



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DINAMIZADORES DE LOS PROCESOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO
PARA LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS: EL CONSEJO ASESOR
PRESIDENCIAL PARA LA REFORMA A LAS POLÍTICAS DE INFANCIA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

JOSÉ MIGUEL VERGARA HERMOSILLA

PROFESOR GUIA

JAIME ALFARO INZUNZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER

JULIO HASBÚN MANCILLA

SANTIAGO DE CHILE

2021

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE: Magíster en Gestión y Políticas Públicas.

POR: José Miguel Vergara Hermosilla

FECHA: 27/07/2021

PROFESOR GUIA: Jaime Alfaro

DINAMIZADORES DE LOS PROCESOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS: EL CONSEJO ASESOR PRESIDENCIAL PARA LA REFORMA A LAS POLÍTICAS DE INFANCIA

La presente investigación se centra en el análisis del proceso de transferencia al interior de la Comisión Asesora Presidencial para la política de infancia, realizada durante el año 2006 y que originó el programa Chile Crece Contigo, esto con el objetivo de identificar los elementos dinamizadores del proceso de transferencia.

A través de la metodología cualitativa se analizaron documentos institucionales elaborados por el Consejo Asesor Presidencial para las políticas de infancia y vinculada con este mismo, como entrevistas de los miembros en medios de comunicación. Para ello se utiliza el modelo de Teoría Fundamentada, que permite levantar información centrada en datos, realizando de forma progresiva y constante un análisis comparado. Considerando la complejidad de actores y discursos existentes e interactuantes durante el desarrollo de la comisión estudiada. Este modelo permitió analizar el proceso de transferencia de conocimiento en su complejidad, considerando elementos subjetivos y narrativos relevantes para la ocurrencia de este mismo.

El análisis de los datos se realizó a través de programa de análisis cualitativo ATLAS.ti y siguiendo la estrategia planteada por Strauss y Corbin (2002).

Los resultados mostraron que existieron una serie de elementos dinamizadores del proceso de transferencia y generación de conocimiento al interior de la Comisión Asesora Presidencial que funcionaron como elementos unificadores de posturas y valores, disminuyendo la ambigüedad de conocimiento técnico y permitiendo la elaboración de un modelo de gestión capaz de integrar las percepciones entorno al problema público existente. Finalmente se concluye que la presencia favorable de lenguaje, valores y percepciones en la transferencia, acompañado de un contexto sociopolítico que permita un grado de autonomía, genera una disposición por parte de los actores relevantes que permite acelerar los procesos de transferencia. De lo contrario, la ausencia de núcleos problemáticos y percepciones compartidas terminaría por afectar el correcto desempeño de los procesos de transferencia de conocimiento para la elaboración de políticas públicas y sociales.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Chile por brindarme la oportunidad de realizar el Magister en Gestión y Políticas Públicas (MGPP), permitiéndome adquirir nuevos conocimientos y herramientas en mi desarrollo profesional.

Agradecer especialmente a mi Profesor guía Jaime Alfaro, por la paciencia, la perseverancia, los consejos, enseñanzas y acompañamiento durante este proceso investigativo lleno de particularidades y desafíos.

A mis padres y hermano por motivarme y enseñarme que todo es posible desde el amor y la comprensión. Agradecer muy especialmente a Víctor Rivera por acompañarme en cada etapa y nuevo desafío, sin ti nada de esto hubiera sido posible... *“eres responsable para siempre de lo que has domesticado”*

A mi profesora, referente, colega y amiga Cecilia Osorio, gracias por enseñarme, escucharme y acompañarme desde mis años de pregrado, sin usted no sería el profesional que soy hoy.

A mis amigos incondicionales María José Gaete, Carolina Valenzuela, Pablo Canales y Maximiliano Bustíos que me escucharon, aconsejaron, acompañaron y me tuvieron paciencia durante este periodo. A mis compañeros de magister por las tardes, los cafés y los buenos momentos juntos, en especial a mis queridas Montserrat, Rosangela y Deydi.

Agradecer a la música, la compañera de mis tardes de escritura y reflexión.

Finalmente, agradecerme por darme esta oportunidad de crecimiento y aprendizaje, ¡por las tardes de estudio y por los momentos de flaqueza...Gracias!

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS Y SUPUESTO DEL ESTUDIO	5
<i>Pregunta de Investigación</i>	5
<i>Objetivos de la Investigación</i>	5
3. MARCO DE CONCEPTUAL	6
3.1 <i>Conocimiento</i>	6
3.2 <i>Transferencia de conocimiento</i>	8
3.3 <i>Mecanismos de transferencia de conocimiento</i>	17
3.4 <i>Del Conocimiento a la política pública</i>	19
4. PRESENTACIÓN DEL CASO: CONSEJO ASESOR PRESIDENCIAL PARA LA POLÍTICA DE INFANCIA	23
4.1 <i>Consejos Asesores Presidenciales: Rol e importancia</i>	23
4.2 <i>Tipos de Comisiones</i>	24
4.3 <i>Consejo Asesor Presidencial para la Reforma a las Políticas de Infancia y el Sistema Chile Crece Contigo</i>	27
4.4 <i>Caracterización disciplinar del CAP</i>	30
5. MARCO METODOLÓGICO	33
5.1 <i>Enfoque metodológico: Teoría Fundamentada</i>	33
5.2 <i>Diseño metodológico</i>	34
6. RESULTADOS	40
6.1 <i>Codificación Abierta</i>	40
<i>Categoría: Generosidad en el diálogo y trabajo</i>	43
<i>Categoría : Búsqueda de acuerdos</i>	45
<i>Categoría : Definición del núcleo problemático</i>	47
<i>Categoría : Sociedad civil</i>	51
<i>Categoría: Tensiones en el proceso de discusión</i>	53
<i>Categoría: Elementos Teóricos</i>	54
<i>Categoría: Modelo de Gestión</i>	57

<i>Categoría: Contexto sociopolítico</i>	59
<i>Categoría: Experiencia en Políticas públicas previas</i>	61
<i>6.2 Codificación Axial</i>	63
<i>6.3 Codificación Selectiva</i>	67
7. CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de conocimiento	7
Tabla 2 Interacción del conocimiento	8
Tabla 3 Tipos de Comisiones.....	24
Tabla 4 Nombres Comisiones.....	26
Tabla 5 Configuración Comisiones.....	26
Tabla 6 Composición Comisiones.....	27
Tabla 7 Conformación Comité Asesor Presidencial.....	31
Tabla 8 Listado de unidades hermenéuticas.....	36
Tabla 9 Presentación categorías.....	41
Tabla 10 Principales propiedades categoría 1.....	43
Tabla 11 Principales propiedades categoría 2.....	46
Tabla 12 Principales propiedades categoría 3.....	48
Tabla 13 Principales propiedades categoría 4.....	51
Tabla 14 Principales propiedades categoría 5.....	53
Tabla 15 Principales propiedades categoría 6.....	55
Tabla 16 Principales propiedades categoría 7.....	57
Tabla 17 Principales propiedades categoría 8.....	59
Tabla 18 Principales propiedades categoría 9.....	61
Tabla 19 Resumen resultados.....	69

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1 Variables transferencia de conocimiento.....	12
Esquema 2 Mecanismos de transferencia de conocimiento.....	18
Esquema 3 Ciclo de la política pública.....	20
Esquema 4 Proceso CAP Infancia.....	29
Esquema 5 Etapas metodológicas.....	35
Esquema 6 Propuesta Codificación abierta.....	37
Esquema 7 Propuesta nube de palabras.....	38
Esquema 8 Propuesta Codificación axial.....	38
Esquema 9 Propuesta Codificación Selectiva.....	39
Esquema 10 Codificación Abierta.....	40
Esquema 11 Codificación Abierta (continuación).....	41
Esquema 12 Codificación axial.....	64
Esquema 13 Codificación selectiva.....	67
Esquema 14 Resumen Interacción.....	72

1. INTRODUCCIÓN

Los procesos de elaboración de políticas públicas ha sido una de las preocupaciones de las ciencias sociales y políticas, pues es en el desarrollo de estas donde es posible entender los mecanismos de acción del Estado sobre la sociedad y sus problemáticas, en donde se dibujan las relaciones de poder que determinan estos marcos de acción, así como también los elementos simbólicos que se desprenden de dicha acción (Jobert, 2004; Oszlak & O'Donnell, 1990).

En este sentido, las políticas públicas pueden ser definidas como un conjunto de acciones o inacciones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación a una cuestión que concita atención, interés y movilización de actores en la sociedad (Oszlak & O'Donnell, 1990). De esta forma, el estudio de políticas públicas ha desarrollado un carácter multidisciplinar, multidimensional y complejo, esto debido a que para su conformación se recurre tanto a los procesos de investigación empírica como a la reflexión teórica, siendo influenciada por un conjunto de actores que se encuentran relacionados y determinados por relaciones de poder existentes.

Es en esta multiplicidad de actores y dimensiones que la expertise, en términos de conocimientos resulta fundamental para el desarrollo de políticas, pues el conocimiento basado en la experiencia ha desarrollado profundos avances en procesos de evaluación, impacto y diseño de programas sociales, abriendo dos campos de acción: formas y modelos de producción de conocimiento, relacionado estrictamente al saber científico y académico, como también a la participación de actores sociales en esta producción. Mientras, que por otra parte, procesos de vinculación entre conocimiento y política, entendido como el enlace estratégico para la definición de acciones públicas que responden a las necesidades del mundo real con sustento de calificados fundamentos científicos que ayudan y propician la producción de valor e innovación en la política pública (Carrizo, 2004)

Es por este motivo que los estudios sobre los procesos de transferencia de conocimiento han cobrado relevancia en los últimos años. Algunos especialistas la consideran como uno de los principales factores que incrementan los procesos de innovación y generación de valor (Devenport & Prusak, 2000). En este sentido, la transferencia de conocimiento es el resultado de crear, almacenar y gestionar el conocimiento por parte de actores y/u organizaciones para transferirlo en la generación de nuevas miradas, perspectivas y/o servicios, así como mejorar también los procesos de elaboración de políticas públicas.

La literatura ha abordado diversas experiencias de transferencia de conocimiento, tanto en el sector privado como en el público. Estas han contado con una serie de variables y dimensiones que han condicionado el proceso, entre estas podemos encontrar: la complejidad del conocimiento, el ambiente institucional, las características de los receptores del conocimiento, entre otros. En este sentido, estudios han reflexionado en torno a el rol de los expertos y expertas en los procesos de diseño y formulación de políticas públicas, determinado que la tecnocracia por si sola no es capaz de resolver los problemas complejos de las sociedades actuales, esto vinculado a que los procesos de dialogo son normalmente complejos, existiendo distintas culturas entre la comunidad de los formuladores de políticas respecto a la de los productores de conocimiento, lo que hace que la comunicación entre ambas comunidades sea difícil (Alfaro & Martín, 2015).

El segundo aspecto a ser considerado es la diferencia en términos de valores, prioridades e incentivos que presentan los agentes gubernamentales y los investigadores científico-sociales. No existen posturas unívocas, por lo que se deben considerar espacios de discusión entre estos. En muchos casos, cada una de las partes utiliza los conocimientos científicos disponibles y fuentes opuestas de información para fortalecer sus posiciones, en el marco de las luchas ideológicas, de valores y orientaciones que están presentes en la relación entre conocimiento y políticas públicas (Alfaro & Martín, 2015).

Llama la atención la experiencia presentada en conformación de la Comisión Asesora Presidencial para la política de infancia, realizada durante el año 2006 y que originó el programa Chile Crece Contigo, la cual gozó de una alta conformación técnica y diversidad de posturas ideológicas, concretando la elaboración de un sistema de política pública en pocos meses desde su conformación.

El objetivo central del Consejo Asesor de Infancia, creado por la presidenta Bachelet el año 2006, consistió brindar asesoraría en la identificación y formulación de planes, programas y demás requerimientos tendientes a establecer un sistema de protección a la infancia. Adicionalmente este consejo cumplía un rol en el proceso de sistematización y difusión del conocimiento, ofreciendo referencias técnicas para el actuar profesional en áreas específicas de la política de infancia (Farías, 2019).

La experiencia de trabajo del Consejo Asesor Presidencial para la Reforma a las Políticas de Infancia, permite reflexionar, a partir de un caso concreto, sobre el vínculo entre la transferencia de conocimiento, las perspectivas disciplinares y los procesos de diseño de política pública, ampliando la comprensión sobre la importancia de las relaciones entre individuos, instituciones públicas, privadas y el rol central del conocimiento como agente de innovación y generador de valor público para el desarrollo de políticas y programas sociales.

En virtud de lo expresado, el presente estudio intenta responder a la pregunta por **¿cuáles son los elementos y prácticas que facilitan los procesos de transferencia de conocimiento para la elaboración de políticas públicas?** Para dar respuesta a esta interrogante se analizará el caso del Consejo Asesor Presidencial para la Política de Infancia, creada el año 2006 con el objetivo de recabar información que permitiera generar un sistema de protección social para niños y niñas.

Esta investigación plantea ser relevante desde dos dimensiones. La primera es desde una perspectiva práctica-política, pues desarrolla una reflexión sobre las posibilidades que brinda la transferencia de conocimiento en los procesos de elaboración de políticas públicas, esto a través de la exploración de prácticas desarrolladas en el CAP de infancia, buscando generar un aporte sobre la generación de políticas públicas y desarrollo de programas sociales. En segundo lugar, existe una relevancia disciplinar, pues se presenta una aproximación a las condiciones reales de implementación de transferencias de conocimiento a los espacios disciplinares de diseño e implementación de políticas públicas, generando un aporte en aspectos conceptuales y prácticas, para así generar nuevas posibilidades de acción en la esfera pública.

La estructura de este estudio se organiza en seis capítulos los que se describen a continuación:

En el primer capítulo se presentan los elementos constitutivos del estudio, el objetivo general y los objetivos específicos, así como también se entrega una lectura del supuesto que sustenta la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico referencial de la investigación donde se inicia presentando la conceptualización de conocimiento, para pasar a entregar los elementos teóricos de los procesos de transferencia de conocimiento, sus características y mecanismos de desarrollo, para terminar con una vinculación entre estos elementos y la conformación de políticas públicas en base a evidencias.

Durante el tercer capítulo se describe el objeto de estudio, sus características, contexto y desarrollo, dando paso a la presentación del caso y su composición.

El cuarto capítulo presenta los elementos metodológicos de la investigación, donde se presenta, el diseño de la investigación, la muestra seleccionada, las etapas metodológicas y el marco metodológico, correspondiente a la Teoría Fundamentada (Strauss & Corbin, 2002).

En el quinto capítulo se presenta el análisis de los resultados de investigación, los cuales fueron ordenados de acuerdo a lo planteado en la metodología de teoría fundamentada, presentando los procesos de caracterización, categorización y codificación abierta, axial y selectiva.

En un sexto y último capítulo se describen las conclusiones, se realiza un proceso de discusión dando respuesta a la pregunta de investigación. Luego se menciona la relevancia del estudio, las limitaciones y oportunidades para futuras investigaciones.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los elementos y prácticas que facilitan los procesos de transferencia de conocimiento para la elaboración de políticas públicas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Identificar y analizar el proceso de transferencia de conocimiento para la elaboración de políticas públicas en el caso Consejo Asesor Presidencial para las Políticas de Infancia, realizada el año 2006, identificando los elementos dinamizadores del proceso de transferencia de conocimiento.

Objetivos Especificos

- Conocer las acciones y prácticas del proceso de transferencia de conocimiento para la elaboración de políticas públicas desarrolladas por los miembros del Consejo Asesor Presidencial para las Políticas de Infancia realizada el año 2006.
- Analizar los mecanismos de vinculación y desarrollo de trabajo interinstitucional entre entidades públicas y privadas, durante el desarrollo del Consejo Asesor Presidencial para las Políticas de Infancia.
- Analizar y describir los elementos dinamizadores presentes en el proceso de transferencia de conocimiento para la elaboración de políticas públicas y programas.

