimiento importante que día con día se aplica para el buen funcionamiento de la organización. El conocimiento que las personas poseen lo han adquirido de distintas maneras, entre ellas, la preparación académica, la experiencia profesional, la observación consciente de los fenómenos, la práctica prolongada de actividades a través del tiempo, entre otras formas posibles.

Si esto es así, es decir, si en las organizaciones se reconoce la importancia del conocimiento individual de todas las personas, entonces podemos argumentar que uno de los objetivos más importantes de cualquier organización es entender, diseñar y ejecutar procesos de transferencia de conocimiento entre las personas que promuevan y, al mismo tiempo, fortalezcan el crecimiento constante de sus competencias. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para lograr esto?

Parte de la respuesta radica en entender que la decisión de intercambiar lo que sabemos con otras personas es una decisión individual, es decir, cada persona decide qué transferir a los demás y de qué manera hacerlo. Esto significa que el conocimiento no se transfiere por imposición o disposición oficial, sino más bien por mecanismos y estrategias diseñadas de manera adecuada que motiven a las personas a transferir su conocimiento. Hacer que las personas estemos dispuestas a aprender juntos, esto es, a intercambiar nuestro conocimiento de manera recíproca (de “A” a “B” y de “B” a “A”) (véase Figura 1) y, en el mejor de los casos, también de manera equitativa (misma cantidad y calidad del conocimiento), requiere de

nuestro compromiso con el otro, es decir, que al menos uno de nosotros esté dispuesto a enseñar y que el otro esté dispuesto a aprender. En el mejor de los escenarios, todos los involucrados en un proceso de intercambio de conocimiento estaremos dispuestos tanto a aprender como a enseñar. Una de las bases para lograr lo anterior es que exista una voluntad colectiva por aprender aquello que desconocemos y por enseñar aquello que sabemos. Debemos aceptar que no sabemos todo y que es muy necesario **complementar** nuestro conocimiento con el de alguien más.

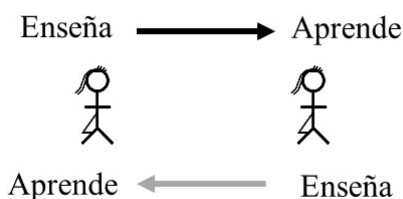


Figura 1. Intercambio recíproco de conocimiento.

La **socialización** del conocimiento, que puede ser entendida como el proceso por el cual se comparte con al menos otra persona un conocimiento, es fundamental, ya que gracias a dicho proceso es posible lograr que el conocimiento de las personas fluya y se expanda al interior de la organización e incluso fuera de los límites organizacionales. El proceso de socialización del conocimiento es complejo ya que involucra factores atribuibles a las personas, pero otros más atribuibles a las organizaciones.

Si bien no siempre existe disposición de las personas por compartir lo que saben y tampoco disposición por aprender cosas nuevas, debemos estar conscientes que el conocimiento es útil y adquiere su significado más humano cuando este es compartido con los demás para mejorar colectivamente lo que hacemos. Debemos lograr la integración y evolución del conocimiento en las organizaciones, es decir, pasar del conocimiento individual al colectivo y finalmente al organizacional (véase Figura 2). Como se puede inferir, cuanto más sistemática sea la integración del conocimiento, mayores serán los beneficios que se obtengan en las organizaciones.

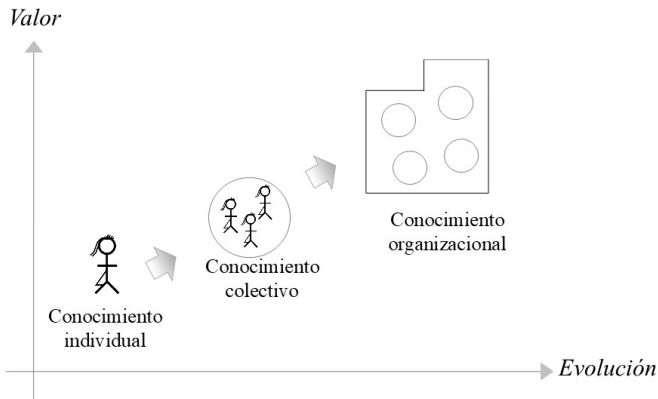


Figura 2. Evolución del conocimiento en el contexto organizacional.

Ahora bien, también es importante reconocer que no todas las personas saben lo mismo y que aquello que saben no siempre es importante para los demás. Esto implica que transferir conocimiento no debe ser un proceso automático, desordenado y aleatorio, muy por el contrario, este proceso requiere de un diagnóstico del nivel de dominio del conocimiento de las personas, una clara identificación de intereses comunes y la existencia de un marco común de aplicación del conocimiento (por ejemplo, procesos organizacionales). Con estas condiciones presentes, se puede garantizar que los procesos de transferencia de conocimiento serán mucho más efectivos y tendrán un mayor y mejor impacto en el desarrollo de las actividades y procesos organizacionales.

Lograr procesos de transferencia de conocimiento adecuados implica saber escuchar al otro, y al mismo tiempo saber explicar al otro. Teniendo la voluntad de aprender juntos lo demás, es lo de menos. Aprender juntos nos ayuda a escuchar las ideas de los demás y podemos mejorar las nuestras. Cuando combinamos nuestro conocimiento podemos comparar y reflexionar lo que nos dicen los compañeros de nuestra organización.

Por otro lado, es importante partir de la idea de que la creación intencional y sistemática de espacios de intercambio de conocimiento al interior de las organizaciones es cada vez más necesaria e impostergable. El conocimiento individual debe transitar a niveles más integrados e integrales de conocimiento (inteligencia colectiva) y ello se logra generando espacios de aprendizaje y enseñanza en donde todos los participantes estén dispuestos a mejorar a través de los demás.

Los siguientes supuestos representan la base para escribir este MANUAL con el objetivo de lograr que las organizaciones ejecuten procesos de la transferencia de buenas prácticas en sus contextos. Los autores de este MANUAL asumimos que: 1) en el contexto organizacional, existe una necesidad por diseñar, operar y retroalimentar espacios adecuados para el intercambio de conocimiento; 2) diversas organizaciones quieren y pueden intercambiar conocimiento y están dispuestas a escuchar de manera reflexiva las opiniones y observaciones de sus colaboradores, y que estas organizaciones están dispuestas a permitir a sus colaboradores participar activamente en las sesiones de intercambio dentro de los espacios diseñados para ello y que dichos participantes consideran importante y necesario enseñar lo que saben y aprender lo que desconocen, y 3) en algunos casos, será necesaria la participación de un agente mediador para que funja como el coordinador general del diseño, operación y retroalimentación de las sesiones de intercambio. Este agente mediador tendrá la responsabilidad de integrar a un equipo de trabajo que coordine la implementación de la metodología propuesta.



METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA TRANSFERENCIA DE PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

3.1. QUÉ SON Y CÓMO SE IDENTIFICAN LAS BUENAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

Una buena práctica organizacional (Práctica de Valor) es aquella acción o conjunto de acciones que es ejecutada de manera sistemática (de dominio colectivo por los miembros de la organización), que está formalizada en la organización (documentada) y que su ejecución ha demostrado tener efectos positivos (beneficios tangibles), ya sea en algún proceso (estratégico, operativo, de soporte) o en algún subsistema organizacional. Las prácticas de valor son identificables, transferibles y pueden ser adaptadas a diversos contextos. Algunos ejemplos de prácticas de valor vinculadas a diversos procesos y subsistemas organizacionales son: seguimiento personalizado de clientes; cocreación de productos y servicios con el cliente; implementación de mecanismos para el manejo adecuado de información; generación de espacios de aprendizaje semanal; atención personalizada a las problemáticas de los clientes internos; determinación y sistematización de los procesos de toma de decisiones; aplicación de un sistema de distribución justa y equitativa de rendimientos, entre otras.

Las prácticas de valor identificadas en las organizaciones pueden ser de distinta índole (multipráticas) y contemplan en su realización la mejora de procesos tanto estratégicos como operativos y de soporte. Si bien es posible percibir buenas prácticas en las organizaciones, también es prudente señalar que algunas de estas organizaciones poseen niveles más elevados de sistematización y especialización, lo que facilitará la identificación y transferencia de prácticas de valor. Como se puede inferir, las prácticas de valor se encuentran vinculadas a distintos procesos, personas

y subsistemas del contexto organizacional, por lo que puede también argumentarse que existen prácticas de aplicación genérica y algunas otras pueden ser mucho más específicas en determinados contextos. El primer paso para poder compartir prácticas de valor es poder identificarlas.