3. MARCO DE CONCEPTUAL

En el presente capítulo se abordará los aspectos teóricos fundamentales para comprender el desarrollo de este estudio. En primer lugar, se expone una breve definición sobre el conocimiento para luego pasar a definir aquellos tipos de conocimiento que resultan relevantes para la investigación. En segundo, se abordan los aspectos claves para comprender los procesos de transferencia de conocimiento, dimensiones, factores y mecanismos por los cuales estos se llevan a cabo. Para finalizar con la presentación de una vinculación teórica entre los procesos de transferencia de conocimiento en los procesos de elaboración de políticas públicas y programas sociales.

3.1 Conocimiento

Una definición de conocimiento es la propuesta por Perkins y Bennett (2012), según la cual este es la combinación de datos e información, integrados como un todo: por una parte, las opiniones expertas fruto de métodos sistemáticos, como el método científico; y, por otra, habilidades y experiencia acumulada en la vida cotidiana de un ámbito de que hacer particular, siendo ambas un activo y un input de gran valor, puesto en uso en la toma de decisiones.

Por otra parte, el conocimiento también puede ser entendido como un proceso humano, de características dinámicas, basado en creencia personal de búsqueda de la verdad (Nonaka & Takeuchi, 1995). Así mismo, Teece (1998) mantiene que el conocimiento se encuentra presente en una serie de depósitos individuales y colectivos, este adopta distintas formas, lo que permite el desarrollo de diversas e infinitas capacidades.

Es en este sentido, que Alavi y Leidner (2001) recogen una serie de dimensiones y tipos existentes de conocimiento, esto con el fin de diseñar estrategias y sistemas de gestión del conocimiento, en este sentido identifican doce taxonomías de conocimiento, las cuales demuestran la disparidad y diversidad existente de tipos de conocimiento.

Tabla N° 1 “Tipos de conocimiento”

Tipo de conocimiento	Definiciones
Tácito	Está en las acciones, experiencias y un conocimiento específico.
Explícito	Articulado y generalizado
Individual	Creado e inherente al o a un individuo
Social	Creado e inherente a las acciones colectivas de un grupo.
Declarativo	<i>Know-about</i>
Causal	<i>Know-why</i>
Procedural	<i>Know-how</i>
Condicional	<i>Know-when</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Alavi & Leidner (2001) y Segarra & Bou, (2004)

Diversos autores han analizado las dimensiones del conocimiento, Simonin (1999) propone tres características principales del conocimiento. La primera, corresponde al carácter tácito de este. El segundo lugar, corresponde a la complejidad que presenta el conocimiento y, en tercer lugar, la especificidad de este. Dichas dimensiones se configuran conformando diversos tipos de conocimientos, entre los que encontramos el conocimiento tácito, entendido como a aquellas creencias individuales sobre relaciones de causa y efecto. Por otra parte, también es posible identificar el conocimiento explícito, correspondiente a un tipo de conocimiento articulado y generalizado. En tercer lugar, podemos encontrar el conocimiento individual, correspondiente al que es creado e inherente al individuo, percepciones personales y juicios. en cuarto lugar, es posible identificar el conocimiento social, entendido como el conocimiento creado e inherente a las acciones colectivas, tales como las normas comunitarias. El conocimiento declarativo corresponde al saber de datos, hechos, conceptos y principios, es un tipo de saber teórico. El conocimiento causal corresponde al saber las relaciones causales entre variables de interés. El conocimiento condicional corresponde al saber cuando aplicar diversas acciones cognitivas. Finalmente, es posible identificar el conocimiento relacional, corresponde al saber la vinculación entre elementos cognitivos y la relación (o posible relación) entre ellos (Sigarra & Bau, 2004).

Por otra parte, Nonaka y Takeuchi (1995) elaboran y proponen cuatro tipos de conocimiento que derivan de la interacción establecida entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito: conocimiento armonizado, conocimiento sistémico, conocimiento conceptual y conocimiento operacional.

Tabla N°2 “Interacción del conocimiento”

Tipo de conocimiento	Conversión de conocimiento
Armonizado	Tácito a tácito
Conceptual	Tácito a explícito
Operacional	Explícito a tácito
Sistémico	Explícito a explícito

Fuente: Elaboración propia en base a Nonaka y Takeuchi (1995)

El conocimiento armonizado se produce como resultado de la creación de conocimiento tácito a partir del mismo tipo de conocimiento y esto comprende modelos mentales y habilidades técnicas. Por otra parte, el resultado de la interacción entre el conocimiento explícito y el conocimiento explícito se denomina conocimiento sistémico. Así mismo, el conocimiento conceptual se produce a partir de la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito, lo que posibilita que el conocimiento tácito sea posible expresarlo a través de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Por último, el conocimiento operacional recoge el resultado de la interacción entre el conocimiento explícito a conocimiento tácito, para que esto ocurra los documentos y manuales permiten interiorizar mejor lo que los individuos han experimentado y facilitar la transferencia de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka I., Toyama, R. & Konno, N, 2000).

De esta misma forma, Nonaka y Konno (2000) concibe al conocimiento como un activo creado y mantenido de forma colectiva a través de la interacción entre individuos o entre individuos y su entorno, más que creado de forma individual. Para expresar esta idea, Nonaka nos presenta el concepto de ba (Nonaka, I., 2000). De esta forma el ba se construye como un espacio compartido de relaciones emergentes. Puede ser un espacio físico, mental o cualquier combinación de ambos.

Lo que diferencia el ba de las interacciones humanas ordinarias es el concepto de creación de conocimiento. El ba suministra una plataforma que, en una perspectiva trascendente, integra cualquier información necesaria, ya sea personal, profesional o disciplinar (Nonaka, I. & Konno, N., 2000).

3.2 Transferencia de conocimiento

Los procesos de transferencia de conocimiento se encuentran relacionados a vínculos, interacciones y/o intercambios cooperativos de información, conocimiento y/o tecnología que establecen dos o más organizaciones, instituciones o comunidades con el fin de trasladar *know-how*, conocimiento técnico, conocimiento científico y de esta forma generar un proceso de innovación. (Stezano, 2009).

En este sentido, la transferencia de conocimiento es un concepto que se utiliza ampliamente para describir el flujo de conocimientos entre centros de investigación y ambiente privado, con el fin de crear un impacto social y financiero a través de la

promoción de procedimientos innovadores (Debackere et al., 2014). Trautman (2014, citado en Šárka (2014), desde un punto de vista de las organizaciones define la transferencia de conocimiento como un movimiento planificado de las habilidades e informaciones correctas, en el momento temporal adecuado, que generan mayor fuerza de trabajo productiva, competitiva y capaz de ejecutar la estrategia comercial. Por su parte, Perkins y Bennett (2012) plantean que la transferencia de conocimiento refiere a la identificación de conocimientos pertenecientes a un grupo y al hecho de compartirlos con otros individuos o grupos, resultante en un cambio en los procesos de negocio y de producción de valor.

Bayona Sáez y González Eransus (2010), plantean que la transferencia de conocimiento va a depender del tipo de conocimiento que es transmitido y de los mecanismos establecidos para hacerlo. Existiendo formas tradicionales de transferencia de conocimiento, tales como la investigación, la enseñanza, la publicación de artículos académicos y la divulgación científica. Sin embargo, pese a que estos mecanismos son formas eficaces para la transferencia, en una economía basada en la acumulación de conocimiento se requiere de nuevos mecanismos y métodos para generar procesos de transferencia.

La relevancia de la Transferencia de Conocimiento dice relación, por una parte, con que la existencia de conocimiento, como señala Wang y Noe (2010, citado en Nesheim & Gressgård, 2014) no son suficientes para la generación de un mejor desempeño organizacional. Esto dado que además de la acumulación de conocimiento, éste debe gestionarse para que este pueda ser transferido. Por lo tanto, es necesario explotar y poner en uso los conocimientos. Esto es, llevar los conocimientos al lugar y en el momento adecuada para que este se transforme en resultados beneficiosos. Y por otra, con que el conocimiento es un recurso crítico para las organizaciones, y proporciona la base del rendimiento y la ventaja competitiva (Nesheim & Gressgård, 2014). El intercambio de conocimiento fomenta el uso del conocimiento, lo cual mejora a su vez la calidad del trabajo. Es por esta razón que es cada vez más importante estimular los procesos de transferencia de conocimiento (Nesheim & Gressgard, 2014).

Por otra parte, la transferencia de conocimiento también afecta a un nivel intra organizacional, mejorando la gestión del conocimiento, en cuanto a cómo el conocimiento se distribuye al interior de las organizaciones y al desarrollo de políticas específicas para estimular ciertas formas de distribución. En esta línea, Nesheim y Gressgard (2014) plantean que, a mayor intercambio de conocimientos al interior de una organización, mayor será la aplicación de estos conocimientos. Es decir, que el flujo de conocimientos está relacionado con el hecho de que se realicen acciones basadas en el conocimiento acumulado, por lo cual en un contexto con mayor flujo de conocimiento el trabajo se realiza con mayor calidad.

En consecuencia, investigaciones previas sugieren que la transferencia de conocimiento organizacional aumenta la innovación. Es decir, en virtud de esta cualidad virtuosa del conocimiento en los procesos de productividad y calidad de los resultados

organizacionales, Bayona Sáez y González Eransus (2010) vinculan la innovación organizacional y los procesos de transferencia de conocimiento en redes. Establecen que los procesos de intercambio de información y conocimiento entre los diferentes agentes y organizaciones producen innovaciones en el marco de relaciones de cooperación y redes a nivel territorial local, regional, nacional o internacional. De manera que, desde esta perspectiva, una innovación se produce a través de un proceso complejo que se desarrolla a través de redes de conocimiento (Bayona Sáez & González Eransus, 2010).

Tradicionalmente se ha estudiado la transferencia de conocimiento a partir del análisis e identificación de cada uno de los factores y dimensiones de la transferencia. Sin embargo, desde una concepción actualizada de transferencia, la atención se centra en las relaciones entre factores y no exclusivamente en la caracterización y análisis de los componentes por separado y de manera aislada. Poniendo de relieve la no linealidad del proceso y el carácter socialmente distribuido de la producción del conocimiento, su transferencia y puesta en uso. Desde esta perspectiva la transferencia de conocimiento es un proceso de interacción social orientado hacia la producción y circulación de conocimiento, con el objetivo de generar externalidades de aprendizaje. Este proceso interactivo es interno y externo a la organización, combinando distintas capacidades y recursos organizacionales y tiene un carácter básicamente colaborativo (Bayona Sáez & González Eransus, 2010).

Dado lo cual el proceso de transferencia es un proceso esencialmente interactivo. Esto implica que, si queremos observar el proceso, no podemos sino analizar el contexto en donde este tiene lugar, entendiendo que este existe a partir de una serie de estructuras y mecanismos generados ad hoc. Así, la transferencia de conocimiento no puede ser analizada fuera del contexto social específico en el que tiene lugar, en cuanto son las condiciones sistémicas las que moldean, facilitan u obstaculizan las relaciones de transferencia de conocimiento (Bayona Sáez & González Eransus, 2010).

Desde esta perspectiva Bayona Sáez y González Eransus (2010) consideran fundamental distinguir tres componentes básicos involucrados en los procesos de transferencia de conocimiento: Los receptores del conocimiento que incluyen las empresas, administraciones públicas y centros tecnológicos; los productores de conocimiento, que integran a las universidades, centros y grupos de investigación, especialistas y personal docente e Investigadores; y los agentes, organismos, o programas dinamizadores de la transferencia, que en ocasiones los integran los propios investigadores, que pueden ser agentes dinamizadores además de productores de conocimiento.

Bozeman (2000, citado por Bayona Sáez & González Eransus, 2010) plantea un modelo de transferencia de conocimiento en donde distinguen 5 factores intervinientes en el proceso de transferencia, los cuales son: a) Las características del objeto a transferir (conocimiento científico, tecnologías “físicas”, métodos, procesos, know-how,

etc.). Se trata del contenido, la forma y las posibilidades de comercialización de lo que se transfiere. Dicho objeto o conocimiento podrá ser más o menos complejo, más o menos tácito o explícito. b) Las características de los productores de conocimiento (el investigador o grupo de investigación y su institución), en donde se resalta la mayor o menor predisposición de los investigadores y sus grupos hacia la transferencia y su efecto sobre las acciones o medidas institucionales desarrolladas es este respecto. c) Las características de los medios de transferencia (Vehículos formales o informales) a través de los cuales se transfiere la tecnología/conocimiento (licencia de patentes u otros títulos de propiedad industrial e intelectual, programas de investigación en colaboración, documentos, interacción personal, spin-offs, contratos o convenios, intercambio de personal, etc.). d) El perfil y características de los destinatarios o usuarios del conocimiento (empresas, AAPP, ONG.) y sus recursos, tales como su capacidad de absorción, recursos, estrategias, localización. e) El entorno de la demanda del conocimiento, referido a los factores (del mercado u otros como el contexto legal e institucional) relacionados con la necesidad existente en el entorno socio-económico-cultural del objeto transferido (precio de la tecnología o conocimiento, posibilidad de sustitución, relación con las tecnologías/conocimientos actualmente en uso, subvenciones, etc.).

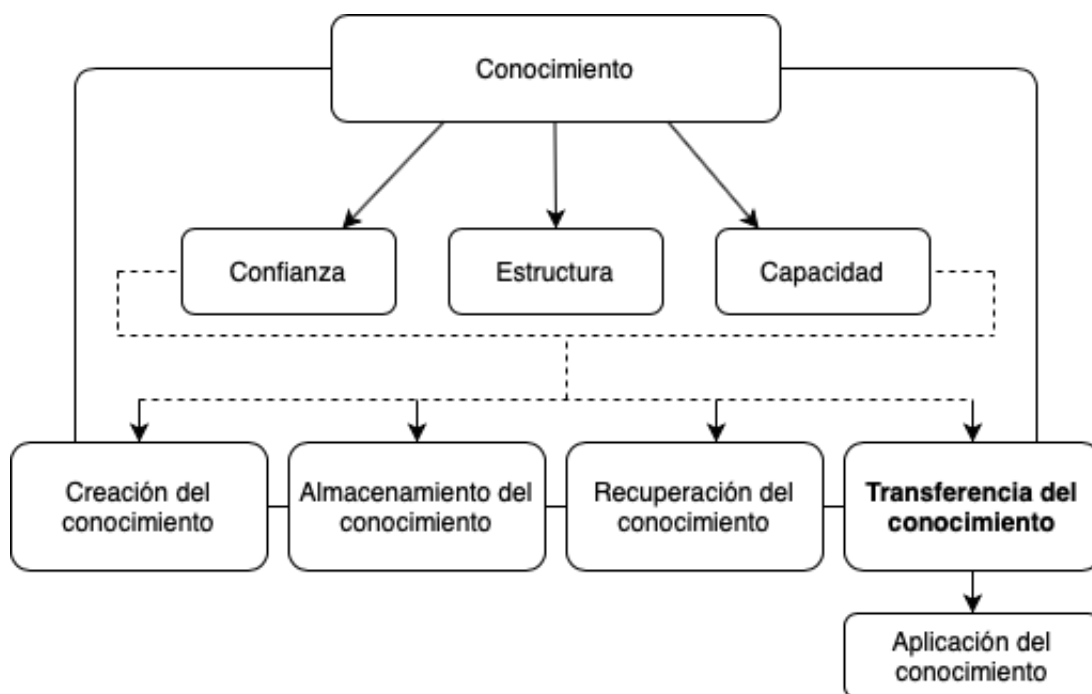
Según reporta Debackere y colaboradores (2014) para que la transferencia de conocimiento ocurra y sea efectiva se requiere de voluntad y capacidad de los actores involucrados, para entender y comunicar contenido técnico-científico complejo; y de un ambiente intercultural transversal que sea proclive a esto. Por su parte, Ladd y Ward (2002), definen cinco factores que influyen en los procesos de transferencia de conocimiento: a) Canales de relación que refiere a la frecuencia y profundidad bidireccionales del contacto entre las personas involucradas en el proceso; b) Grado de semejanza (intereses y educación) entre los actores involucrados; c) Depreciación y pérdida del conocimiento una vez ocurrida la transferencia; d) Autoconocimiento de la organización en cuanto qué saben los actores involucrados sobre la empresa en la que participan; e) Divergencia de los intereses entre los implicados y las organizaciones.