A continuación, proponemos un conjunto de **pautas genéricas que pueden ayudar a identificar prácticas de valor en el contexto organizacional**. Las siete pautas (lineamientos) que presentamos a continuación son “sugerencias” que pueden ser adaptadas por las organizaciones para lograr una identificación mucho más precisa.

1. **Tormenta de ideas** sobre las acciones (prácticas) sistematizadas (de dominio colectivo), formalizadas (documentadas) y con impacto positivo (beneficios tangibles) que se realizan en la organización. Las ideas pueden estar vinculadas a cualquier proceso que se ejecute en su organización. Es importante que todas las ideas sean consideradas y para ello es adecuado enlistarlas para poder tenerlas claras.
2. **Selección de una práctica de valor** de acuerdo con la opinión colectiva de los participantes y a la evidencia que se tiene sobre su sistematización (dominio colectivo), formalización y beneficios tangibles. Es este caso es posible que se le asigne un valor de 0.33/1 a cada una de las variables (sistematización, formalización, beneficios) a considerar para que al final, y después de una evaluación independiente de cada variable por parte de las personas participantes, pueda ser seleccionada la práctica de valor más relevante en términos colectivos.
3. **Asignación del nombre** de la práctica de valor (véase Anexo 3). Se recomienda que el nombre de la práctica de valor sea representativo de la o las acciones. También es recomendable que este nombre no exceda las 10 palabras para con ello poder identificarlas rápidamente.
4. **Descripción colectiva** de la práctica de valor (véase Anexo 3). Es importante que en un máximo de 100 palabras se explique en qué consiste la práctica de valor, es decir, cuál es (son) la (las) acción (acciones) que se realiza en la organización. Una descripción clara, precisa y corta garantiza que la idea sea la adecuada para todos los participantes en una sesión colectiva de transferencia de conocimiento.

5. **Identificación colectiva de la utilidad** de la práctica de valor (véase Anexo 3). Es importante que los involucrados describan de manera clara cuáles son los beneficios tangibles (máximo 5) derivados de la aplicación de la práctica de valor a la organización. Es muy importante que la organización tenga evidencia de estos beneficios para que puedan ser mostrados y discutidos en las sesiones colectivas de transferencia de conocimiento.
6. **Identificación colectiva de los factores clave** para desarrollar e implementar la práctica de valor (véase Anexo 4). Toda buena práctica de valor depende a su vez de un conjunto de factores que permiten o facilitan el desarrollo de ella. A estos factores les denominaremos factores clave de éxito de la práctica de valor (KF-PV). El formato que nos permite identificar a los KF-PV es el del Iceberg de la práctica. En él, es necesario identificar un máximo de seis KF-PV, los mismos que deberán ser descritos y explicados durante la exposición de la práctica de valor.
7. **Identificación colectiva de recomendaciones** de implementación y **riesgos** de implementación de la práctica de valor (véase Anexo 5). La implementación de una práctica de valor depende en gran medida de las competencias y capacidades de la organización que la implementa, por ello es fundamental que para una correcta adecuación/adaptación de las prácticas, aquella organización que las domina, debe proporcionar algunas de las recomendaciones que faciliten su correcta aplicación en distintos contextos organizacionales. De igual forma, quien ha implementado la práctica de valor, es capaz de identificar algunos de los riesgos más significativos que pueden derivar de la aplicación/ejecución de la misma. En este sentido, la identificación de estos riesgos es de gran ayuda para aquella organización que quisiera implementar la práctica con el fin de poder desarrollar estrategias para identificar, medir, limitar, mitigar o eliminar dichos riesgos.

3.2. SESIONES IPV: DEFINICIÓN

La base de nuestra propuesta para la transferencia de buenas prácticas está vinculada a la experiencia que adquirimos por más de 5 años a través del proyecto “Intercambio de Prácticas de Valor” que se desarrolló y que sigue vigente en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación (SEPI) de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y

Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN).

Este proyecto ha vinculado estrechamente a la Academia con otros agentes económicos tales como empresas y organizaciones de la economía social y solidaria (cooperativas). A través del reconocimiento de la necesidad por vincularnos y aprender mutuamente, desarrollamos un mecanismo que denominados Sesiones IPV (Sesiones de Intercambio de Prácticas de Valor) que son la base, desde nuestra perspectiva, para lograr procesos de transferencia de conocimiento adecuados. La propuesta de las sesiones IPV se basa en el enfoque de investigación-acción y es de corte cualitativo, descriptivo. Se utilizan diversos instrumentos cualitativos para fomentar la exposición y discusión de las ideas tales como los grupos de discusión abiertos con estructura definida, la escucha activa de los participantes y reflexión colectiva.

Una sesión IPV puede ser definida como una reunión diseñada intencionalmente para identificar, compartir y transferir prácticas organizacionales que generen valor a través de estrategias, mecanismos y dinámicas específicas. Estas sesiones pueden ser llevadas a cabo en periodos establecidos con antelación y bajo la modalidad que más convenga (presencial o virtual) a la organización que las ejecuta.

Para el diseño de las sesiones IPV asumimos que el conocimiento es social y colectivo y que su creación y transferencia se puede ver favorecida si se crean las condiciones necesarias en el ambiente para que quienes participan en procesos de intercambio (de conocimiento), desarrollen confianza y gusto por compartir lo que saben hacer y de aprender aquello que reconocen como valioso y que desconocen.

En este apartado del **MANUAL** describimos con detenimiento los componentes de estas sesiones IPV para que puedan ser replicadas en diversos contextos organizacionales. Si bien los componentes que describimos en este apartado no son los únicos posibles, a nuestro juicio sí son los que deben existir para que la transferencia de buenas prácticas se lleve a cabo de manera apropiada en el contexto organizacional.

3.3. ESTRUCTURA GENERAL DE LAS SESIONES IPV

Las sesiones IPV se basan en la ejecución de tres macroprocesos (ver Figura 3). Estos macroprocesos son: I) planeación, II) desarrollo y III) retroalimentación.

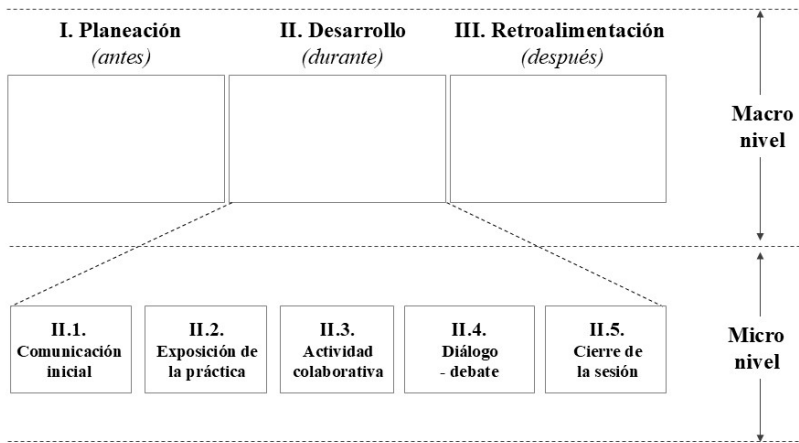


Figura 3. Estructura genérica de las sesiones IPV.

Cada uno de estos macroprocesos requiere de esfuerzos específicos para ser desarrollados de manera correcta, y la suma del buen funcionamiento de ellos es la causa de una buena transferencia de buenas prácticas. En la Tabla 1 definimos los macroprocesos e indicamos las acciones importantes de cada uno de ellos.

De acuerdo con la naturaleza, dinámica y necesidades de cada organización, las acciones de cada uno de los macroprocesos pueden variar. Podrán integrarse algunas más e incluso eliminarse algunas de las que se proponen, sin embargo, es importante que siempre se tenga en mente el equilibrio entre los macroprocesos, es decir, no sería conveniente eliminar gran parte de las acciones de algún macroproceso ya que esto desestabilizaría el desarrollo de las sesiones IPV.

El nivel micro de las sesiones IPV (véase Figura 3) se aplica únicamente para el macroproceso dos, el desarrollo de las sesiones IPV, ya que es, en este macroproceso, en donde surgen y se ejecutan los procesos de intercambio de conocimiento. El desarrollo de una sesión IPV, a nivel micro, contempla las siguientes etapas: A) comunicación inicial, B) exposición de la práctica de valor, C) actividad colaborativa, D) diálogo-debate y E) cierre de la sesión.