Por otra parte, Winter (1987) propone seis dimensiones del conocimiento en función de su dificultad para ser transferido: a) conocimiento tácito y totalmente articulado; b) grado de facilidad de enseñanza del conocimiento; c) posibilidad de que el conocimiento sea articulado o no; d) dificultad o facilidad de observar y comprender la aplicación del conocimiento por parte de los competidores; e) grado de complejidad, según el número de elementos que componen un sistema y el grado de interacción entre esos elementos; f) grado de dependencia que mantiene un conocimiento con otros sistemas de conocimiento que poseen diferentes individuos o grupos en la empresa.

Šárka (2014), quien investiga los factores que inciden y afectan la transferencia de conocimiento, reportan que habría dos procesos de interacción social y comunicación que serían centrales y estarían estrechamente ligadas con la cualidad y eficacia de la transferencia. El primero de ellos es la confianza, en cuanto estimula la voluntad de las

personas a compartir información, y genera condiciones para el desarrollo de un ambiente de apertura, y promueve una cultura de intercambio de conocimiento. Que como señala Perkins y Bennett (2012) puede ser descrito como un ambiente en donde la gente comparte abiertamente, hay una buena disposición para enseñar y guiar a otros, donde las ideas pueden ser desafiadas libremente y donde se utiliza el conocimiento obtenido de otras fuentes. La segunda refiere a la capacidad para comunicarse y para tener un horizonte valórico común. Para que ocurra transferencia de conocimiento es necesario que existan capacidades para comunicarse claramente y con suficiente “ancho de banda” para que el significado sea transmitido también. Esto está dado por: a) Un contexto o lenguaje común; b) Una razón u objetivo para compartir; c) El espacio para pensar y reflexionar; d) La capacidad de interactuar con otros de una manera no intencional; e) La autonomía para compartir; f) Una estructura organizacional flexible que puertos intercambio de conocimiento; g) Infraestructura para apoyar el intercambio de conocimiento e información (Šárka, 2014).

Esquema N°1 “Variables transferencia de conocimiento”



Fuente: Elaboración propia en base Perkins & Bennett (2012) y Vázquez (2017)

Van Wijk et al. (2008) plantean que existirían tres variables intervinientes en los procesos de transferencia de conocimiento: características del conocimiento en sí, características organizacionales y características de la red.

Con respecto a las características del conocimiento en sí, según reportan estos autores, estudios empíricos previos indican que la ambigüedad del conocimiento es uno de los indicadores más importantes de la organización transferencia de conocimiento. A mayor nivel de conocimiento ambiguo, menor será la probabilidad de que ocurra una transferencia.

Van Wijk et al. (2008) señalan que se puede entender la ambigüedad como cuán fácilmente las fuentes subyacentes del conocimiento pueden ser comunicadas, interpretadas y absorbidas (aprehendidas). En este sentido, para disminuir la ambigüedad debe intervenir en esas tres sub dimensiones. Por una parte, intervenciones que faciliten la “comunicabilidad” de las ideas, como por ejemplo transformar el conocimiento tácito (por ejemplo, la experiencia de un trabajador social) en conocimiento explícito (por ejemplo, una guía para intervenir). Así una misma idea puede ser difuminada más rápidamente y en un espectro mayor. Intervenir en la capacidad de interpretación y aprehensión, puede pensarse desde cómo transformar esas ideas explícitas en formas menos técnicas y más accesibles. En este sentido, pensando desde la óptica de conocimiento tácito/explicito, no hay una forma que sea mejor intrínsecamente, sino que pueden tener distintas funciones dependiendo del objetivo. Habría que lograr una forma de conocimiento móvil (en el sentido de que puede transformarse de tácito a explícito, y viceversa, con facilidad) o de técnicas para transformar el conocimiento.

Con respecto a las características de las organizaciones, si bien estas pueden ser casi infinitas, los autores señalan que la mayoría de los estudios se han centrado en el tamaño, la edad, la descentralización y la capacidad de absorción de las organizaciones. Encontrando efectos positivos del tamaño de la organización sobre las transferencias de conocimiento. No obstante, otros estudios han encontrado efectos no significativos estadísticamente. Es decir, no existe evidencia contundente acerca de la relación entre el tamaño de la organización y la transferencia de conocimiento. Además del tamaño de la organización, se ha considerado la edad de las organizaciones como un determinante importante de la transferencia de conocimiento. En la medida en que las organizaciones envejecen, se vuelven inertes y poseen una capacidad limitada para aprender y adaptarse a circunstancias cambiantes. Las empresas más jóvenes tenderían a tener mayor capacidad para modificar sus patrones cognitivos y relaciones, haciéndose así más proclives a la transferencia de conocimiento, en cuanto ellas parecen tener ventajas de aprendizaje sobre las más antiguas. Sin embargo, los autores señalan que la investigación previa no ha sido concluyente sobre el efecto de la edad en las transferencias de conocimiento. Por otra parte, la descentralización implica mover hacia abajo en la jerarquía el lugar de autoridad y ampliando la capacidad para tomar decisiones en una organización, aumentando la dependencia de las unidades de ajuste mutuo a coordinar actividades, consecuentemente mejorando la calidad y el número de ideas y conocimientos que pueden compartirse. Además, la descentralización aumentaría la percepción de libertad entre las unidades y aumenta su motivación y voluntad de compartir el conocimiento organizacional. De esta forma, Van

Wijk et al. (2008) establecen que se puede plantear que la investigación previa sugiere una relación positiva entre la descentralización y la transferencia de conocimiento.

Finalmente, la capacidad de absorción fue un concepto introducido originalmente por Cohen y Levinthal (1990, citados en Van Wijk et al., 2008) se ha convertido en uno de los temas más destacados en la literatura sobre la transferencia de conocimiento organizacional. La capacidad de absorción refiere a la capacidad de las organizaciones para reconocer, asimilar y aplicar conocimiento externo novedoso (Cohen & Levinthal, 2000; Lane et al., 2001; Zahra & George, 2002, citados en Van Wijk et al., 2008). Es decir, la capacidad de absorción puede entenderse como las habilidades que un determinado sistema tiene para apropiarse del conocimiento que circula por su entorno. Varios estudios empíricos han encontrado que la capacidad de absorción contribuye a la cantidad de conocimiento aprendido dentro de las empresas (Gupta & Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996, citados en Van Wijk et al., 2008). Así, un componente fundamental para aumentar la capacidad de absorción de una determinada organización es su "capital cognitivo", es decir la facilidad y las habilidades específicas que tienen sus miembros para acceder a conocimiento nuevo y poder entenderlo. En el planteamiento de Van Wijk et al. (2008), la cantidad de conocimiento disponible determina la cantidad de transferencia de conocimiento, relación que se encuentra moderada por la capacidad de absorción de las organizaciones.

En tercer lugar, con respecto a las características de la red, los autores señalan que estos son atributos asociados con recursos sociales incorporados a las relaciones y abarcan diversas facetas del contexto social, tales como los vínculos, las relaciones de confianza y los sistemas de valores (Tsai, 2001, citados en Van Wijk et al., 2008). Las relaciones sociales entre los actores vinculados son una variable importante para facilitar/obstaculizar la transferencia de conocimiento. Dentro de las relaciones sociales se pueden observar tres dimensiones: estructural, relacional y cognitiva (Inkpen & Tsang, 2005, citados en Van Wijk et al., 2008). La dimensión estructural refiere a los patrones de interacciones entre los actores, es decir a la configuración de las relaciones y los vínculos entre las distintas unidades que conforman la red. En la medida que existen relaciones estables, el conocimiento y los recursos ideacionales incrementan la probabilidad de ser transferidos entre una organización y otras. A mayor cantidad de relaciones de una organización, esta tiene mayor probabilidad de acceder al conocimiento relevante.

Si entendemos el proceso de generación de valor como una red interactiva entre actores diversos, el grado de centralidad que tiene cada actor (en otras palabras, con cuántos nodos está interconectado), determina a cuánto conocimiento beneficioso accede. La dimensión relacional se refiere a la naturaleza de las relaciones y los activos que están arraigados en ellas (Tsai, 2001, citados en Van Wijk et al., 2008), y se ha manifestado en investigaciones anteriores, especialmente como fortaleza de las relaciones y la confianza. La cercanía de una relación entre participantes de una red, aumenta la frecuencia de interacción y comunicación (Hansen, 1999 citados en Van

Wijk et al., 2008). La evidencia acumulada sugiere que los lazos fuertes conducen a una mayor transferencia de conocimiento (Reagans & McEvily, 2003 citados en Van Wijk et al., 2008). Por otra parte, otros estudios han planteado que la confianza entre los socios determina la transferencia de conocimiento organizacional (Szulanski, 1996, citados en Van Wijk et al., 2008). La confianza representa la creencia de que el otro en una relación cumplirá sus compromisos (Inkpen, 2000, citados en Van Wijk et al., 2008).

La confianza permite la transferencia de conocimiento organizacional ya que aumenta la voluntad de los socios de comprometerse a ayudar a los socios a comprender el nuevo conocimiento externo (Lane et al., 2001, citados en Van Wijk et al., 2008). Aunque la investigación previa ha argumentado que la confianza aumenta la transferencia de conocimiento organizacional, algunos estudios indican que un alto nivel de confianza también puede crear ceguera colectiva e inhibir el intercambio y la combinación de conocimiento (Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001, citados en Van Wijk et al., 2008). Por lo tanto, aunque el principio general es que la confianza se asocia con una mayor transferencia de conocimiento organizacional, existe evidencia de que tal efecto no es significativo. Finalmente, la dimensión cognitiva se refiere a los recursos dentro de las relaciones que proporcionan representaciones compartidas, interpretaciones y sistemas de significado (Nahapiet & Ghoshal, 2000, citados en Van Wijk et al., 2008).

Está incorporado en atributos como la visión compartida y valores que facilitan una comprensión común de los objetivos colectivos y las formas adecuadas de actuar en un cierto contexto (Tsai, 2001, citados en Van Wijk et al., 2008). Compartir una visión sobre temas relevantes y tener sistemas de valoración compartidos promueve el entendimiento mutuo y proporciona un mecanismo fundamental que ayuda a diferentes actores a integrar el conocimiento. Por lo tanto, es probable que la visión y los sistemas de pensamiento compartidos contribuyan a la transferencia de conocimiento organizacional. Dado que las normas y valores compatibles pueden diferir mucho más ampliamente (Lane et al., 2001, citados en Van Wijk et al., 2008), varios estudios se han centrado en las similitudes culturales o diferencias entre socios. La distancia cultural aumenta el costo de entrada y obstaculiza la capacidad de la empresa para transferir competencias centrales a mercados extranjeros (Palich & Gomez-Mejia, 1999, citados en Van Wijk et al., 2008). La distancia cultural también aumenta las dificultades operacionales que emergen de una falta de comprensión de las normas, valores e instituciones, obstaculizando el intercambio de conocimiento (Mowery, Oxley, & Silverman, 1996, citados en Van Wijk et al., 2008).

Bayona Sáez y González Eransus (2010) plantean que al menos en lo que refiere a la transferencia de conocimiento entre universidad y empresa, existen variados obstáculos o dificultades para generar procesos de transferencia de conocimiento exitosos. Las dificultades se podrían agrupar en dos categorías: en primer lugar, el problema de las “dos culturas”, es decir percepciones diferenciadas entre universidad y empresa; y, en segundo lugar, la obtención y la explotación de los resultados de investigación.

Con respecto al primero, esto tiene que ver con dos subdimensiones. En primer lugar, con el hecho de que existan dos códigos éticos distintos, en donde desde la universidad se busca un conocimiento no privado, con libertad de publicación, buscando el prestigio profesional y centrado en la calidad de la investigación; en cambio, desde la empresa, se busca que el conocimiento sea privado, que no se publique, buscando el lucro y centrado en la obtención de mejores posiciones competitivas. La otra sub dimensión refiere a que existen dos entornos organizativos distintos. Así, la universidad tiene una estructura rígida, burocrática, fragmentada en departamentos y disciplinas, con investigaciones no rentables y dificultades para ponerles precio; y en la empresa, estructuras flexibles, en donde las investigaciones son pagas con incentivos y gran conocimiento del costo de las actividades.

Con respecto a los problemas culturales, estos básicamente se deben a dos aspectos. Uno, el hecho de que existan dos códigos éticos distintos entre la universidad y la empresa. Y dos, que existan dos entornos organizativos distintos.

En cuanto a los problemas asociados a la obtención y explotación de los resultados de investigación, esto puede desagregarse en problemas relacionados con la forma en que es llevada la investigación; y a cómo son explotados y comercializados los resultados.

Con respecto a la forma en que se lleva a cabo la investigación, en la universidad se utiliza el conocimiento previo almacenado en publicaciones científicas y se comunican poco los avances del proyecto y la dedicación de los investigadores a una investigación usualmente no es a jornada completa. En cambio, en la empresa se trabaja con confidencialidad, las investigaciones son parte de planes estratégicos de productividad y los investigadores se dedican solo a ello.

Finalmente, con respecto a la explotación de los resultados la principal diferencia es que en la universidad los resultados de las investigaciones son explotados en modo de prestigio académico y profesional, en cambio en la empresa se busca la generación de beneficios económico y por lo tanto se limita su publicación.

Cabe resaltar, que las disciplinas que producen la mayor parte de los conocimientos aplicables para la realización de innovaciones en el campo de las políticas públicas, pero esta desde la perspectiva contemporánea excede los estrechos límites a la cual estuvo condenada en las últimas décadas, donde la innovación se asimilaba desde una óptica ontológica a productos o servicios aplicados a objetos duros. Corresponde a la luz de las actuales discusiones, ampliar el horizonte ontológico incluyendo bienes y servicios intangibles tales como los productos de las innovaciones producidas en ámbitos sociales donde la competitividad y la rentabilidad no constituyan los únicos objetivos estratégicos (González & Zanfrillo, 2010).

De esta forma, las distintas disciplinas participan en un proceso que permite la gestión de transferencia del conocimiento, aportando desde su especificidad marcos políticos, normativos y procedimentales.

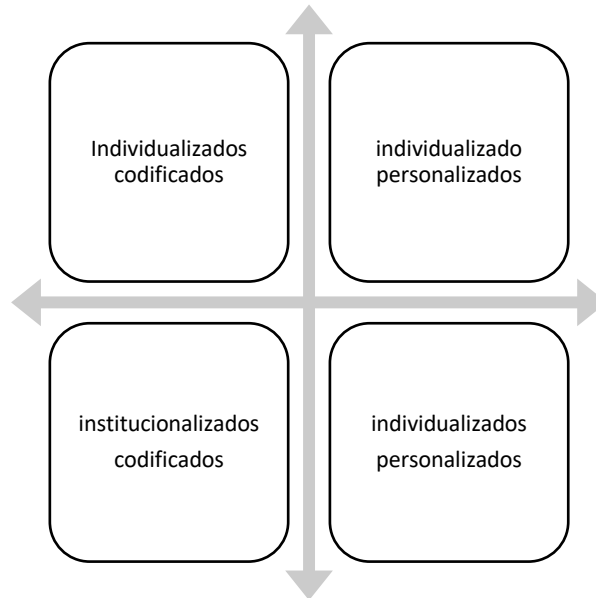
3.3 Mecanismos de transferencia de conocimiento

Boh (2007), plantea dos dimensiones de mecanismos específicos para la transferencia de conocimiento. Como se desarrolló anteriormente, el conocimiento organizacional puede ser tipificado en cuatro clases: tácito-individual, tácito-grupal, explícito-individual, explícito-grupal.

La primera dimensión refiere a la codificación-personalización de la transferencia de conocimiento. El conocimiento puede ser transferido a través de mecanismos de codificación, los cuales hacen relación a la generación de bases de datos y documentos, a los cuales todos los miembros de la organización pueden acceder. Por otra parte, también se puede transferir conocimiento a través de la personalización, que incorpora el conocimiento a una persona concreta, la cual puede retransferir el conocimiento mediante contactos cara a cara.

La segunda dimensión hace referencia al grado de institucionalización-individualización en la transferencia de conocimiento. La institucionalización, refiere a mecanismos con un alto grado de formalidad y utilizados de manera colectiva, generalmente para socializar a los nuevos miembros de la organización. Por otra parte, la individualización refiere a los mecanismos informales e individuales a través de los cuales se transfiere el conocimiento.