Tabla 1. Macroprocesos de las sesiones IPV.

| | I. Planeación | II. Desarrollo | III. Retroalimentación |
|-----------------------------|--|---|---|
| Definición | Conjunto de actividades enfocadas a la preparación y planeación de las actividades de cada una de las sesiones IPV. | Conjunto de actividades enfocadas a la ejecución de las sesiones IPV con el fin de que sean bien desarrolladas y ordenada. | Conjunto de actividades enfocadas a la mejora continua y retroalimentación de las sesiones IPV. |
| Acciones importantes | <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Identificar la práctica organizacional que se desea transferir. 1.2. Identificar a las personas interesadas en aprender la práctica que se ha de transferir. 1.3. Preparar el contenido y los contenedores de conocimiento que se van a utilizar durante la sesión IPV. 1.4. Preparar el lugar en donde se realizará la sesión IPV. 1.5. Avisar con oportunidad a las personas que participarán en la sesión sobre el día y la hora de ésta (véase Anexos 1 y 2). 1.6. Preparar el material a utilizar en la sesión IPV. Este material incluye registros importantes tales como el registro de asistencia, así como los contenedores a utilizar en la sesión IPV. 1.7. Ensayar la presentación del experto en conocimiento para que domine su exposición. | <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Nombrar a un coordinador o moderador de la sesión IPV para que sea ella o él quien otorgue la palabra a cada uno de los participantes y sea quien dé algunas de las recomendaciones generales para el desarrollo de la sesión. 2.2. Recibir de manera adecuada a todos los invitados a la sesión. 2.3. Conectar el equipo tecnológico necesario para garantizar una buena exposición de la práctica organizacional de valor. 2.4. Hacer la presentación adecuada del experto en conocimiento que habrá de participar en la sesión IPV. 2.5. Distribuir el material (en caso de que exista) a los asistentes de la sesión. 2.6. Dar las indicaciones precisas vinculadas a la dinámica de la sesión IPV. 2.7. Resolver los problemas de espacio en caso de que existan al llevarse a cabo la reunión. 2.8. El experto en conocimiento comparte su práctica de valor. Para ello considerará los formatos establecidos en los Anexos 3, 4 y 5 de este documento. 2.9. Moderar las sesiones de acuerdo con el plan de ejecución y dinámicas establecidas previamente y gestionar los conflictos en caso de que existan. 2.10. Resolver dudas y preguntas sobre la práctica compartida. 2.11. Despedir a los participantes y recordarles sobre fecha y hora de la próxima sesión IPV. | <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Elaborar la minuta de la sesión IPV (véase Anexo 6). 3.2. Compartir los distintos documentos de la sesión y guardar la evidencia de cada una de ellas. 3.3. Retroalimentar y mejorar la exposición en caso de haber identificado áreas de oportunidad tanto de fondo como de forma. 3.4. Dar seguimiento a la aplicación de lo aprendido en la sesión IPV. 3.5. Dar seguimiento a procesos de transferencia e implementación de prácticas organizacionales que se pacten entre los participantes fuera de las sesiones IPV (véanse Anexos 7, 8, 9, 10 y 11). |

A continuación, se describe brevemente cada una de estas etapas:

- A. La comunicación inicial se define como la exposición de los objetivos y de las características de la sesión. En esta etapa el moderador o coordinador de la sesión expone algunas de las recomendaciones generales para llevar a cabo la sesión IPV de manera adecuada. Algunas de las consideraciones más importantes son las siguientes: 1) las prácticas organizacionales se pueden identificar, transferir y adaptar; 2) participar activamente; 3) escuchar activamente; 4) compartir el conocimiento en caso de ser experto, pero también dejar hablar a los demás; 5) respetar y saber escuchar las opiniones diferentes; 6) tomar nota de las mejores prácticas que otros compartan. En todo momento se valorará mantener una comunicación concreta y específica, procurando evitar desvíos temáticos, de agenda, de roles o tareas.
- B. En la etapa de exposición de la práctica de valor, el coordinador presenta al expositor. El expositor toma la palabra y hace la presentación de su práctica de valor considerando para ello el material que previamente ha sido desarrollado y revisado para la exposición. Durante la exposición de la práctica, el coordinador modera la sesión y atiende algún conflicto que pueda darse en ella. Para la exposición de las prácticas de valor debe considerarse la claridad en la exposición de los objetivos, la organización de la información presentada, la apertura y actitud del expositor hacia preguntas y comentarios, así como la actitud de los participantes.
- C. La actividad colaborativa consiste en un ejercicio planteado por el expositor, a realizarse por los asistentes, para promover la comprensión y posible adopción de la práctica de valor expuesta. En esta etapa es muy importante considerar el planteamiento de los objetivos del ejercicio, así como la receptividad e iniciativa de los participantes.
- D. El diálogo-debate se considera una etapa fundamental ya que en ella se escuchan y atienden los diversos aportes de los participantes durante y después de la exposición de la práctica de valor, así como la moderación y las temáticas destacadas.
- E. Finalmente, en la etapa del cierre de la sesión, el moderador agradece al expositor su participación, hace algunas reflexiones finales sobre el contenido, la dinámica, las demandas y las novedades

planteadas en la sesión para la organización y mantenimiento del interés grupal, y despide a los participantes.

Es importante mencionar que, dependiendo del tiempo de ejecución de la sesión y de la percepción que se tenga de los participantes, puede ser otorgado un receso para tomar un pequeño descanso y revitalizar la atención en el contenido y dinámica de la sesión IPV. Además, en cualquier momento, durante la sesión IPV, los participantes podrán intervenir con aclaraciones, preguntas o aportaciones para estimular el debate.

3.4. ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LAS SESIONES IPV

Existen diferentes roles asociados a la organización y ejecución de las sesiones IPV. Nosotros identificamos cuatro roles fundamentales que a continuación mencionamos.

- **Rol 1.** Coordinador/Moderador. El coordinador o moderador de las sesiones IPV es la persona que tiene a su cargo la organización general de la sesión IPV así como la moderación de ella. Se recomienda que esta persona sea designada por la organización y se le otorguen las facilidades, equipo y herramientas necesarias para que pueda planear, ejecutar y retroalimentar las sesiones IPV. Es recomendable que el coordinador se reúna semanalmente con los apoyos IPV para la elaboración del plan de trabajo, la logística, la asignación de recursos y de tareas. La semana previa a cada sesión, el coordinador deberá realizar una reunión para la elaboración de la presentación de la práctica de valor con el expositor, para la unificación de formatos y la estructuración y dinámica general que se habrá de seguir en la sesión IPV. Quince minutos, previo a cada sesión, el coordinador se reunirá con los apoyos IPV para verificar las acciones a seguir de acuerdo con lo planificado, incluyendo desde el registro de participantes hasta el seguimiento de los resultados.
- **Rol 2.** Apoyo(s) IPV. En el mejor de los casos, el coordinador de las sesiones IPV contará con el apoyo de al menos una persona que le ayudará a organizar los detalles previos a las sesiones IPV así como a la ejecución de ellas. Este rol es fundamental ya que una de las funciones de esta persona es dar retroalimentación al

coordinador con respecto a las sesiones, así como atender las dudas y comentarios de los participantes y del expositor. Los apoyos IPV, además de asistir o informarse de las reuniones, participar y comentar en las sesiones, deberán apoyar en la elaboración de la minuta de las sesiones y en la elaboración de los resultados generales.

- **Rol 3.** Expositor/Experto en conocimiento. El expositor tiene un rol fundamental en las sesiones IPV ya que es la persona que habrá de compartir su conocimiento ante los participantes. Para poder cumplir con este rol de manera adecuada es importante que el expositor quiera (esté motivado), sepa (esté preparado) y pueda (cuenta con los medios necesarios) compartir la práctica organizacional que ha elegido.
- **Rol 4.** Participantes. Son las personas que escucharán la práctica de valor que será expuesta. Al igual que en el rol del expositor, también es importante que los participantes quieran (estén motivados o tengan interés en aprender), sepan (tengan conocimiento previo) y puedan (tengan tiempo y material adecuado) escuchar, recibir y debatir sobre el conocimiento que será presentado en las sesiones IPV. Es importante que la participación de las personas en las sesiones IPV sea voluntaria ya que es muy complicado recibir el conocimiento cuando se está en la sesión por obligación y con desinterés. Para las sesiones IPV que proponemos en este MANUAL, el número de participantes no debe exceder de 25 por sesión ya que con este número de participantes las sesiones pueden desarrollarse en un aula de capacitación. Para el desarrollo de sesiones donde el número de participantes sea mayor a 25 habrá que desarrollarlas en aulas más grandes (auditorios) que permitan la visibilidad y escucha de la práctica que se expone.

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

Las recomendaciones que proponemos las categorizamos en cuatro grandes rubros: a) generación de evidencia documental; b) diseño del espacio para las sesiones de trabajo; c) mapa de procesos para la transferencia de prácticas organizacionales; d) proceso de evaluación de las prácticas organizacionales.

4.1. GENERACIÓN DE EVIDENCIA DOCUMENTAL

Una de las recomendaciones más importantes que podemos dar a las organizaciones que pretendan llevar a cabo la metodología de las sesiones IPV, es la generación de **contenedores de conocimiento (documentos)** que sirvan como evidencia y registros de las sesiones IPV.

Ya que en todas las sesiones se aborda conocimiento importante, es fundamental que éste, se pueda formalizar para poder consultarlo en el momento que se requiera. Si bien la memoria de cada persona es una herramienta importante, ésta se complementa con la memoria documental que se debe generar en el desarrollo de las sesiones, la misma que servirá como evidencia del funcionamiento de la metodología e incluso como parte fundamental de la retroalimentación de ésta. En este sentido, la **formalización** del conocimiento es una herramienta muy útil en las sesiones IPV y se materializa a través de la generación de documentos específicos que pueden estar en formato físico o virtual.

Entre las ventajas que se le atribuyen a la formalización del conocimiento podemos mencionar:

1. Sirve como herramienta de almacenamiento y al mismo tiempo de transferencia de conocimiento.
2. Sirve como herramienta para consultas posteriores y aprendizaje continuo.
3. Puede ser utilizada como evidencia del funcionamiento de la metodología.

Basados en nuestra experiencia proponemos que al menos los siguientes documentos sean desarrollados para garantizar que las sesiones IPV cumplan con su cometido. La Tabla 2 muestra los documentos que proponemos y que han sido implementados a lo largo del tiempo.

Tabla 2. Documentos necesarios para las sesiones IPV.

| Nombre del documento a utilizar | Definición del documento | Macroproceso en donde se requiere el documento |
|--|--|--|
| 1. Calendario de sesiones IPV (Anexo 1) | Este documento sirve para dar a conocer los días y las horas en que tendrán lugar las sesiones IPV durante un periodo determinado (semanales, mensuales, semestrales, anuales, etc.) | Planeación |
| 2. Convocatoria de sesión IPV (Anexo 2) | Este documento sirve para dar a conocer el día, hora, expositor y tema que se ha de abordar en las sesiones IPV. Este documento puede ser distribuido por la o el coordinador de las sesiones IPV. | Planeación |
| 3. Generalidades de la práctica organizacional (Anexo 3) | Este documento es elaborado por el expositor y en él se muestra el nombre de la práctica, su descripción general, así como la utilidad de ella en el contexto organizacional. | Desarrollo |
| 4. ICEBERG de la práctica (Anexo 4) | Este documento será elaborado en todas las sesiones IPV y representa uno de los registros más importantes ya que indica cuáles son las condiciones y requisitos que son necesarios para poder llevar a cabo la práctica de manera adecuada. | Desarrollo |
| 5. Recomendaciones y riesgos en la implementación de la práctica (Anexo 5) | Este documento describe, de manera breve, tanto las recomendaciones como los riesgos para implementar la práctica organizacional que se presenta en las sesiones IPV. Se recomienda ampliamente que se presenten al menos cinco recomendaciones y cinco riesgos. | Desarrollo |

| | | |
|--|--|-------------------|
| 6. Minuta de la sesión IPV (Anexo 6) | Este documento se llenará durante la Sesión de Intercambio de Prácticas. En ella se anotarán las personas que asistieron a la reunión, así como las actividades que se desarrollaron en ella. Se elaborará una minuta por cada una de las sesiones IPV que se lleven a cabo en la organización. | Desarrollo |
| 7. Cuaderno de notas diversas | Cada asistente a las sesiones IPV contará con un cuaderno en el que anotará lo que considere más importante de ellas. Este cuaderno será la memoria escrita de cada uno de los participantes. | Desarrollo |
| 8. Contrato de aprendizaje (Anexo 7) | Este documento se elaborará en cada sesión IPV por cada uno de los participantes y en él se indica un “nuevo conocimiento” que cada uno de los participantes se compromete a aprender en un tiempo determinado. | Retroalimentación |
| 9. Carta compromiso para la transferencia de práctica de valor (Anexo 8) | Este documento es elaborado por al menos dos agentes (personas/organizaciones) que pretenden transferirse una práctica organizacional. En este formato se anotan los datos generales de las personas/organizaciones interesadas en la práctica y se establecen fechas de trabajo para lograr la transferencia. | Retroalimentación |
| 10. Formato de actividades y reuniones programadas para la transferencia de prácticas organizacionales (Anexo 9) | Este documento describe las actividades y reuniones programadas entre los interesados en transferir una práctica organizacional. Es importante que se programen varias citas para que la transferencia de la práctica pueda darse de manera adecuada. | Retroalimentación |
| 10. Minuta de trabajo de sesión de transferencia de prácticas organizacionales (Anexo 10) | Este documento contiene la información de cada una de las sesiones de trabajo que se desarrollan para lograr una transferencia adecuada de prácticas organizacionales. Para cada sesión realizada se tendrá que llenar este formato. | Retroalimentación |
| 11. Reporte de implementación de prácticas organizacionales (Anexo 11) | Este documento será elaborado cuando una práctica organizacional ya haya sido transferida e implementada. Se recomienda que este formato sea llenado por los involucrados (quien transfiere y quien recibe la práctica) para que la información que se plasme en el formato contemple ambos puntos de vista. | Retroalimentación |

4.2. DISEÑO DE ESPACIOS PARA LAS SESIONES IPV

El espacio en el que se llevan a cabo las sesiones IPV es muy importante ya que debe facilitar el intercambio de ideas entre los participantes. Si bien cada espacio en donde se ejecuten las sesiones IPV dependerá de las condiciones e infraestructura de cada organización, es importante que se consideren elementos básicos en términos de las condiciones físicas (buena iluminación, temperatura media, sin ruido externo que perturbe la exposición de las ideas) y condiciones logísticas (distribución). Con relación a la distribución de espacios de las sesiones IPV y con base en la experiencia que hemos desarrollado a lo largo del tiempo, proponemos las distribuciones de herradura (véase Figura 4) y de semicírculo (véase Figura 5) para aprovechar al máximo las sesiones.

Estas dos distribuciones de espacio permiten que los participantes puedan verse y escucharse durante las sesiones y, al mismo tiempo, permiten que el expositor cuente con un espacio privilegiado para exponer su conocimiento y al mismo tiempo ver a la audiencia en todo momento.

Las dos distribuciones de espacio que proponemos nos son las únicas posibles; de hecho, bajo ciertas circunstancias, cuando la audiencia es muy amplia (más de 25 personas) se recomienda utilizar un auditorio que permita la visibilidad y escucha de todos los participantes.

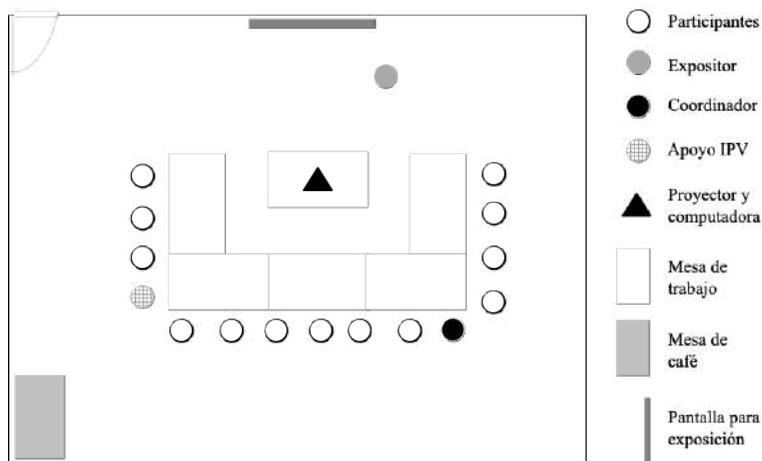


Figura 4. Distribución herradura para las sesiones IPV.