Esquema N°2 “Mecanismos de transferencia de conocimiento”



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el caso de los tipos de conocimiento, para la transferencia de conocimiento también se hace interactuar a las dos dimensiones descritas. De esta manera, obtenemos cuatro mecanismos de transferencia de conocimiento:

1. Mecanismos individualizados-codificados: describe mecanismos en que los documentos y/u otros artefactos son compartidos de manera individual e informal. Refiere a formas de capital intelectual diseñados para resolver problemas que posteriormente son reutilizados por otros miembros de la organización. Dentro de esta clase de mecanismos de transferencia están los documentos difundidos de manera informal y los manuales o procedimientos escritos de manera voluntaria.
2. Mecanismos individualizados-personalizados: son formas individuales e informales de transferencia de conocimiento. Son las redes de individuos que comparten información entre ellos. Estos mecanismos son efectivos, dado que las personas prefieren obtener información de las personas, antes que de los documentos. Sin embargo, requiere de un alto conocimiento de quiénes son las personas que tienen la información, además de confianza para compartir el conocimiento. Existen formas tecnológicas específicas para este mecanismo, tales como los correos electrónicos y los servicios de mensajería instantánea. Dentro de estos mecanismos se pueden citar, las charlas de los miembros superiores de la organización, las redes personales de los individuos y las herramientas de trabajo colaborativo.

3. Mecanismos institucionalizados-codificados: describe mecanismos codificados que han sido institucionalizados en rutinas y estructuras de la organización. El énfasis está puesto en el uso de tecnología informática para crear repositorios virtuales que permitan almacenar, buscar y recuperar conocimiento funcional a la organización. Por ejemplo, a través de bases de datos, plantillas prediseñadas, emisión de correos colectivos, metodologías estandarizadas.
4. Mecanismos institucionalizados-personalizados: refiere a formas personalizadas de transferencia de conocimiento que han sido institucionalizadas. Son mecanismos específicos e institucionalizados para que los individuos que poseen cuotas de conocimiento importante puedan transmitir estos conocimientos a otros miembros de la organización. Por ejemplo, las reuniones con los miembros superiores de la organización, proyectos colectivos entre distintos departamentos, altos cargos involucrados en los proyectos, etc.

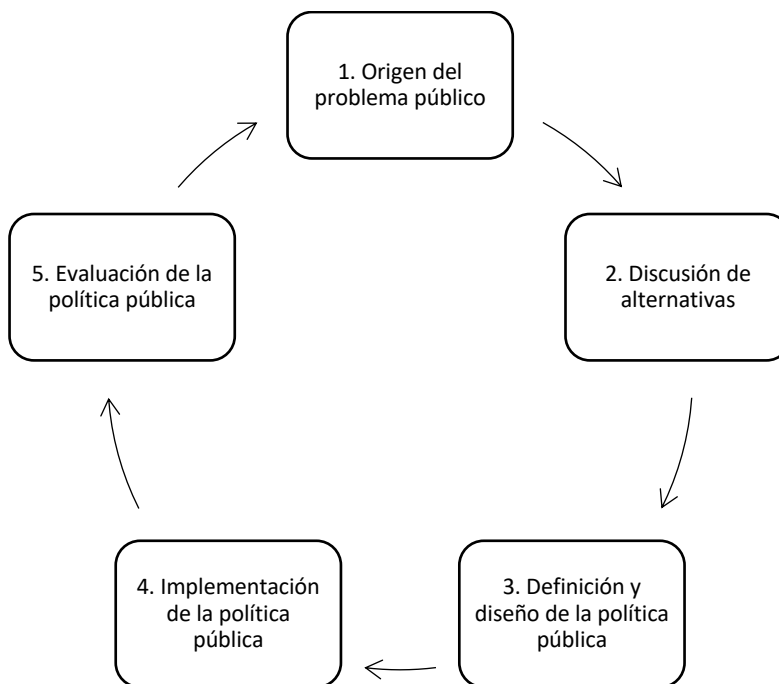
3.4 Del Conocimiento a la política pública

Cabe reconocer, que la existencia del conocimiento académico por sí solo, y de manera mecánica, mejoraría la influencia y transferencia a las decisiones gubernamentales. En este sentido, es un error el pensar que simplemente cuanto más conocimiento científico se ponga a disposición y se utilice, mejores serán las decisiones del Gobierno. Más bien, la evidencia y la práctica de trabajo en políticas públicas muestra que su formulación es un proceso complejo, en el que participan actores múltiples, posicionados desde distintos intereses, en donde cobra relevancia crucial familiarizarse y conocer las dinámicas, relaciones y procesos de intercambio entre estos agentes participantes y los distintos niveles de organización que concurren en la formulación e implementación de una política –ejecutivo, legislativo y judicial– y en general con los organismos y organizaciones de todo tipo, desde asociaciones barriales y vecinales hasta las agencias federales e incluso internacionales (Perkins, 1995 citado en Alfaro, J & Martin, M.P. 2015).

El primero es que existen distintas culturas entre la comunidad de los formuladores de políticas respecto a la de los productores de conocimiento, lo que hace que la comunicación entre ambas comunidades sea difícil. El segundo aspecto que se debe considerar es que los agentes gubernamentales y los investigadores tienen importantes diferencias en términos de valores, prioridades e incentivos. Por tanto, no existirían posturas unívocas, por lo que se deben considerar espacios de discusión entre estos. En muchos casos, cada una de las partes utiliza los conocimientos científicos disponibles y fuentes opuestas de información para fortalecer sus posiciones, en el marco de las luchas ideológicas, de valores y orientaciones que están presentes en la relación entre conocimiento y políticas públicas (Alfaro & Martín, 2015).

Así mismo, Sutcliffe & Court, (2005) plantean una conceptualización que se enlaza con las etapas de la transferencia de conocimiento en relación con la creación de políticas. Tomando la idea de ciclo de políticas y la desagregación del estudio de las políticas públicas en un número de etapas funcionales, es posible establecer que el proceso de la política nunca es lineal.

Esquema N°3 “Ciclo de la política pública”



Fuente: Elaboración propia en base a Harguindéguy (2013).

En este sentido, las políticas públicas no son una cadena de eventos predecibles, sino por el contrario, ellas se construyen a través del tiempo y con una multitud de procesos decisionales en modificación permanente, que dependen más que, de opciones racionales, de la resolución de conflictos entre agentes múltiples participantes y situados en niveles diversos (Phillips, 2000 citado en Alfaro & Martín, 2015).

Es por lo anterior, que esta mirada sobre el proceso de la política es que no está atada a un set particular de instituciones, permitiendo el análisis de un rango de actores (no sólo el gobierno) y el modo en que interactúan a lo largo del proceso de la política, al centrar la atención en las diversas etapas más que en los actores (Sutcliffe & Court, 2005). Es decir, que se pueden generar análisis desde las etapas específicas del ciclo de políticas públicas para potenciar la transferencia de conocimiento.

En cada etapa del ciclo de políticas, el asesoramiento sobre políticas puede tener un papel específico. Puede informar o legitimar el proceso de formulación de políticas, convertirse en un factor importante en el proceso de implementación o utilizarse para evaluaciones ex post. Algunos incluso sostienen que las evaluaciones científicas predictivas como precursoras necesarias de la toma de decisiones son inherentemente limitadas y que las evaluaciones científicas rigurosas pueden ser mucho más valiosas en el papel de la evaluación política ex post que en el contexto de la formulación de políticas ex ante (Engels, 2005).

En este sentido, el contexto general en el que las políticas públicas y programas operan en la esfera pública, de debates, opiniones, cultura y conciencia popular. Es en este contexto que Head (2008) identifica tres tipos de conocimiento, que responden a tres espacios de acción distintos: El saber hacer político (know-how), el análisis científico y técnico riguroso y la experiencia práctica y profesional de campo.

En este sentido, y en primer lugar, el know-how es la forma de conocimiento inherente a los políticos, partidos, grupos organizados y medios de comunicación. se centra en el análisis y juicio de actores políticos. Incluye muchos elementos relevantes para la política basada en evidencia, tales como la consideración y el ajuste de estrategias o tácticas, influir en la agenda política, determinar prioridades, persuadir y comunicar mensajes claves, construir coaliciones, y negociar tratados y compromisos, así como hacer juicios contextualizados sobre lo deseable versus las posibilidades (Head, 2008).

En segundo lugar, respecto del conocimiento basado en evidencia, hay un rango de conocimientos disciplinarios e interdisciplinarios (economía, leyes, sociología, administración pública, evaluación, etc) que hacen contribuciones muy útiles a las políticas y al entendimiento y mejora de los programas. Raramente hay consenso entre los científicos sociales en la naturaleza de los problemas, las causas de tendencias o relaciones, y la mejor aproximación para las soluciones. Muchas disciplinas científicas pueden tener diferentes aproximaciones metodológicas, y pueden ofrecer perspectivas complementarias a temas complejos. No es sorprendente entonces que se hayan desarrollado aproximaciones interdisciplinarias en décadas recientes para trabajar problemas sociales complejos (Head, 2008).

En tercer lugar Head (2008) refiere al conocimiento práctico e intervención en implementación de políticas, en que rescata la sabiduría práctica de los profesionales en sus comunidades de práctica, y el conocimiento organizacional el que se asocia con el manejo de la implementación.

Por otra parte, Dagenais (2012), se sitúa sobre el uso del conocimiento en el proceso de transferencia, que impactarían sobre las estrategias de TC, como también puede

variar en función de las necesidades del usuario. El autor considera tres formas predominantes de uso: instrumental, conceptual y persuasivo.

El uso Instrumental significa que los usuarios toman decisiones con bases científicas. Este tipo de uso se describe como lineal, específico y directo. Por ejemplo, si un gerente informa que un programa de prevención está empíricamente reconocido como eficaz en la reducción del abuso de los niños, y que él decidió crear este tipo de programas en su establecimiento, el gestor utiliza el conocimiento de la investigación instrumentalmente (Dagenais, 2012).

El uso conceptual se refiere al cambio producido por el conocimiento. El usuario forja nuevas interpretaciones sobre un fenómeno, expande su comprensión, sin cambiar sus acciones o decisiones. Así que este es un tipo de uso pasivo más que activo. Por ejemplo, una escuela involucrada siempre ha estado convencida de que la reducción del tamaño de la clase puede mejorar el rendimiento de los estudiantes. En un taller con los investigadores, toman conciencia de los estudios no muestran ninguna relación entre la reducción del tamaño de las clases y el rendimiento de los estudiantes en la escuela secundaria. Mediante la modificación de su a priori acerca de los efectos del número de alumnos por clase en su rendimiento. Esta es una utilización conceptual de los conocimientos científicos (Dagenais, 2012).

Por último, el uso persuasivo del conocimiento, llamado también uso estratégico, se produce cuando los tomadores de decisiones o profesionales utilizan el conocimiento para legitimar sus decisiones o acciones. Por ejemplo, un trabajador comunitario, durante una reunión del equipo, se basa en los resultados de un estudio de evaluación de la implementación de la intervención en la comunidad para convencer a un colega que se ha demostrado eficaz y produce efectos beneficiosos para la población que atienden (Dagenais, 2012).

La transferencia de conocimiento requiere de estrategias para que haya difusión de conocimiento y, especialmente, aplicación de éste. Utilizar conocimientos puede significar diferentes cosas: incrementar la conciencia sobre los hallazgos de investigación, cambiar actitudes y percepciones, o cambios en la política y en las prácticas, bien cambios en los resultados para los usuarios de los servicios (Walter et al., 2004). La manera cómo se utiliza la investigación y cómo se promueve son cuestiones interrelacionadas. Por ejemplo, iniciativas que buscan promover el uso de conocimientos científicos pueden fomentar formas particulares de uso y, a la inversa, los caminos en los que la investigación se está utilizando son proclives a influenciar el diseño de iniciativas de promoción. Pese a estas interacciones, las cuestiones acerca del uso de la investigación y la promoción del uso de investigación se reportan de forma separada hasta ahora (Walter et al., 2004).

4. PRESENTACIÓN DEL CASO: CONSEJO ASESOR PRESIDENCIAL PARA LA POLÍTICA DE INFANCIA

En el presente capítulo se desarrollará la presentación de los Consejos Asesores Presidenciales, su rol e importancia, su vinculación con los procesos de políticas públicas, como también su clasificación. Para finalizar con una breve caracterización de los diversos consejos realizados en el tiempo.

4.1 Consejos Asesores Presidenciales: Rol e importancia

Los Consejos o Comisiones Asesoras Presidenciales, son espacios alternativos para la formulación de políticas públicas. Se originan por mandato del presidente de la República, con el fin de entregar un sello de objetividad a la creación de proyectos de ley desde dos perspectivas: la expertiz o la participación de actores (Aguilera, 2009) generando una herramienta que altamente legislativa en el régimen presidencialista chileno (Siavellis, 1997).

Estas comisiones son conformadas mediante un acto administrativo del Ejecutivo, que suele incluir los siguientes aspectos: a) nombre oficial de la comisión; b) autoridad precisa a la que asesoran¹; c) objetivos y funciones de la comisión, indicados de modo taxativo; d) integrantes: número, perfil y modo de designación; e) presidencia de la Comisión; f) metodología de trabajo (presencial o telemática); g) duración de la comisión (indefinida o sujeta a plazo o condición); h) plazo de entrega del informe o recomendación y de los antecedentes que lo sustentan; i) recursos disponibles para su funcionamiento; j) criterios de publicidad y transparencia de las reuniones, actas, antecedentes y resultados del trabajo de la comisión, conforme a la legislación vigente; y k) posibles divisiones en subcomisiones, indicadas de forma precisa (Mattar, 2014) .

Tabla N° 3 “Tipos de Comisiones”

	Incorpora solo a miembros del gobierno	Incorpora a miembros externos al gobierno
Duración definida	Comisiones interministeriales y/o sectoriales de duración acotada	Comisiones asesoras presidenciales ad hoc
Duración indefinida	Comisiones interministeriales y/o sectoriales de duración permanente	Comisiones asesoras presidenciales permanentes

Fuente: Aguilera, 2009

La justificación usual que se ha esgrimido para la conformación de estas instancias tiene relación con que estos espacios configuran un punto de vista de la expertiz, conformándose las comisiones por personas con una gran capacidad técnica y desarrollo de conocimiento en áreas específicas (Cisterna & Vásquez, 2018).

Por otro lado, comisiones han sido formadas con el objetivo de fomentar la participación ciudadana y social, abriendo espacios para el diálogo y la deliberación de políticas públicas elaboradas desde la pluralidad de actores. De esta manera, las sugerencias de la comisión son producto de negociaciones, acuerdos y consensos entre los integrantes que la conforman y en conjunto con las organizaciones participantes, esto pretende principalmente asegurar una toma de decisiones más imparcial, democrática y legitimada por diversos sectores de la sociedad. Bajo esta lógica, quienes participan son mayoritariamente expertos, tecnócratas, tecnopols y organizaciones de la sociedad civil (Cisterna & Vásquez, 2018).

Cabe destacar, que bajo ningún punto de vista las Comisiones Asesoras no suplen ni buscan suplir un rol legislativo en las instituciones democráticas, pues, en términos de origen, estos espacios – legislativos – son tradicionalmente más democráticos, debido a los procesos de elección popular de sus representantes, a diferencia de las comisiones donde la invitación y conformación recae exclusivamente en el Ejecutivo (Cisterna & Vásquez, 2018).

4.2. Tipos de Comisiones

Es posible identificar dos grandes tipos de Consejos asesores en el poder Ejecutivo, los de carácter ministerial y los de características presidenciales. Las primeras, tienen como finalidad entregar asesoría a un determinado ministro sobre aspectos sectoriales.

Mientras que, el segundo tipo, tiene por objetivo entregar asesoría directa al Presidente de la República y es posible encontrar cuatro tipos de estas.

a) Comisión interministerial

Las comisiones interministeriales o sectoriales (también llamadas comité ministerial) corresponden a la entidad conformada mediante decreto supremo, instructivo u oficio presidencial con el fin de asesorar al Presidente de la República en temáticas que, dada su alta complejidad, requieren el trabajo coordinado de dos o más ministerios y/o servicios públicos. Esta instancia puede ser de características permanente o temporales, y está compuesta exclusivamente por ministros o directores de instituciones administrativas (Mattar, 2014).

b) Comisión Asesora Presidencial (CAP)

Las Comisiones Asesoras Presidenciales corresponden a instancias colegiadas constituida mediante un decreto supremo para proponer y/o pronunciarse sobre políticas, planes, programas, convenciones internacionales o proyectos específicos. El CAP admite la integración de personas del ámbito privado, designadas por el Presidente de la República para asumir un compromiso ad honorem, por tanto no se encuentran obligados jurídicamente a participar en ella. Esta instancia, al igual que la comisión interministerial, presenta una duración variable en el tiempo y establecida mediante el decreto fundacional, la que puede establecer una duración acotada o permanente.