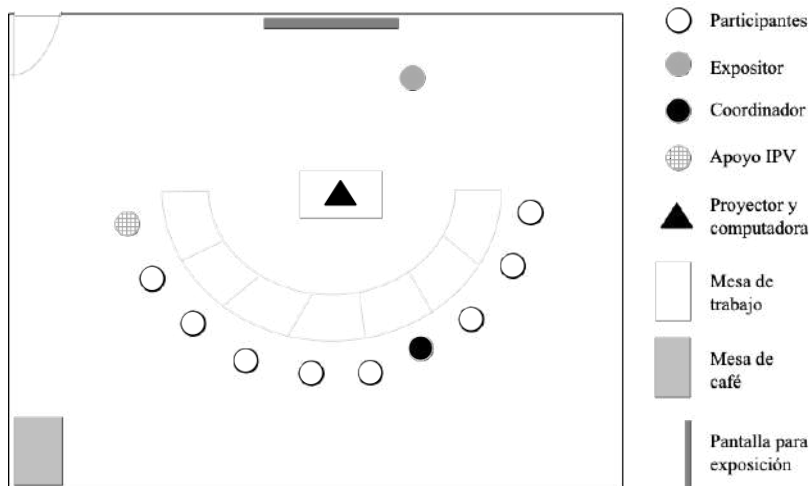


Figura 5. Distribución semicírculo para las sesiones IPV.

4.3. MAPA DE PROCESOS PARA LA TRANSFERENCIA DE PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

Una de las herramientas que ayuda a gestionar de manera adecuada la planeación, ejecución y retroalimentación de las sesiones IPV es un mapa de procesos. El mapa de procesos es una herramienta que nos permite visualizar, en un solo diagrama, los componentes necesarios para para la realización de sesiones de intercambio de prácticas organizacionales (sesiones IPV).

La construcción del mapa que presentamos en este apartado se deriva de la observación, análisis y síntesis del desarrollo de más de 50 sesiones de intercambio de prácticas organizacionales que hemos llevado a cabo con diversas organizaciones, tanto públicas como privadas. Con el mapa que presentamos a continuación (véase Figura 6) no pretendemos agotar la discusión de los procesos que se requieren para intercambiar prácticas organizacionales; sin embargo, sí consideramos que representan una buena guía de inicio para la implementación correcta de la metodología de sesiones IPV.

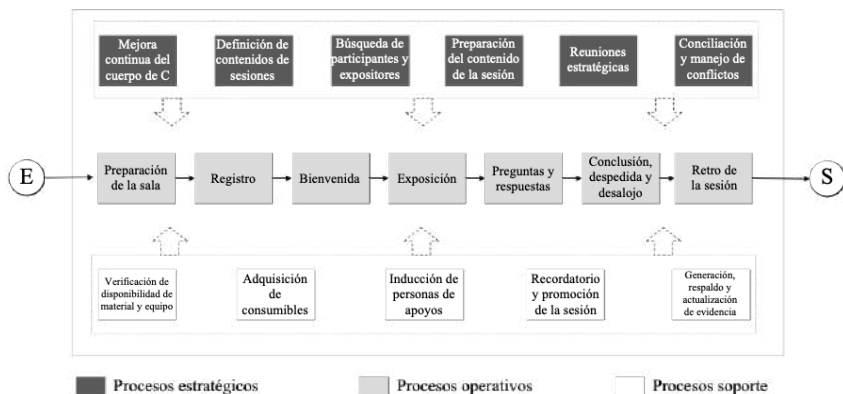


Figura 6. Mapa de procesos de una sesión IPV.

La figura anterior muestra tres categorías distintas de procesos: a) procesos estratégicos; b) procesos operativos y c) procesos de soporte.

Los procesos estratégicos son esenciales para mantener y garantizar en el largo plazo la realización de las sesiones IPV. Los seis procesos estratégicos que definimos en el mapa están vinculados tanto, al desarrollo e identificación de contenidos importantes, como a la identificación de expositores y participantes clave de las sesiones. También se consideran algunos procesos enfocados a la planeación y evaluación de las sesiones y a la gestión de conflictos durante estas.

Los procesos operativos indicados en el mapa, son la base de la ejecución, *in situ*, de las sesiones IPV. Dentro de los procesos necesarios en esta categoría se encuentran aquellos vinculados con las cinco etapas del micro nivel (véase Figura 3) de una sesión IPV (comunicación inicial; exposición de la práctica de valor; actividad colaborativa; diálogo-debate y cierre de la sesión).

Los procesos de soporte indicados en el mapa, sirven de soporte para poder ejecutar de manera correcta las sesiones IPV. Dentro de estos procesos mencionamos aquellos relacionados con la verificación del material e instalaciones necesarias, la adquisición de consumibles, la capacitación para el personal de apoyos IPV, el recordatorio y promoción de las sesiones IPV y la generación, respaldo y mantenimiento de la evidencia derivada de ellas.

4.4. PROCESO DE VALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

Un elemento importante que debemos considerar cuando identificamos buenas prácticas organizacionales (prácticas de valor) es tener una idea de qué tanto valor le atribuimos a dicha práctica. De acuerdo con la experiencia y el conocimiento que hemos adquirido con las organizaciones durante procesos de intercambio de prácticas de valor, son tres los factores que hemos considerado importantes para lograr una **valuación** adecuada de las prácticas organizacionales: a) nivel de sistematización; b) nivel de formalización; c) nivel de impacto tangible.

- A. Nivel de sistematización: se refiere al nivel percibido de dominio colectivo de la práctica en el contexto organizacional. Esto es, aquella práctica que sea implementada por más personas en la organización y de manera más orgánica, tendrá un mayor nivel de sistematización que aquella práctica que no sea aplicada por varias personas. Este nivel de sistematización puede encontrarse entre el “0” y el “10”, donde “0” representa la mínima evaluación (nula sistematización) y “10” la máxima evaluación posible (alta sistematización). Algunas de las preguntas que puede servir como guía para determinar el nivel de sistematización son: ¿qué tanto dominio colectivo existe en su organización con respecto a la práctica?, ¿creen que la práctica es ejecutada de forma similar y de manera frecuente por los integrantes de la organización?
- B. Nivel de formalización. Se refiere al nivel de detalle, descripción y explicación (evidencia formal) de una práctica de valor. Este nivel se determina verificando la existencia de algún documento que describa o explique (a detalle) la práctica organizacional. Este nivel de formalización puede encontrarse entre el “0” y el “10”, donde “0” representa la mínima evaluación (nula documentación, no existe evidencia) y “10” la máxima evaluación posible (existe un documento que detalla, describe y explica la práctica organizacional). Algunas preguntas que pueden servir como guía para determinar el nivel de formalización son: ¿existe algún medio (documento, repositorio, etc.) en donde esté escrita la práctica de valor que se presenta?, ¿existe una descripción o explicación sobre la práctica que se presenta?

- C. Nivel de impacto tangible. Se refiere al impacto medible y verificable que tiene una práctica organizacional. Este nivel puede ser verificado fácilmente ya que debe existir evidencia verificable (indicadores, métricas) que determinen el impacto objetivo (efectos positivos o negativos) de la implementación de una práctica. Este nivel de impacto puede encontrarse entre el “0” y el “10”, donde “0” representa la mínima evaluación (impactos nulos o negativos) y “10” la máxima evaluación posible (impactos positivos medibles y comprobables). Algunas preguntas que pueden servir como guía para determinar el nivel de impacto son: ¿cuáles son los beneficios tangibles que la implementación de la práctica ha traído a la organización?, ¿cómo se han medido los impactos de la práctica que se presenta?

La **valuación** de prácticas de valor es importante ya que nos permite evaluar colectiva y objetivamente las diversas prácticas organizacionales. Cuando, por ejemplo, queremos saber, de entre un conjunto de prácticas organizacionales, cuál es la más importante, o cuál debería ser la primera que compartamos, la **valuación** resulta de gran ayuda. De manera práctica, lo que hacemos para **valuar** las diversas prácticas organizacionales es otorgar un valor del “0” al “10” para cada uno de los tres factores que proponemos. Si son varias las personas involucradas en la **valuación** de una determinada práctica, cada una de ellas deberá otorgar un valor (entre el 0 y el 10) para cada factor (sistematización, formalización, impacto) a considerar para después calcular el promedio (ya que consideramos que los tres factores tienen el mismo peso). Para finalizar se suman los promedios de los factores y aquella práctica organizacional que tenga el valor más alto (de la suma de los tres factores) será la **mejor valuada**. La Tabla 3 muestra un ejemplo de la **valuación** de tres prácticas de valor que fueron **valuadas** por tres personas distintas.