La formación de comisiones asesoras presidenciales no es un fenómeno nuevo en Chile. Al menos todos los gobiernos de la ex Concertación han recurrido a este mecanismo para enfrentar la toma de decisiones en materias que sean política o socialmente controversiales o que requieren de una alta experticia técnica (Aguilera, 2009).

Si bien las comisiones han existido desde el retorno a la democracia, fue durante el primer gobierno de Michelle Bachelet que las Comisiones Asesoras Presidenciales adquirieron relevancia, pues permitieron dar un sello ciudadano a la gestión de la mandataria (Aguilera, 2007; Garretón, Cruz & Aguirre, 2012), pues, durante su primer gobierno se realizaron 11 Consejos Asesores Presidenciales, estas de características interministeriales y Ad hoc, dentro de las primeras podemos identificar principalmente las de temáticas relativas a Derechos Humanos, pueblos originarios y Bicentenario.

Tabla N°4 “Nombres Comisiones Periodo 2006-2009¹”

Periodo	Nombre Comisión
2006 - 2009	CAP para formulación y ejecución de las política de DD.HH
	CAP Consejo Ministerial para asuntos indígenas
	CAP para el Bicentenario de la República
	Comisión Nacional de empleo
	CAP consejo de innovación para la competitividad

Fuente: Elaboración Propia en base a Aguilera, 2009

Por otra parte, podemos identificar 6 comisiones asesoras planteadas para tratar temáticas ad hoc y con una duración establecida mediante decreto presidencia. Entre estas comisiones cabe resaltar la naturaleza por la que emergen, pues dos de ellas se encontraban planteadas en el programa de gobierno de la presidenta (Previsión y Infancia), mientras que las cuatro restantes nacen a raíz de una serie de conflictos sociales que el gobierno tuvo que enfrentar.

Tabla N°5 “Configuración Comisiones”

Consejo	Inicio	Duración (semanas)	Nº de integrantes	Audiencias Públicas
Previsión	Marzo 2006	12	15	Si
Infancia	Abril 2006	12	14	Si
Educación	Junio 2006	27	81	Si
Corrupción	Noviembre 2006	2	7	No

¹ Para la presente investigación se considero la contextualización en este periodo específico, debido al marco contextual en el cual se encuentra presente la creación y conformación del Consejo Asesor Presidencial para las Políticas de infancia (2006) correspondiente al caso de estudio que se aborda. Sin embargo, parece relevante clarificar que durante los años posteriores se continuo con políticas de Comisiones y Consejos Asesores Presidenciales, resaltando la Comisión de Mujer, trabajo y genero (2014), Comisión Asesora sobre Pensiones / Comisión Bravo (2016) y la Comisión Asesora Presidencial contra los conflictos de interés, trafico de influencias y la corrupción / Comisión Engels (2015).

E. Superior	Mayo 2007	43	30	No
Trabajo	Agosto 2007	37	48	Si

Fuente: Elaboración Propia en base a Aguilera, 2009

Cabe destacar al dar una mirada general a los consejos da cuenta que estos presentaron una gran variedad de estructuras, apertura a la comunidad, origen y tamaño. Sin embargo, la Comisión Asesora para las políticas de infancia, se transformó en un tema central dentro de la propuesta programática de la presidenta Bachelet, ya que junto con la CAP de previsión eran las encargadas de crear un sistema de protección social, con un esquema muy similar. Ambos consejos realizaron una amplia convocatoria a la ciudadanía organizada para que participara en audiencias ante el grupo de asesores en la primera etapa de su funcionamiento, para reflejar el componente ciudadano de su estilo de gobierno. Sin embargo, en cuanto a la participación de diversos sectores políticos resalta la conformación de la Comisión Asesora de infancia, pues busco incluir a todos tanto a la oposición como a la hasta ese entonces Izquierda extraparlamentaria.

Tabla N°6 “Composición Comisiones”

Comisión	Concertación	Derecha	Izquierda extraparlamentaria
Previsión	Si	Si	No
Infancia	Si	Si	Si
Educación	Si	Si	Si
Corrupción	Si	No	No
E. Superior	Si	No	Si
Trabajo y equidad	Si	Si	No

Elaboración Propia en base a Aguilera, 2009

4.3 Consejo Asesor Presidencial para la Reforma a las Políticas de Infancia y el Sistema Chile Crece Contigo

Chile Crece Contigo es un Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia, que nace el 2007 con la finalidad es generar y articular diversos mecanismos de apoyo a niños, niñas y sus familias, que en su conjunto permitan igualar oportunidades de

desarrollo y disminuir las brechas de inequidad que se presentan desde los primeros años de vida.

La evidencia en la que se sostuvo la creación del programa ChCC planteaba que la precariedad socioeconómica de las familias tiene serios efectos negativos en el desarrollo posterior de los niños y niñas, reproduciendo arquetipos estructurales de pobreza y desigualdad, especialmente en sociedades fuertemente segregadas como la chilena (Farías, 2019).

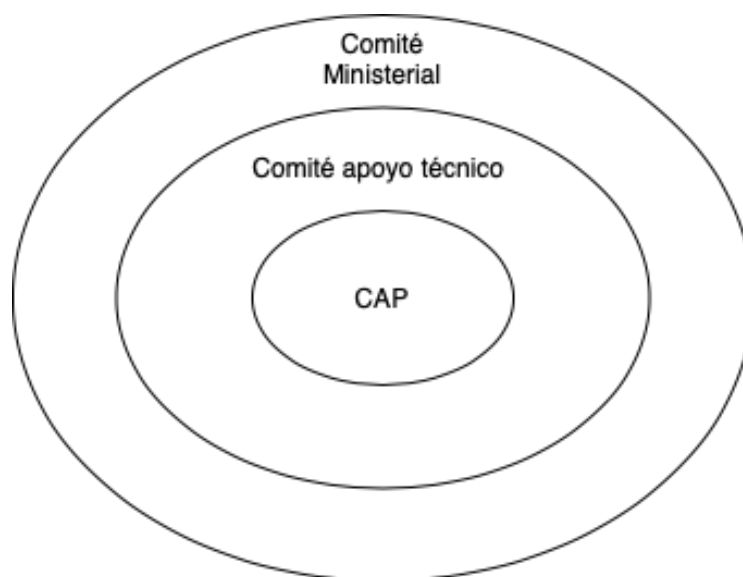
El programa ChCC fue ideado bajo un discurso de características garantistas de los Derechos del niño, niña y adolescente, realizando una revitalización de la Convención Internacional de los Derechos del Niño, suscrita por el Estado chileno en 1990, asignándole a este mismo la función de garantizar y promover el cumplimiento de dichos derechos (Bedregal, 2010). Esta Convención sostiene el principio de la igualdad de derechos y de oportunidades, lo que se traduce en que los derechos que contiene deben ser garantizados a todos los niños y niñas sin distinción, e independientemente de cualquier característica personal o de su familia.

Bajo esta lógica, el año 2006, la presidenta Michelle Bachelet mediante el Decreto Supremo n°072 convocó a una serie de actores de diversas disciplinas con el fin de generar un consenso técnico-político en torno a la reforma a las políticas de infancia. A partir de esto se crea el “Consejo Asesor Presidencial para la Reforma a las Políticas de Infancia” cuyo fin fue “recabar datos científicos sobre posibles medidas e intervenciones dirigidas a reducir las inequidades sanitarias susceptibles de solución dentro de cada país y entre los países” (Molina, Cordero y Silva, 2008). Para ello se propuso la elaboración de “un diagnóstico de la situación actual y de las insuficiencias existentes en materia de protección a la infancia, para luego, formular y proponer un conjunto de políticas y medidas idóneas para efectos de implementar un sistema de protección a la infancia” (Molina, Cordero y Silva, 2008).

Adicionalmente, esta comisión asesora contó con el apoyo técnico de una serie de profesionales en otras áreas. Para posterior ser revisada y discutida por un comité de ministros cuyo principal objetivo fue analizar las propuestas del Consejo Asesor Presidencial, estudiar su viabilidad, y proponer iniciativas de implementación, de esta forma, parte importante de las recomendaciones contenidas en el informe elaborado por el consejo asesor llegaron a plasmarse en lo que hoy se denomina Sistema de protección Integral a la infancia Chile Crece Contigo (Molina, Cordero & Silva, 2008).

Los comités fueron apoyados por secretarías y comités técnicos constituidos por equipos jurídicos y profesionales de los ministerios integrantes del comité. La lógica de trabajo de estas instancias fue centralizada y no hubo participación de otros sectores públicos o privados.

Esquema N°4 “Proceso CAP Infancia”



Fuente: Elaboración Propia

Cabe considerar que la constitución del consejo asesor para materias de infancia fue integrada por miembros nombrados directamente por la presidenta Michelle Bachelet, a título personal, los que trabajaron “*ad honorem*”, aportando su conocimiento, experiencia y criterio para elaborar el diagnóstico y las propuestas de reforma al sistema de protección a la infancia.

La experiencia de trabajo del Consejo Asesor Presidencial para la Reforma a las Políticas de Infancia, creado por la presidenta Bachelet el año 2006, permite reflexionar, a partir de un caso concreto, sobre el vínculo entre la transferencia de conocimiento, las perspectivas disciplinares y los procesos de diseño de política pública.

El objetivo central del Consejo Asesor de Infancia consistió brindar asesoraría en la identificación y formulación de planes, programas y demás requerimientos tendientes a establecer un sistema de protección a la infancia. Adicionalmente este consejo cumplía un rol en el proceso de sistematización y difusión del conocimiento, ofreciendo referencias técnicas para el actuar profesional en áreas específicas de la política de infancia (Decreto 72, 2006).

También fue misión el Consejo de la Infancia elaborar un diagnóstico de la situación y de las insuficiencias existentes en materia de protección a la infancia, para luego, formular y proponer un conjunto de políticas y medidas idóneas para efectos de implementar un sistema de protección a la infancia que permita alcanzar los objetivos propuestos en el Decreto Presidencial (Decreto 72, 2006).

La idea fundamental del consejo fue producir información calificada para crear el Sistema de Protección a la Infancia y, a su vez, implementar nuevas propuestas de articulación política, llevando a cabo una mayor reflexión en la elaboración de políticas públicas que valoricen a los niños, niñas y adolescentes como sujeto de derechos, en pos de orientar los principios éticos y democráticos el proceso de diseño y formulación de las políticas públicas.

Para que la transferencia de conocimiento y articulación entre el conocimiento y el que hacer de las diversas disciplinas hacia las políticas públicas, fue fundamental establecer un modelo o método que permitiera, por una parte, diagnosticar y sistematizar las propias prácticas de los profesionales y que, por otra parte, creará insumos para ser transferidos a los tomadores de decisiones.

Bajo esta lógica, fue posible identificar un proceso metodológico claro por el cual los actores miembros del Consejo Asesor crearon, gestionaron y transfirieron el conocimiento en torno a la creación del sistema de protección a la infancia Chile Crece Contigo, este proceso puede ser caracterizado desde 7 etapas bases: Construcción del consejo, Definición del núcleo problemático, construcción de propuestas, articulación y conexión del conocimiento disciplinar, contraste con la realidad y creación de modelos de gestión para el diseño e implementación del sistema integral.

Es por este motivo que el siguiente análisis a realizar gira en torno al diseño del sistema ChCC, uno de los ejes del presente estudio de caso, para lo cual enmarcaremos los resultados a partir de algunos de los factores destacados por las diversas miradas disciplinares presentes en el proceso desarrollado por el Consejo Asesor Presidencial para las políticas de infancia.

4.4 Caracterización disciplinar del CAP

Este comité estuvo constituido por 14 profesionales de diversas áreas disciplinares y políticos, entre las que resaltan psicología, medicina y economía. Quienes sesionaban de manera presencial en el Palacio de La Moneda, esto durante 12 semanas, de acuerdo a lo establecido en el decreto presidencial. Adicionalmente, se le encomendó desplazarse a todas las regiones del país para la realización de audiencias con organizaciones y personas fuertemente vinculadas a la temática de infancia.

Tabla N°7 “Conformación Comité Asesor Presidencial”

Miembro	Disciplina	Miembro	Disciplina
Jaime Crispi	Economista de la Universidad de Chile, PhD y Mphil en Economía de la Universidad de Cambridge.	Pablo González	Economista de la Universidad Católica de Chile, PhD y Master en Economía de la Universidad de Cambridge.
Benito Baranda	Psicólogo de la Universidad Católica. Director Social del Hogar de Cristo.	Ignacio Irarrázaval	PhD en Política Social de la London School of Economics (LSE).
Paula Bedregal	Médico de la Universidad Católica de Chile, especialista en Medicina Familiar del Niño y Salud Pública, Magíster en Salud Pública de la Universidad de Chile y tiene estudios de postgrado en Gestión y Políticas de Salud en la Universidad de Londres y de Psicología en el Programa de Doctorado de la Universidad Católica de Chile.	María Angélica Kotliarenko	Psicóloga, PhD y Master of Science en Desarrollo Infantil del Instituto de Educación de la Universidad de Londres.
Rodrigo Castro	PhD en Economía de la Universidad de Georgetown.	Helia Molina	Médico Cirujano, especialista en pediatría y salud pública, Magíster en Salud Pública de la Universidad de Chile, con estudios de postgrado en Evaluación de Proyectos en la Universidad de Michigan y en Epidemiología de la Gestión de la John Hopkins University.

Carlos Concha	Médico cirujano de la Universidad de Chile, Doctor en Salud Pública, Berlín, y tiene estudios de postgrado en Chile y Francia en salud infantil.	Dagmar Raczynski	Socióloga, PhD de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA)
Bárbara Eyzaguirre	Psicólogo Educacional de la Universidad Católica de Chile especializada en desarrollo cognitivo.	Carolina Schmidt	Ingeniera Comercial de la Universidad Católica y Diplomada en Marketing de la Universidad de Nueva York (NYU).
Ximena Seguel	Psicóloga de la Universidad Católica. Investigadora del Centro de Estudios de Desarrollo y Estimulación Psicosocial (CEDEP).	Víctor Tokman	Economista, D.Phil de la Universidad de Oxford, Inglaterra. Postgrado en Escolatina de la Universidad de Chile.

Fuente: Elaboración Propia

Entre las características más relevantes de la conformación de este CAP resalta su alto nivel de experticia y perfeccionamiento profesional/académico encontrando entre ellos académicos, miembros activos de centros de investigación, directivos o expertos de ONG, *Think Tanks* y fundaciones; así como consultores y expertos de empresas consultoras privadas en la formulación de políticas y estrategias de política. Esto se ve reflejado en la categorización tanto de la comisión como de sus integrantes, estando compuesta por un 92,9% de expertos en materias de infancia y políticas sociales (Aguilera, 2009), esto sumado al apoyo de 9 profesionales que brindaron conocimientos técnicos a la comisión, tanto en materias administrativas como en aspectos investigativos.

5. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación corresponde a un estudio de carácter descriptivo/exploratorio con un enfoque cualitativo, acompañado con un diseño sistemático, resaltando el empleo de pasos en el análisis de datos, cuyo proceso de recolección de información fue llevada a cabo a través de un proceso de revisión bibliográfica y documental en profundidad para posteriormente ser analizada por medio de la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss (2002).

Por otra parte, el criterio temporal de la investigación es de carácter retrospectivo y se constituye en torno a la creación y permanencia del Consejo Asesor Presidencial para las políticas de infancia.

5.1 Enfoque metodológico: Teoría Fundamentada

La Teoría Fundamentada (TF) es un modelo de análisis que pretende levantar información centrada en los datos, realizando de forma progresiva y constante un análisis comparado. Esta teoría nace como una respuesta a las teorías funcionalistas y estructuralistas dominantes en la década de los 60's, siendo su principal aporte el planteamiento de que la investigación cualitativa no solo es útil para comprobar teorías, sino que además para crearlas en contextos donde el cuerpo del conocimiento no es suficiente para comprender ciertos fenómenos sociales (Strauss & Corbin, 2002).

Tras el proceso de selección de elementos a analizar, que en este caso corresponde a la documentación elaborada por el Consejo Asesor Presidencial para las políticas de infancia y vinculada con este mismo, la primera fase o etapa corresponde al proceso de análisis mediante la codificación, que permite transformar la textualidad en unidades de análisis que pueden ser administradas por el investigador (Strauss & Corbin, 2002).

En una primera instancia se realizó un proceso de codificación abierta que consiste en la selección de unidades de texto – palabras, frases, citas u oraciones – y su síntesis en un código, de modo que sea posible establecer relaciones entre las distintas partes del texto a través de esta categorización. A partir de este momento los textos seleccionados se constituyen en unidades de análisis que permiten describir el contenido de cada cita textual. Posteriormente, se organizan estos conceptos en tres tipos de códigos dependiendo de sus propiedades: códigos sustantivos o directamente extraídos de los datos empíricos; códigos de carácter teóricos, que se encuentran en un nivel de abstracción mayor y que se generan a partir de la integración teórica; y los códigos in vivo que provienen de la textualidad del documento o relato (Cuñat, 2007).

En segunda instancia se realiza una codificación axial, en la que se agrupan los códigos generados en categorías, desde esta se identifican relaciones para generar nuevas posibles teorías. Para estos fines, estos fines se utiliza la organización de vínculos a través de redes de relaciones, que ordenan y describen el tipo de relación entre los códigos según ciertos criterios, tales como la variabilidad de aparición, dimensiones, propiedades y/o causalidad hipotética (Cuñat, 2007).

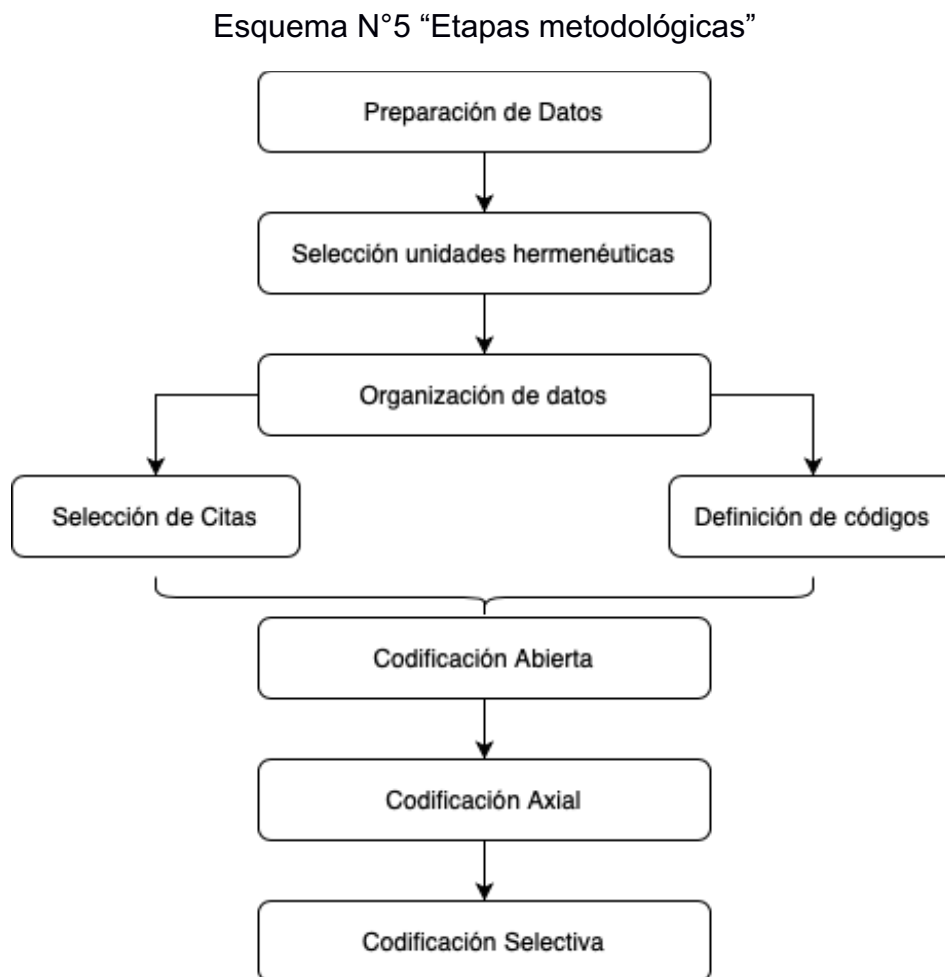
Finalmente, la TF propone realizar un proceso de codificación selectiva, que consiste en la revisión de las categorías generadas, para luego seleccionar una o más de estas que tengan carácter central en los hallazgos y que se sitúen en relación con las demás categorías para, a partir de esta, constituir la teoría emergente, que se clasifican en dos tipos. La primera, corresponde a la teoría sustantiva, es decir aquella basada en las experiencias humanas singulares de los sujetos estudiados. Mientras que la segunda, corresponde a la teoría formal, siendo este el momento en que se integran las categorías con la revisión bibliográfica (Sandoval, 1996).

5.2. Diseño metodológico.

El diseño establecido para el presente estudio corresponde a lo planteado por Ibáñez (1989), quien establece la estructura de investigación social, en donde el conocimiento y el lenguaje constituyen en instrumento y objeto de investigación, pues esta implica una clausula lingüística, en donde es posible distinguir una dimensión semiótica y un componente simbólico. Bajo esta lógica, el presente estudio contempló la recopilación y posterior revisión y análisis de fuentes de información secundaria, tales como: manuales del propio sistema Chile Crece Contigo, presentaciones, informes y estudios elaborados por distintas entidades tanto públicas como privadas vinculadas al tema de la infancia o al estudio de políticas públicas de carácter social. Así mismo, se utilizaron reportes, libros, artículos académicos y policy papers de diversas fuentes.

La relevancia de la presente investigación está dada por dos cuestiones fundamentales; la necesidad de investigar los procesos de diseño/discusión de políticas públicas y la aplicabilidad de los procesos de transferencia de conocimiento para comprender estos momentos dentro del ciclo de políticas públicas. Por otra parte, se busca contribuir al conocimiento del campo disciplinar, pues como plantean Alfaro y Martín (2015) la literatura ha abordado diversas experiencias de transferencia de conocimiento, tanto en el sector privado como en el público. Estas han contado con una serie de variables y dimensiones que han condicionado el proceso. En este sentido, estudios han reflexionado en torno a el rol de los expertos y expertas en los procesos de diseño y formulación de políticas publicas, determinado que la tecnocracia por si sola no es capaz de resolver los problemas complejos de las sociedades actuales, esto vinculado a que los procesos de dialogo son normalmente complejos, existiendo distintas culturas entre la comunidad de los formuladores de políticas respecto a la de los productores de conocimiento, lo que hace que la comunicación entre ambas comunidades sea difícil.

En base a lo anterior, para el desarrollo de investigativo se realizó en 7 etapas investigativas, las cuales se encuentran presentes en el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración Propia

Primera etapa: Preparación de Datos

Para la preparación de los datos se realizó una búsqueda de información y documentación en profundidad, para ello se tomo en consideración principalmente dos aspectos: pertinencia con el tema y autores relacionados directamente con el proceso de conformación del Consejo Asesor Presidencial para la Reforma a las Políticas de Infancia.

Segunda etapa: Selección de unidades hermenéuticas

La presente etapa se desarrolla una vez establecido los criterios de preparación de datos y búsqueda de los mismo. De esta forma se llega a una muestra hermenéutica de 20 documentos de información, entre los que encontramos: Informes del Consejo, actas

del Consejo, audiencias regionales, entrevistas en prensa, presentaciones en seminarios, entre otros.

Tabla N°8 “Listado de unidades hermenéuticas”

Documentación analizada	
Resumen Propuesta Consejo Asesor Presidencial, junio 2006.	Acta del consejo 1 de junio de 2006
Audiencia Consejo Asesor, 17 de abril de 2006	Artículo “Formación de políticas públicas y los consejos asesores presidenciales”
Audiencia Consejo Asesor, 21 de abril de 2006	Documento del Consejo “Alcances y Propuestas Jurídicas para el Desarrollo Integral de la Infancia en Chile.
Artículo: “De la sobrevida al desarrollo integral de la infancia: Pasos en el desarrollo del sistema de protección integral a la infancia”	Acta del Consejo 13 de abril de 2006
Seminario “análisis del informe del consejo presidencial de políticas de infancia”. 2006	Audiencia Consejo Asesor 8 de junio de 2006
Artículo “consejo asesor presidencial para la reforma de las políticas de infancia”	Audiencia Regional “V Región” 2006
Entrevistas Radio Cooperativa “Programa Chile Crece Contigo” 2009	Propuesta “El futuro de los niños es siempre hoy” 2006
Entrevistas Radio Cooperativa “Programa Chile Crece Contigo” 2010	Audiencia Regional “Región Metropolitana” 2006
Presentación “Chile Crece Contigo Equidad desde el Principio” 2014	Audiencia Consejo Asesor 11 de mayo de 2006
Presentación “Seminario Internacional Primera infancia” 2014	Acta del Consejo 21 de abril de 2006

Fuente: Elaboración Propia

Tercera y Cuarta etapa: Organización de datos, selección de citas y Definición de códigos

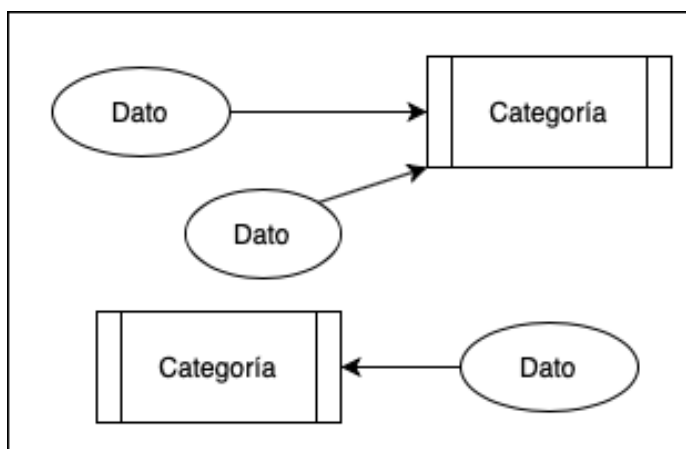
Después de la revisión de los 20 documentos, se realizó un análisis de contenido de las lecturas. Este fue llevado a cabo con el apoyo del programa de análisis cualitativo **ATLAS.ti** (en su versión 8.4.4).

Este programa ayuda particularmente en el proceso de interpretación de los datos mediante la segmentación de las unidades hermenéuticas en citas, codificación, comentarios, entre otros. En esta etapa particularmente se realizó una segmentación textual (citas) de la documentación considerada, llegando a la selección de 182 códigos para luego realizar un proceso de reducción de estos, llegando a generar finalmente 125 códigos.

Quinta etapa: Codificación abierta

Esta etapa corresponde al proceso de fragmentación, examinación, comparación conceptualización y categorización de los datos.

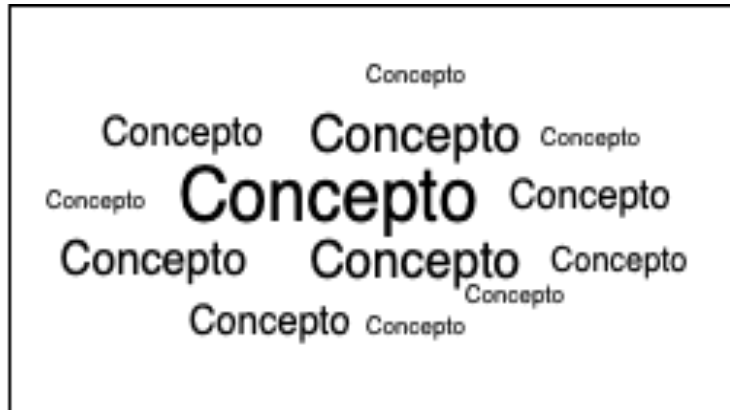
Esquema N°6 “Propuesta Codificación abierta”



Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, se realizó en base a la información contenido en los datos la construcción de una nube de palabras que permitiera identificar los conceptos más utilizados por los actores, para ello se filtraron y excluyeron conectores y monosílabos no relacionados con los datos, entregando un mayor tamaño a aquellos conceptos que presentan una mayor recurrencia.

Esquema N°7 "Propuesta nube de palabras"

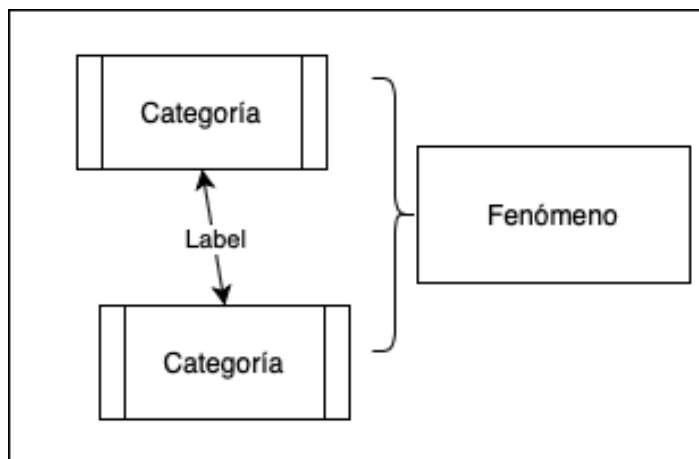


Fuente: Elaboración Propia

Sexta etapa: Codificación axial

Corresponde al proceso por medio del cual los datos se vuelven a unir con el objetivo de generar diversos modelos comprensivos y establecer conexiones entre categorías y sub categorías.

Esquema N°8 "Propuesta Codificación axial"

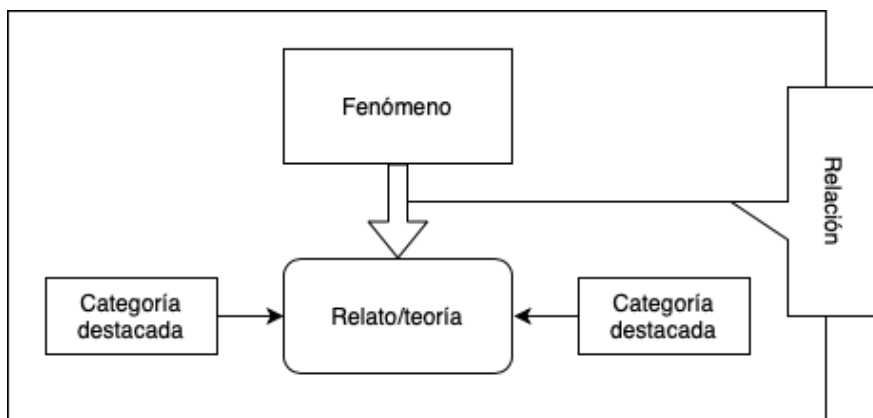


Fuente: Elaboración Propia

Sexta etapa: Codificación Selectiva

La presente etapa se desarrolla como un proceso de selección de una categoría central, relacionada sistemáticamente con otras categorías, validando estas relaciones y entregando un mayor desarrollo, construyendo un relato/teoría que integra la relación con las otras categorías.