En el ejemplo anterior la práctica mejor valuada fue la “Práctica B” ya que obtuvo el mayor valor (23) al compararse con las otras dos prácticas organizacionales que obtuvieron valores menores (Práctica A - puntaje de 15 y Práctica C - puntaje de 17). Es importante mencionar, que, en algunos casos, el valor que le otorgan las personas a las prácticas organizacionales podría ser diferente entre ellas dada la naturaleza del puesto y responsabilidades de las personas. Por ejemplo, imagine que quien valuará la práctica son tres personas. La persona que realiza la práctica, el gerente del proceso y el dueño de la organización. En este caso, es posible que la

organización decida que el peso de la opinión de la persona que realiza la práctica sea mayor al peso de la opinión del gerente y del dueño de la organización. Esta situación permite vislumbrar la posibilidad de que en algunos casos la ponderación de la opinión de quienes evalúan la práctica puede ser utilizada, es decir, la organización podrá decidir si el peso de la opinión de las personas que evalúan las prácticas es similar o distinta. En el ejemplo de la Tabla 3 se asume que el peso de la opinión de las tres personas es similar.

Tabla 3. Valuación de las prácticas organizacionales.

| | Factor a valorar (del 0 al 10) | Personas | | | Totales (promedio) | Total (promedio final) |
|---------------|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|------------------------------|
| | | Persona 1 | Persona 2 | Persona 3 | | |
| Práctica A | Sistematización | 4 | 5 | 3 | $12/3 = 4$ | $4+6+5= 15$ |
| | Formalización | 6 | 7 | 5 | $18/3 = 6$ | |
| | Impacto | 4 | 5 | 6 | $15/3 = 5$ | |
| Práctica B | Sistematización | 6 | 8 | 7 | $21/3 = 7$ | $7+8+8 = 23$ |
| | Formalización | 8 | 9 | 7 | $24/3 = 8$ | |
| | Impacto | 9 | 6 | 9 | $24/3 = 8$ | |
| Práctica C | Sistematización | 7 | 6 | 5 | $18/3 = 6$ | $6+5+6 = 17$ |
| | Formalización | 5 | 4 | 6 | $15/3 = 5$ | |
| | Impacto | 4 | 5 | 9 | $18/3 = 6$ | |

Nota: la valuación para los tres factores es del “0” al “10”, donde “0” representa la mínima valuación posible (nula sistematización, nula formalización y sin impactos tangibles) y “10” representa la máxima valuación posible (alta sistematización, alta formalización e impactos tangibles).

CONCLUSIONES

Las sesiones de **Intercambio de Prácticas de Valor (IPV)** son experiencias de aprendizaje colectivo, de transferencia de conocimiento, de acompañamiento de saberes, de articulación continua de experiencias y de renovación en los objetivos organizacionales. Las sesiones IPV han permitido al Instituto Politécnico Nacional estar en contacto con una comunidad más amplia, más allá de sus instalaciones.

La integración voluntaria de organizaciones públicas, sociales y privadas para el trabajo que aquí presentamos, advierte de la necesidad de pensar en nuevas y mejores modalidades de la vinculación universitaria con los distintos sectores de la sociedad; específicamente en actividades de intercambio y transferencia de conocimiento. Si bien el motivo de este **MANUAL** no es atender de manera general el fenómeno de la vinculación universitaria con otros agentes económicos, consideramos adecuado llamar la atención al respecto, toda vez que los directivos, administrativos, profesores, estudiantes, cooperativas, empresas y personal de otras organizaciones, promueven a través de sus buenas intenciones, magníficos esfuerzos y voluntades colectivas, nuevas cadenas de saber y de conocimiento.

La creación intencional y sistemática de espacios y dinámicas que fortalezcan el intercambio de conocimiento al interior de las organizaciones es cada vez más necesaria e impostergable. El conocimiento individual que las personas poseen, debe evolucionar a la inteligencia colectiva, y ello se logra generando espacios de aprendizaje y enseñanza en donde todos los participantes estén dispuestos a mejorar a través de los demás.

La perspectiva que presentamos en este **MANUAL** asume que el conocimiento es social y colectivo y que su creación y transferencia se puede ver favorecida si se crean las condiciones necesarias en el ambiente para

que quienes participan en procesos de intercambio (de conocimiento) desarrollen confianza y gusto por compartir lo que saben hacer y de aprender aquello que reconocen como valioso y que desconocen. La colaboración, en términos de conocimiento, requiere la condición fundamental de estar dispuestos a compartir y recibir conocimiento para y de otros agentes, y en este proceso de intercambio, se deben reconocer y valorar las aportaciones de todos los involucrados.

Debido a que cada una de las prácticas organizacionales puede ser aplicada en áreas distintas de las organizaciones, es importante mencionar que puede existir una complementariedad en ellas, es decir, aquellas organizaciones que decidan implementar la metodología que proponemos en este MANUAL podrán definir e identificar un conjunto de prácticas organizacionales y crear una especie de *seminario continuo de saberes*, que les permita ir poco a poco, pero de manera sistemática, complementando su conocimiento a través de la suma de sus prácticas organizacionales.

El desarrollo de este MANUAL representa un esfuerzo colectivo para cumplir con el compromiso social del IPN en favor de la sociedad, de segmentos de población afines a un proyecto alternativo de trabajo, de organización laboral, de socialización, de redistribución y democratización del conocimiento, de bienestar social y de desarrollo económico. Las sesiones IPV nos permiten poner “La Técnica al Servicio de la Patria”.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Argyris, C. and Schon, D. (1978), *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, New York, NY.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Bolton, G. and Ockenfels, A. (2000), ERC: A theory of equity, reciprocity, and competition, *The American Economic Review*, Vol. 90 (1), pp. 166-193
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science* 2(1), 40-57.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Creswell, J.W. (2007), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, California: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. & Plano, V. (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Second edition, Sage Publications.
- Cohen, J. F., & Olsen, K. (2015). Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1178-1188.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2005), *The Sage handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D. and Sunde, U. (2009), Homo reciprocans: Survey evidence on behavioral outcomes, *The Economic Journal*, 119, pp. 592-612.

- Drucker, P. F. (1999), Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review*, Vol. 41 (2), pp. 79-94.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
- Fehr, E. & Gächter, S. (1998), Reciprocity and economics: the economic implications of homo reciprocans, *European Economic Review*, 42, pp. 845-859.
- Fehr, E. & Gächter, S. (2000), Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14 (3), pp. 159-181.
- Fehr, E. & Schmidt, K. (1999), A theory of fairness, competition, and cooperation, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 114 (3), pp. 817-868.
- Fiol, C. M. & Lyles, M.A. (1985), Organizational Learning, *The Academy of Management Review*, Vol. 10 (4), pp. 803-813.
- Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwartzman, S. y Trow, M. (1994). The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies, Sage, Londres.
- Grant, R.M., (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, pp. 109-122.
- Handzic, M., & Zhou, A., (2005), Knowledge Management. An integrative approach. Oxford. England. Chandos Publishing.
- Jain, A. K., & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 14-39.
- Jefferson, T.L., (2006), Taking it personally: personal knowledge management, VINE: *The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 36 (1), pp. 35-37.
- Jorgensen, D. L., (1989), Participant Observation – A Methodology for Human Studies, Applied Social Research Methods Series, Vol. 15, SAGE publications, USA.
- Landry, R., Amara, N., & Ouimet, M. (2007). Determinants of knowledge transfer: Evidence from Canadian university researchers in natural sciences and engineering. *The Journal of Technology Transfer*, 32(6), 561-592.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). Situated learning: legitimate peripheral participation: Cambridge University Press, Cambridge.
- Lotti Oliva, F. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1053-1074.
- Martínez, A. & Carrillo, F.J. (2010), Capitalización del conocimiento colectivo en la organización: método de prácticas de valor. En A. Martínez y M. Corra-