Esquema N°9 “Propuesta Codificación Selectiva”



Fuente: Elaboración Propia

6. RESULTADOS

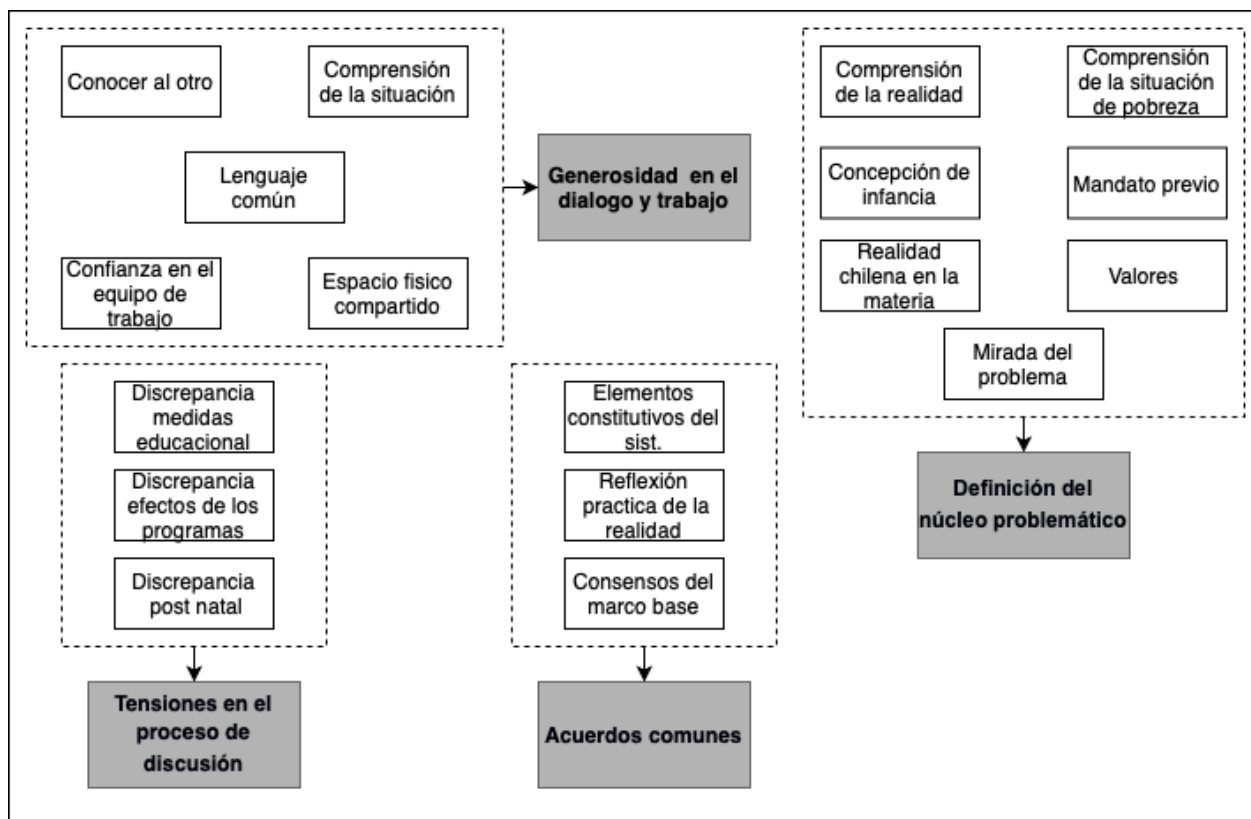
Los resultados generados tras el proceso de análisis en base a lo planteado por la TF se presentan en el siguiente apartado buscando responder al objetivo de investigación planteado con anterioridad, determinar aquellos agentes dinamizadores de los procesos de transferencia para la elaboración de políticas públicas. A lo anterior, se suma un apartado

En primera instancia, mediante un proceso de codificación abierta se generaron 182 códigos abiertos para luego realizar un proceso de reducción de estos, llegando a generar finalmente 125 códigos, a partir de los cuales se agruparon y clasificaron los conceptos abordados; para luego dar cuenta de las etiquetas vertebrales puestas sobre sucesos, eventos y otros aspectos del fenómeno analizado.

Este proceso de codificación abierta se muestra en los siguientes esquemas:

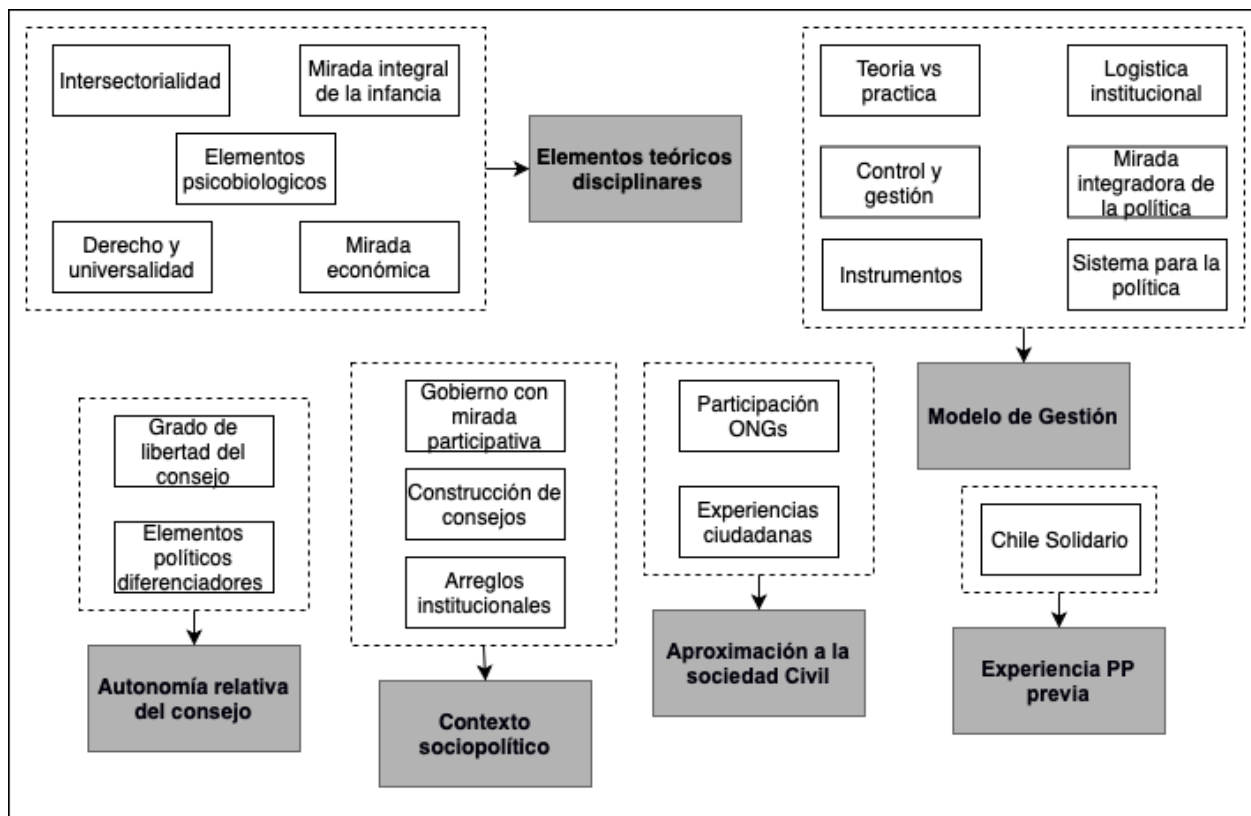
6.1 Codificación Abierta

Esquema N°10 “Codificación Abierta”



Fuente: Elaboración Propia

Esquema N°11 “Codificación Abierta” (continuación)



Fuente: Elaboración Propia

El proceso de codificación abierta muestra el resultado de la fragmentación, examinación y posterior conceptualización de los datos contenidos en las unidades hermenéuticas y su respectiva clasificación en categorías. Esta clasificación es construida a través de un proceso de comparación de los conceptos, en donde comienzan a aparecer como pertenecientes a fenómenos de características similares. De este modo los conceptos identificados son agrupados en conceptos más abstractos y de mayor orden llamados “categorías”.

Tabla N°9 “Presentación categorías”

Categoría	Definición	Propiedades
Generosidad en el dialogo y trabajo	Corresponde a la actitud y/o comportamiento identificado por los actores durante el proceso de trabajo del consejo, implica reconocer plenamente los méritos ajenos, a compartir los éxitos, los logros, las	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud. - Comportamiento. - Voluntad. - Confianza.

	ideas, los conocimientos y generar confianza.	
Búsqueda de acuerdos comunes	Corresponde al fruto de una negociación o un debate entre los miembros, implica una reflexión conjunta.	<ul style="list-style-type: none"> - Consensos. - Disposición. - Miradas. - Construcción conjunta.
Definición del núcleo problemático	Entendido como las convicciones iniciales sobre la definición del problema publico, esta encarna valores y miradas de la realidad a enfrentar	<ul style="list-style-type: none"> - Valores. - Formas de entender el problema.
Aproximaciones a la sociedad civil	Elementos y actividades que permiten recoger las experiencias personales y colectivas de la sociedad civil, niños, niñas y adolescentes, así como también te las organizaciones que trabajan con ellos	<ul style="list-style-type: none"> - Participación - Experiencias ciudadanas - ONGs - Realidades infantiles
Tensiones en el proceso de discusión	Corresponde a aquellos elementos en los que los consejeros no lograron generar un acuerdo.	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencias. - Disensos. - Miradas opuestas. - Discrepancias
Contexto Sociopolítico	Elementos contextuales y estructurales existentes previos a la conformación del consejo y que influyeron tanto en su conformación, desarrollo e intereses.	<ul style="list-style-type: none"> - Institucionalidad - Sistema - Elementos no previstos - Características del gobierno
Elementos teóricos y disciplinares.	Aquellos aspectos teóricos/disciplinares característicos que los miembros del consejo consideran relevante para el sistema y que alcanzaron un acuerdo generalizado y son compartidos por los demás miembros.	<ul style="list-style-type: none"> - Aportes disciplinares. - Vinculaciones teóricas. - Red de conocimiento - Elementos compartidos.
Experiencias políticas públicas previa	Son aquellos elementos resaltados por algunos de los miembros que sirvieron como experiencia guía de conocimiento para la conformación de la nueva política pública.	<ul style="list-style-type: none"> - Vivencias profesionales - Políticas públicas previas - Escenario de políticas

Modelo de gestión integrador	Entendido como la integración del conocimiento transferido y adquirido por parte de los miembros del consejo, que permite traspasar elementos abstractos a un modelo o sistema de ejecución estructurador de la política.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema. - Ordenamiento de aportes. - Praxis.
------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Categoría: Generosidad en el diálogo y trabajo

Durante el proceso de transferencia de conocimiento al interior del CAP de Infancia, los actores se vieron en la necesidad de generar un espacio de diálogo y confrontación de ideas para avanzar en el trabajo de la formulación del sistema integral Chile Crece Contigo, este espacio contó con una extensión de 4 meses y ha sido descrito por los miembros en lo que de acuerdo a los hallazgos podemos denominar como un proceso de *generosidad en el dialogo y trabajo*, entendida como una actitud o comportamiento desarrollado e identificado por los actores como el profundo reconocimiento de los méritos ajenos, compartir los éxitos, los logros, las ideas, los conocimientos y generar confianza. Entre las propiedades presentes en esta categoría podemos identificar las siguientes: Confianza, generosidad, acuerdos, consensos, voluntad, respeto, creencias, reflexión.

Tabla N°10 “Principales propiedades categoría 1”

Propiedades	Definición
Confianza	Creencia de que el conjunto de actores actuará conforme al mandato otorgado, el bien estar superior de NNA y el conocimiento experto/profesional.
Generosidad	Impulso de los miembros de participar y aportar al proceso de conformación del sistema sin esperar un beneficio particular individual.
Voluntad	Actitud identificada en los miembros frente a los desafíos enfrentados durante el proceso de transferencia de conocimiento y que se refleja en una profunda intención de generar un resultado positivo para NNA
Respeto	Aceptación a la pluralidad de miradas y enfoques desarrollados al interior del consejo, aceptación del amplio espectro político representado por los miembros del consejo.

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma al analizar la recurrencia de conceptos vinculados con la presente categoría encontramos que resaltan conceptos como: derechos, confianza y generosidad, los cuales se ven representados en la siguiente nube de palabras:



En este sentido diversos documentos recogen la existencia de esta mirada a lo largo de la existencia del Consejo Asesor Presidencial, en donde los actores identifican y reconocen las características mencionadas con anterioridad. En el los miembros del consejo reconocen:

Fragmento 1: Miembro del Consejo 1

(...) Haber logrado los niveles de acuerdo que logramos en torno a temáticas que son complejas, que rayan en intereses de distintos tipos, de distintas personas; intereses institucionales, e incluso visiones políticas, refleja la generosidad y confianza con la que se trabajó.

Fragmento 2: Miembro del Consejo 1

Para la construcción de políticas (...) se requieren al menos dos cualidades que entre los consejeros se derrochó en los tres meses que estuvimos trabajando y que ayudan a entender este informe y participar de un diálogo constructivo en torno al mismo, concentración y generosidad.

Adicionalmente, estas apreciaciones fueron recogidas como parte del informe generado por el consejo asesor presidencial para las políticas de infancia, en donde se define la forma en la que los diversos miembros trabajaron para la conformación de lineamientos a presentar.

Fragmento 3: Informe Consejo Asesor

Trabajo conjunto, análisis y debate de ideas, en un espíritu de cooperación y comprensión mutua (...) hemos debatido y acordado, con flexibilidad y generosidad, las propuestas que presentamos.

Categoría: Búsqueda de acuerdos

Durante los procesos de transferencia de conocimiento se describe la necesidad que los diversos actores compartan una visión sobre temas relevantes y así tener un sistema de valoración compartido que promueva el entendimiento mutuo y proporcione un mecanismo fundamental que ayude a diferentes actores a integrar el conocimiento, esto debido a que es probable que la visión y los sistemas de pensamiento compartidos contribuyan a la transferencia de conocimiento. Dado que las normas y valores compatibles pueden diferir mucho más ampliamente fortaleciendo el debate y el intercambio de conocimiento. Es en este sentido, que la revisión de fuentes de información documental arroja lo que en los hallazgos presentados se denomina *Búsqueda de acuerdos comunes*, entendido como un proceso de reflexión conjunta, en donde los diversos actores parte del proceso de transferencia de conocimiento realizan una negociación y valoración de sus posturas, en las cuales se buscan consensos y miradas compartidas respecto a la realidad a enfrentar. Entre las propiedades presentes en este código, podemos destacar: Propuestas, acuerdos, reflexiones, miradas, creencias, entre otros.

Tabla N°11 “Principales propiedades categoría 2”

Propiedades	Definición
Acuerdos	Decisiones tomadas en común por los miembros del consejo asesor y que generaron aceptación y conformidad entre las partes
Creencias	Conjunto de principios ideológicos presentes en los miembros y que se reflejan en aportes, miradas y perspectivas compartidas entre los miembros
Reflexiones	Expresiones de pensamientos argumentativos entregados dentro del consejo para el debate de ideas y la conformación de consensos.
Propuestas	Medidas e ideas presentadas al consejo que han sido debatidas y configuradas al interior del consejo.

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma al analizar la recurrencia de conceptos vinculados con la presente categoría encontramos que resaltan conceptos como: Acuerdos comunes, propuestas, consensos, derechos.



Adicionalmente, es posible identificar evidencia documental en la que los diversos actores parte del proceso de transferencia de conocimiento y creación de las propuestas para la elaboración del sistema integral identifican la importancia y rol que jugaron los acuerdos como parte del proceso.

Fragmento 4: Miembro del Consejo 2

(...) podría decirse que bajo este consejo se privilegió fundamentalmente la reflexión, análisis y ordenamiento de los temas en cuestión, con el fin de generar acuerdos entre las partes.

Esto considerando que:

Fragmento 5: Acta del Consejo 1

(...) El Consejo buscó construir los mayores acuerdos posibles en base a la evidencia disponible para todas las materias que trató.

De esta forma el consejo logra construir una propuesta de política de infancia que:

Fragmento 6: Miembro del Consejo 3

(... La propuesta del Consejo) nace a partir de una amplia participación y acuerdos comunes alcanzados y compartidos.