- les (Coords.): *Administración del conocimiento y desarrollo basado en el conocimiento*. México, Cengage Learning, pp. 249-264.
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J., (2003), *Knowledge Management. Concepts and Best Practices*. Berlin: Springer Verlag.
- Montoya Herrera, M., & Rivera González, A. E. (2023). Facilitadores y barreras de la transferencia de conocimiento entre sociedades cooperativas. *Inter Disciplina*, 11(30), 177-213.
- Nonaka, I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5 (1), pp. 14-37
- Nonaka, I. & Konno, N., (1998), The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, Vol. 40 (3) , p.p. 40-54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press. New York.
- Pauleen, D., (2009), Personal knowledge management. Putting the “person” back into the knowledge equation, *Online Information Review*, Vol. 33 (2), pp. 221-224.
- Powell, W.W. & Snellman, K., (2004), The knowledge economy, *Annu. Rev. Sociol*, 30, pp. 199-220.
- Prahalad., C. & Ramaswamy, V., (2004), Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 18 (3), p.p. 5-14.
- Rivera, A. E., Montoya, M. & Pérez, H. P. (2025), A University Strategy for Knowledge Democratization in Cooperatives, *Latin American Business Review*, 26:2, 157-181.
- Rivera, A. E., Rivera-González, G., Escamilla-García, P. E., & Carrillo Gamboa, J. (2025). Exploring the Mystery of Relational Capital in an Organizational Context, *Administrative Sciences*, 15(2), 49.
- Russell, B., (2002), *Research Methods in Anthropology – Qualitative and Quantitative approaches*, Third edition, Altamira Press, USA.
- Senge, P.M., (1992), *La quinta disciplina*, Ed. Granica, España.
- Shehzad, R., & Khan, M. N. A. (2013). Integrating knowledge management with business intelligence processes for enhanced organizational learning. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 7(2), 83-92.
- Silverman, D. (2006), *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*, Sage Publications.
- Simon, H., (1991), Bounded Rationality and Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2 (1), p.p. 125-134.

- Spender, J. C., (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 45-62.
- Spradley, J.P., (1980), Participant Observation, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, USA.
- Stringer, E.T. (2014) Action Research, 4 edition, Sage Publications.
- Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38-44.
- Wang, Y., & Lu, L. (2007). Knowledge transfer through effective university-industry interactions: Empirical experiences from China. *Journal of Technology Management in China*, 2(2), 119-133.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*: Cambridge University Press, Cambridge.
- Wenger, E; McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Zhen, L., Wang, L., & Li, J. G. (2013). A design of knowledge management tool for supporting product development. *Information Processing & Management*, 49(4), 884-894.

ANEXO 1. Formato del programa de sesiones IPV

| Programa de Sesiones IPV | | | |
|----------------------------|-----------------------|------------------|--------------------------------|
| Nombre de la organización: | | A | |
| No. | Práctica a transferir | Experto invitado | Fecha y lugar de la sesión IPV |
| B | | | |
| | C | | |
| | | D | |
| | | | E |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Observaciones: | | | |
| F | | | |

A: en este espacio se anotará el nombre de la organización que establece el calendario de las sesiones IPV; **B:** en este recuadro se colocará el número consecutivo de las sesiones IPV que se quieran tener en un tiempo determinado; **C:** en este recuadro se anotará el nombre de la práctica o conocimiento que se compartirá en cada una de las sesiones IPV programadas; **D:** en este recuadro se anotará el nombre de la persona experta que expondrá la práctica o conocimiento que se desea transferir; **E:** en este recuadro se anotará la fecha y el lugar en donde se llevará a cabo la sesión IPV; **F:** en este recuadro se anotará algún dato importante que se deba saber por parte de los asistentes las sesiones IPV.

ANEXO 2. Formato de la convocatoria de sesión IPV

| Convocatoria de Sesión IPV | |
|--|---|
| Nombre de la organización: | A |
| Práctica que se expondrá en la Sesión IPV: | B |
| Persona que expondrá la práctica: | C |
| Lugar y hora de la sesión IPV: | D |
| Contacto para confirmar tu participación: | E |
| Material que requerirás para la reunión: | F |

A: en este recuadro se colocará el nombre de la organización que organiza la sesión IPV; **B:** en este recuadro se anotará el nombre de la práctica que se expondrá en la sesión IPV; **C:** en este recuadro se colocará el nombre de la persona que expondrá la práctica en la sesión IPV; **D:** en este recuadro se anotará el lugar y la hora en la que se llevará a cabo la sesión IPV; **E:** en este recuadro se colocarán los datos de la persona que puede dar información sobre los datos de la sesión. Puede anotarse el nombre y el teléfono de la persona que atenderá las dudas de los posibles asistentes; **F:** en este recuadro se enlistará el material o equipo que cada participante debe llevar a la sesión IPV para aprovecharla de manera adecuada.

ANEXO 3. Formato de las generalidades de la práctica

| | |
|-----------------------------|---|
| Nombre de la práctica: | A |
| Descripción de la práctica: | B |
| Para qué sirve la práctica: | C |

A: en este recuadro se anotará el nombre de la práctica que se expondrá en la sesión IPV; **B:** en este recuadro se describirá de manera breve, en al menos 60 palabras, en qué consiste la práctica que se abordará en la sesión IPV; **C:** en este recuadro se describirá de manera breve, en al menos 60 palabras, la utilidad de la práctica en el contexto organizacional.

ANEXO 4. Formato del ICEBERG de la práctica

| ICEBERG de la Práctica | |
|--|---|
| Nombre del expositor: | A |
| Datos generales de la Sesión IPV: | |
| B | |
| <p>El diagrama muestra un iceberg con una línea horizontal que divide la parte visible (arriba) de la parte sumergida (abajo). En la parte visible, hay un punto etiquetado como 'C'. En la parte sumergida, hay seis puntos etiquetados como 'D1', 'D2', 'D3', 'D4', 'D5' y 'D6'. El iceberg tiene un contorno irregular y líneas internas que sugieren estructura o flujo.</p> | |
| Observaciones: | |
| E | |

A: en este recuadro se anotará el nombre del expositor de la práctica durante la sesión IPV; **B:** en este recuadro se colocarán los datos generales de la sesión IPV tales como la práctica que se expuso, el lugar de la sesión IPV, etc.; **C:** en este espacio se anotará el nombre de la práctica que se analiza en la sesión IPV; **D1, D2, D3, D4, D5, D6, Dn:** en estos puntos se anotarán algunos de los factores, requisitos o condiciones necesarias para poder llevar a cabo la práctica de manera adecuada; **E:** en este recuadro se anotará algún dato importante que considere el expositor.

ANEXO 5. Matriz de recomendaciones y riesgos de la práctica

| Recomendaciones de implementación: (basadas en el ICEBERG de la práctica) | Riesgos de implementación: |
|---|-----------------------------------|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. A | 3. B |
| 4. | 4. |
| 5. | 5. |

A: en este recuadro se anotarán al menos cinco recomendaciones para poder lograr la implementación de la práctica que se ha analizado en la sesión IPV; **B:** en este recuadro se anotarán al menos cinco riesgos de implementación de la práctica que se ha analizado en la sesión IPV.

ANEXO 6. Formato de la minuta de la sesión IPV

| Minuta de la Sesión IPV | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Responsable de la minuta: | A |
| Hora de inicio: | B |
| Hora de terminación: | C |
| Datos generales de la Sesión IPV: | |
| D | |
| Lista de asistentes: | |
| E | |
| Desarrollo de la Sesión IPV: | Acuerdos de la Sesión IPV: |
| F | G |

A: en este recuadro se anotará el nombre del responsable de la minuta de la sesión IPV. Esta persona también será la responsable de darle seguimiento a los acuerdos que se establezcan en la sesión; **B:** en este recuadro se anota la hora en que dio inicio la sesión IPV; **C:** en este recuadro se anota la hora en que finalizó la sesión IPV; **D:** en este recuadro se colocarán los datos generales de la sesión IPV tales como la práctica que se expuso en la sesión, el nombre del expositor, el lugar de realización, etc.; **E:** en este recuadro se anotará el nombre y apellidos de las personas que asistieron a la sesión IPV; **F:** en este recuadro se anotarán las actividades principales que se desarrollaron durante la sesión; **G:** en este recuadro se anotan los acuerdos que se hayan tomado durante la sesión IPV. Estos acuerdos deberán ser validados por los participantes de la sesión.

ANEXO 7. Contrato de aprendizaje

| Contrato de aprendizaje | |
|---|------------|
| Nombre del participante: | A |
| Fecha y lugar: | B |
| ¿Qué me comprometo a aprender? (objetivo) | C |
| ¿Cómo lo voy a aprender? (recursos y estrategias) | D |
| ¿Cómo sabré que ya lo aprendí? (evidencia) | E |
| ¿Cómo demostraré que ya lo aprendí? (evaluación) | F |
| ¿Cuándo me comprometo a aprenderlo? (fecha) | G |
| | H Firma |

A: en este recuadro se anotará el nombre del participante de la sesión IPV; **B:** en este recuadro se anotará la fecha y lugar en la que se adquiere el compromiso de aprender algo nuevo; **C:** en este espacio se anotará el nuevo conocimiento que el participante se compromete a aprender; **D:** en este recuadro se anotarán los recursos y las estrategias que se utilizarán para adquirir un nuevo conocimiento; **E:** en este espacio se anotará la manera en cómo se piensa demostrar que se ha adquirido un nuevo conocimiento; **F:** en este recuadro se anotará la manera en cómo puede ser evaluado el saber que se piensa adquirir; **G:** en este espacio se anotará la fecha límite en la que se hace el compromiso de adquirir un nuevo conocimiento; **H:** en este recuadro se colocará la firma del participante que se compromete a adquirir un nuevo conocimiento.

ANEXO 8. Carta compromiso de transferencia de práctica organizacional

| Carta compromiso de transferencia de Práctica Organizacional | |
|---|---|
| Yo (Persona/Organización) <input style="width: 200px;" type="text" value="A"/> | me comprometo a |
| trabajar activa y colaborativamente con (Persona/Organización) <input style="width: 200px;" type="text" value="B"/> | |
| <input style="width: 200px;" type="text" value="D"/> | durante el mes de <input style="width: 100px;" type="text" value="C"/> del año |
| para transferirle la práctica denominada: <input style="width: 300px;" type="text" value="E"/> | |
| reportando resultados en el mes de <input style="width: 100px;" type="text" value="F"/> del año <input style="width: 50px;" type="text" value="G"/> . | |
| Lugar y fecha: <input style="width: 200px;" type="text" value="H"/> | |
| <input style="width: 100px; height: 40px;" type="text" value="I"/> <hr style="width: 100%;"/> <input style="width: 100px;" type="text" value="J"/> Transfiere (Nombre y firma) | <input style="width: 100px; height: 40px;" type="text" value="K"/> <hr style="width: 100%;"/> <input style="width: 100px;" type="text" value="L"/> Recibe (Nombre y firma) |

A: en este recuadro se anotará el nombre de la persona/organización que transferirá la práctica; **B:** en este recuadro se anotará el nombre de la persona/organización que recibirá la práctica; **C:** en este espacio se anotará el nombre del mes en que se transferirá la práctica organizacional; **D:** en este recuadro se anotará el año en que se transferirá la práctica organizacional; **E:** en este espacio se anotará el nombre de la práctica organizacional que se va a transferir; **F:** en este espacio se anotará el nombre del mes en que se reportarán los resultados de la transferencia de la práctica organizacional; **G:** en este espacio se anotará el año en que se reportarán los resultados de la transferencia de la práctica organizacional; **H:** en este recuadro se colocará el lugar y fecha en que se firma la carta compromiso; **I:** en este espacio se asienta la firma de la persona o el representante de la organización que transferirá la práctica; **J:** en este espacio se coloca el nombre de la persona o el representante de la organización que transferirá la práctica; **K:** en este espacio se asienta la firma de la persona o el representante de la organización que recibirá la práctica; **L:** en este espacio se coloca el nombre de la persona o el representante de la organización que recibirá la práctica.

ANEXO 9. Actividades y reuniones programadas para la transferencia de prácticas organizacionales

| Actividades y reuniones programadas para la transferencia de prácticas organizacionales | | | |
|--|---|---|---|
| Actividades por hacer en cada una de las reuniones programadas | Fecha y lugar | Participantes | Observaciones |
| 1. <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center;">A</div> | <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center;">B</div> | <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center;">C</div> | <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center;">D</div> |
| 2. | | | |
| 3. | | | |

E

F

Transfiere
(Nombre y firma)

G

H

Recibe
(Nombre y firma)

A: en este recuadro se anotarán las actividades programadas para cada una de las sesiones que se vayan a realizar para lograr la transferencia de la práctica; **B:** en este recuadro se anotará el lugar y fecha en la que se realizarán las sesiones programadas; **C:** en este espacio se anotará el nombre de quienes participarán en la sesiones de transferencia; **D:** en este recuadro se anotarán las observaciones o comentarios adicionales que se deban saber para llevar a cabo las sesiones programadas; **E:** en este espacio se asienta la firma de la persona o el representante de la organización que transferirá la práctica; **F:** en este espacio se coloca el nombre de la persona o el representante de la organización que transferirá la práctica; **G:** en este espacio se asienta la firma de la persona o el representante de la organización que recibirá la práctica; **H:** en este espacio se coloca el nombre de la persona o el representante de la organización que recibirá la práctica.

Nota: este formato contempla la realización de al menos tres sesiones que se deben programar para la transferencia de una práctica organizacional, sin embargo, en caso de que se requieran más sesiones se deberá llevar el registro de ellas en un nuevo formato.

ANEXO 10. Minuta de trabajo de sesiones para la transferencia de prácticas organizacionales

| Minuta de trabajo de cada sesión para la transferencia de prácticas organizacionales | |
|---|---|
| Número de reunión: A | Lugar y fecha: B |
| Actividades desarrolladas: <div style="text-align: center; border: 1px solid gray; width: 100px; height: 100px; margin: 20px auto;">C</div> | Participantes: <div style="text-align: center; border: 1px solid gray; width: 100px; height: 100px; margin: 20px auto;">D</div> |
| Compromisos: <div style="text-align: center; border: 1px solid gray; width: 100px; height: 100px; margin: 20px auto;">E</div> | |

A: en este recuadro se anotará el número de reunión (basada en el formato de programación de reuniones, Anexo 8) que se está reportando; **B:** en este recuadro se anotará la fecha y lugar en la que se llevó a cabo la reunión; **C:** en este espacio se anotarán las actividades desarrolladas durante la reunión de transferencia de la práctica organizacional; **D:** en este recuadro se anotará el nombre de los participantes que estuvieron en la sesión de transferencia de la práctica; **E:** en este espacio se anotarán los compromisos derivados de la sesión de transferencia de la práctica organizacional.

ANEXO 11. Reporte de implementación de prácticas organizacionales

| Reporte de implementación de prácticas organizacionales | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Práctica implementada | Problemas detectados | Beneficios obtenidos | Participantes involucrados |
| A | B | C | D |
| Evidencia de implementación | E | | |

A: en este recuadro se anotará el nombre de la práctica que ha sido transferida e implementada; **B:** en este recuadro se anotarán los problemas que surgieron durante el proceso de transferencia e implementación de la práctica; **C:** en este espacio se anotarán los beneficios obtenidos por haber implementado la práctica organizacional; **D:** en este recuadro se anotará el nombre de las personas que participaron en la implementación de la práctica; **E:** en este espacio se colocará evidencia que soporte la implementación de la práctica organizacional.

NOTA IMPORTANTE

En caso de requerir asesoría para la implementación de la metodología “Sesiones IPV” envíe un correo electrónico al autor principal de este MANUAL (Angel Eustorgio Rivera González / aerivera@ipn.mx) quien se pondrá en contacto con Usted para atender sus dudas, comentarios y sugerencias de manera personalizada.

El ser humano es un ser social. Somos, porque estamos y convivimos con los otros en un contexto determinado. El desarrollo mismo de la humanidad no puede explicarse sin la interacción continua entre las personas y sin la creación, uso y transferencia de conocimiento. Nos necesitamos mutuamente para reproducirnos física, social y culturalmente.

La socialización entre humanos ha sido fundamental para ser como somos, hacer lo que hacemos y pensar lo que pensamos. Las interacciones mutuas de interdependencia que mantenemos entre nosotros promueven el intercambio de ideas, comportamientos, sentimientos, experiencias y conocimiento, y esto, con el tiempo, produce nuevos aprendizajes que nos permiten transformarnos y entender mejor el contexto en el que vivimos para poder intervenir en él de mejor manera.

Asumiendo que las organizaciones actuales se desenvuelven en un contexto complejo donde los cambios y los estados emergentes surgen día con día, una de las grandes competencias que deben desarrollar es aprender continuamente para poder adaptarse y tomar mejores decisiones a lo largo del tiempo. En este sentido, la complementariedad del conocimiento entre organizaciones, y en el interior de ellas, es un factor fundamental para su buen funcionamiento.

Este **MANUAL** pretende ser una herramienta para que los miembros de las organizaciones reconozcan la importancia del conocimiento y del aprendizaje y sean capaces de establecer mecanismos para lograr una adecuada transferencia de sus buenas prácticas, ya sea, en el interior de sus estructuras o con otras organizaciones interesadas en socializar su conocimiento para generar valor.

ISBN: 978-84-9052-574-6



9 788490 525746