Categoría: Definición del núcleo problemático

Entre lo mayores acuerdos alcanzados durante el proceso de debate llevado a cabo por el CAP corresponde a la definición del problema o el núcleo problemático que envolvía la realidad nacional en materias de infancia. Siendo este la abundante información y evidencia nacional como internacional que demostraban que la vulnerabilidad y precariedad socioeconómica de las familias tiene efectos negativos en el desarrollo

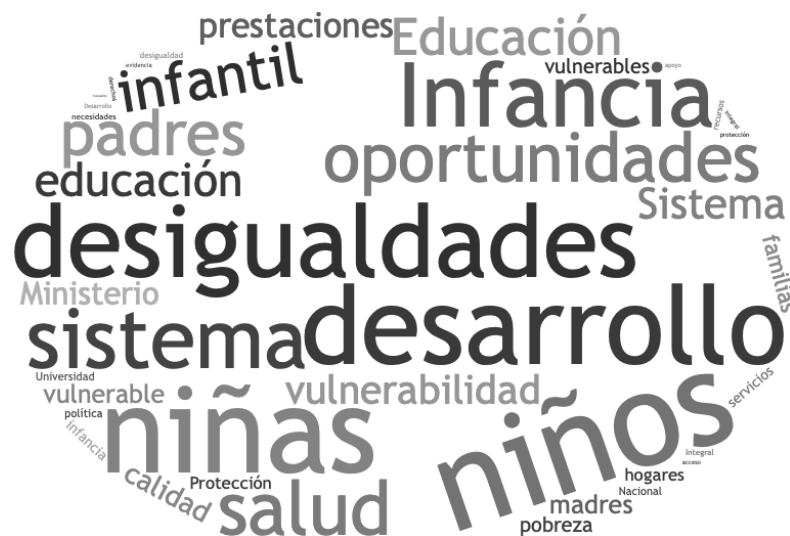
posterior, en la reproducción de la pobreza y en la desigualdad. Este hallazgo resalta en el proceso de transferencia de conocimiento llevado a cabo por el Consejo, ya que los acercamientos culturales, valóricos y pragmáticos se caracterizan por propiciar los procesos de transferencia de conocimiento. Adicionalmente, resalta en este hallazgo la gran presencia de evidencia teórica, académica y de experiencia internacional recabada por los miembros del consejo, lo que vincula lo que llamamos *Definición del núcleo problemático* con la elaboración de políticas públicas en base a evidencia, Entendido como las convicciones iniciales sobre la definición del problema público, esta encarna valores y miradas de la realidad a enfrentar. Entre las propiedades que resaltan en la presente categoría podemos encontrar: Valores, formas de entender y llamar al problema público, miradas de la realidad y concepciones fundamentales.

Tabla N°12 “Principales propiedades categoría 3”

Propiedades	Definición
Valores	Principios rectores que caracterizan la mirada que los actores presentan sobre el problema público y que motivan el actuar de los miembros en el desarrollo del sistema al interior del consejo asesor.
Concepciones fundamentales	Convicciones firmes derivadas de una forma de entender el problema público que se busca atender.
Miradas de la realidad	Formas de entender el contexto en el que se desarrollan los NNA
Formas de entender y llamar al problema público	Forma en que los miembros del consejo entienden y nombran al problema público, representando posturas y formas de vincularse con la realidad.

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, al generar una nube de palabras a partir de los códigos vinculados a la categoría de “Definición del núcleo problemático” es posible identificar aquellos elementos que los diversos actores identificaron como el problema público a enfrentar, destacando elementos como la desigualdad desde la primera infancia, la falta de oportunidades y las vulneraciones a las que se ven enfrentados niños y niñas desde la más temprana infancia.



En este sentido, los miembros del consejo asesor presidencial para la política de infancia reconocen la existencia de:

Fragmento 7: Acta del Consejo 2

(...) Abundante evidencia acerca de la reproducción intergeneracional de la desigualdad en nuestro país. Los efectos del origen socioeconómico en el desarrollo se observan tempranamente en la vida de los niños y niñas a través de indicadores tempranos de desarrollo biopsicosocial y rendimiento escolar.

Fragmento 8: Apoyo técnico 2

Los fundamentos jurídicos y científicos que sustentan la necesidad de un sistema de protección integral a la infancia, se suman los imperativos políticos y ciudadanos de que las políticas públicas promuevan una mayor igualdad de oportunidades, esto debido a que la evidencia respecto a la reproducción internacional de la desigualdad en Chile resulta ser abundante, estos efectos socioeconómicos se ven fuertemente relacionados con aquellos indicadores de desarrollo biopsicosocial, rendimiento escolar, competencias en estudios superiores y capacidad para generar ingresos.

Adicionalmente, podemos destacar el reconocimiento del núcleo problemático por parte de los miembros del consejo asesor presidencial, quienes más allá del mandato otorgado reconocen la necesidad de avanzar en el establecimiento de un sistema que

permita acortar las brechas de desigualdad entre los niños y niñas desde la mas temprana edad.

Fragmento 9: Miembro del Consejo 1

El consejo establece desde su conformación y mandato la necesidad de avanzar en igualar las oportunidades de desarrollo de los niños chilenos en sus primeros años de vida, independiente de su origen.

Fragmento 10: Miembro del Consejo 3

Existe la necesidad evidente de avanzar en la disminución de la desigualdad, para lograr equiparar oportunidades de desarrollo infantil, previniendo las causas estructurales de la pobreza y aportando a la movilidad social.

Este elemento tiene un correlato con lo que fue posible identificar en las diversas audiencias regionales, en donde las diversas organizaciones de la sociedad civil y expertos invitados coincidían en la definición conjunta del problema centrado en la desigualdad existente desde la primera infancia.

Fragmento 11: Audiencia Regional 1

(...) Existe consenso científico respecto a que las etapas iniciales de la vida son claves para sentar las bases del desarrollo futuro de las personas y disminuir la desigualdad, avanzando al desarrollo.

Fragmento 12: Audiencia Regional 2

(...) Se ha comprobado con estudios empíricos que la condición socioeconómica del hogar de nacimiento es un importante predictor de los logros que obtendrán las personas en la educación, la salud, el acceso al mercado del trabajo y resultados socioeconómicos, en general.

Categoría: Sociedad civil

La presente categoría es entendida como todos los elementos y actividades que permiten recoger las experiencias personales y colectivas de la sociedad civil, niños, niñas y adolescentes, así como también de las organizaciones que trabajan con ellos. Entre sus propiedades podemos encontrar: participación, experiencias ciudadanas, realidades infantiles.

Tabla N°13 “Principales propiedades categoría 4”

Propiedades	Definición
Experiencias ciudadanas	Narraciones presentadas ante el consejo y en diversas audiencias que buscan retratar vivencias experimentadas por la ciudadanía.
Realidades infantiles	Caracterización de la situación infantil presentada en documentos, narraciones y entrevistas realizadas a NNA
Participación	Instancias de participación desarrolladas por el consejo con el objetivo de generar insumos que permitan cumplir con el mandato otorgado y la visión de gobierno establecida.

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma al analizar la recurrencia de conceptos vinculados con la presente categoría encontramos que resaltan conceptos como: Vivencias, organizaciones, sociedad civil, participación.



De esta forma, el proceso de transferencia de conocimiento conto con la participación de diversos sectores de la sociedad, este elemento es relevado por diversos miembros del consejo como podemos ver en los extractos presentados a continuación. En donde se plantea una clara diferencia en relación a otros consejos elaborados, pues el consejo asesor para políticas de infancia:

Fragmento 13: Miembro del Consejo 3 y Miembro de apoyo técnico 1

A diferencia de otros consejos este logro un gran acuerdo con amplia participación de la sociedad civil, ya que la propuesta se baso en un amplio proceso de participación ciudadana, donde se escuchó, analizó e incorporó las visiones de especialistas, organizaciones de la sociedad civil y de la ciudadanía en general; se recibieron a más de 45 grupos y organizaciones, además de realizar audiencias en cada región, además se recibieron más de 17 mil correos electrónicos de adultos y más de 7 mil de niños(as) de todo el país.

Fragmento 14: Miembro del Consejo 1

Respecto de la sociedad civil (...) ésta se encuentra presente en varias partes del informe, ya sea como protagonista del diseño y la evaluación de las políticas y los programas, participando y alcanzados marcos comunes junto con el consejo nacional.

Bajo esta lógica, es posible identificar que:

Fragmento 15: Miembro de apoyo técnico 2

Las audiencias fueron espacios de expresión, las opiniones y experiencias vertidas por los actores sociales constituyeron información referencial en la elaboración de las propuestas, y la toma de decisión descansó exclusivamente en el grupo de expertos convocados.

Categoría: Tensiones en el proceso de discusión

Por otra parte, encontramos lo que para nuestros hallazgos es definido como “Desacuerdos y disensos”, correspondientes a aquellos elementos que pudieran dificultar o distorsionar el proceso de transferencia de conocimiento dentro del Consejo y para con la política de sistema integral para la infancia. Entre las propiedades identificadas para la presente categoría encontramos: Diferencias, disensos, miradas opuestas.

Tabla N°14 “Principales propiedades categoría 5”

Propiedades	Definición
Diferencias	Se vincula con elementos prácticos presentados por el consejo en donde los miembros presentaban posturas parcialmente diferentes respecto a una propuesta entregada.
Disensos	Convicciones firmes y opuesta a la afirmación entregada por parte de los miembros en los cuales se manifiesta explícitamente la no conformidad.

Fuente: Elaboración Propia

Al generar una nube de palabras con las recurrencias de la presente categoría encontramos una congruencia con las propiedades anteriormente descritas:



Fragmento 16: Miembro del Consejo 3

No concuerdo con la propuesta de flexibilizar el postnatal, distribuyendo el subsidio de 84 días en 168 días, ya que esto impactaría gravemente a las familias más pobres, quienes difícilmente resisten reducir al 50% sus ingresos.

Fragmento 17: Miembro del Consejo 3

No concuerdo con reducir el subsidio al 80% en todos los casos. Si es una enfermedad aguda que requiere pocos días de licencia, esta medida es de bajo impacto (...)

Categoría: Elementos Teóricos

Los miembros del consejo durante el proceso de configuración de alternativas recurrieron a una serie de elementos disciplinares y teóricos que permitieron dar sustento al proceso de búsqueda de solución y diseño de componentes que consideraban fundamentales que se recogiera en el Sistema integral. Este espacio de dialogo se encontró configurado como aquellos aspectos teóricos/disciplinares característicos que los miembros del consejo consideran relevante para el sistema y que alcanzaron un acuerdo generalizado y son compartidos por los demás miembros.

Entre las propiedades contenidas en la presente categoría podemos encontrar: aportes disciplinares, vinculaciones teóricas y configuración de una red de conocimiento.

Tabla N°15 “Principales propiedades categoría 6”

Propiedades	Definición
Aportes disciplinares	Elementos y particularidades disciplinares que se ven reflejadas en aportes o expresiones de propuestas en el consejo.
Red de conocimiento	Espacio y expresión de producción e intercambio de aprendizajes y conocimientos entre los miembros del consejo.
Vinculaciones Teóricas	Conjunto comprensivo de procesos y prácticas propuestas por el consejo que se relacionan directamente con planteamientos teóricos disciplinares.

Fuente: Elaboración Propia

Al observar la nube de palabras generadas y su nivel de recurrencia, encontramos la existencia de una serie de elementos teóricos y disciplinares que fueron parte del debate entre los miembros:



En este sentido:

Fragmento 18: Miembro del Consejo 3 y Miembro de apoyo técnico 1

El consejo logro recabar datos científicos sobre posibles medidas e intervenciones dirigidas a reducir las inequidades (...)

Logrando de esta forma una serie de acuerdos alcanzados y propuestas presentadas que gozaron de un gran respaldo teórico, realizando aportes desde diversas disciplinas y miradas teórico/conceptuales, entre las que podemos encontrar: Intersectorialidad, teorías del desarrollo económico, modelos de políticas de salud, entre otros.

Fragmento 19: Miembro del Consejo 1

Nosotros no creemos que sea eficaz el que exista un conjunto de políticas sectoriales, pues lo que se busca es la implementación de un sistema integral y, en ese sentido, el foco de las medidas a tomar es la indelegabilidad del rol del Estado como garantista de los derechos de los niños y las niñas, lo cual tiene que ver básicamente con normativas de fiscalización, regulación y, por lo tanto, de ejecución. La indelegabilidad del rol del Estado no es garantía por sí sola del mejor desempeño, pues para nosotros la construcción de un sistema de derechos genera deberes y responsabilidades, y esto tiene que ver con la responsabilidad fiscal expresada en los aportes y el modelo de financiamiento, pero también en la eficiencia y en la eficacia.

Fragmento 20: Miembro del Consejo 3 y Miembro de apoyo técnico 1

Es interesante notar que una de las principales recomendaciones del consejo para el sector salud, fue hacer una profunda modificación del enfoque en la atención de la salud de los niños, niñas y sus familias. Ampliar la visión biomédica clásica del crecimiento y desarrollo hacia un modelo con mayor énfasis en la dimensión psicosocial, que considere centralmente la dimensión social del desarrollo infantil.

Fragmento 21: Informe Consejo Asesor

(...) implica un cambio paradigmático en el marco jurídico que rige la relación entre la sociedad, el Estado, la familia y la infancia, como parte de un proceso más amplio de reconocimiento de derechos y formas democráticas de convivencia social con miras al desarrollo de los niños y niñas en cada una de sus etapas.

Categoría: Modelo de Gestión

Entendido como la integración del conocimiento transferido y adquirido por parte de los miembros del consejo, que permite traspasar elementos abstractos a un modelo o sistema de ejecución estructurador de la política. Entre las propiedades que componen esta categoría podemos identificar la concepción de un sistema, el ordenamiento de aportes y praxis.

Tabla N°16 “Principales propiedades categoría 7”

Propiedades	Definición
Sistema	Conjunto de propuestas, principios o medidas presentadas por el consejo que tienen relación (estrecha) entre si.
Ordenamiento de aportes	Forma de esquematizar y presentar los aportes entregados por el consejo, otorgándoles jerarquía e importancia relativa.
Praxis	Forma en que los miembros del consejo recogen aportes, especulaciones y contemplaciones netamente teóricas y presentan una forma de labor para la realización.

Fuente: Elaboración Propia



Bajo esta lógica, el consejo asesor presidencial para las políticas de infancia propone un modelo/sistema de gestión que reconoce y considera todos estos elementos y organiza los esfuerzos y conocimientos implicados.

Fragmento 22: Miembro del Consejo 1

El modelo de gestión que el Consejo propone se basa en el principio de que la política de infancia debe aprovechar eficaz y eficientemente todos los recursos, independientemente de su fuente y de los niveles sectoriales o territoriales en que se localicen.

Fragmento 23: Informe Consejo Asesor

El modelo de gestión supone instancias de coordinación en red de todos los recursos (institucionales, humanos y financieros) públicos, privados, comunitarios y familiares disponibles para el sistema en todos los ámbitos sectoriales y territoriales que lo componen.

Categoría: Contexto sociopolítico

Esta categoría es entendida como aquellos elementos contextuales y estructurales existentes previos a la conformación del consejo y que influyeron tanto en su conformación, desarrollo e intereses. Entre las propiedades con las que podemos describir esta categoría encontramos: Institucionalidad, sistema, elementos no previstos y características del gobierno.

Tabla N°17 “Principales propiedades categoría 8”

Propiedades	Definición
Institucionalidad	Marco valórico y conceptual en donde se establecen principios y valores básicos del ordenamiento jurídico que organiza el Estado y la sociedad.
Elementos no previstos	Elementos, circunstancias y contextualidades no consideradas que afectan la contextualización en la que se desarrolla el consejo asesor.
Características del gobierno	Elementos programáticos y discursivos que componen al gobierno y que deben ser reflejados en las instancias presentadas por el consejo asesor.

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a esta categoría el análisis de fragmentos resalta una serie de características que es posible identificar en la siguiente nube de palabras.



Estos elementos presentan un relato directo con aquello de sostienen los diversos miembros del consejo asesor presidencial, quienes definen un contexto como:

Fragmento 24: Miembro de apoyo técnico 2

(...) un giro en la forma de gobernar, a lo que se le denominó “Gobierno Ciudadano”

Y es bajo esta premisa que comienza el funcionamiento de las Comisiones asesoras presidenciales y en particular la referida a la política de infancia.

Fragmento 25: Miembro de apoyo técnico 2

Expresión concreta del “Gobierno Ciudadano” fue la convocatoria a Consejos Asesores Presidenciales, en una política que integraba a miembros de la sociedad civil a formar parte de entidades asesoras para el diseño de reformas en áreas prioritarias de la política pública, apostando con ello a una relación más fluida con la ciudadanía. Los consejos fueron concebidos como mecanismos consultivos que buscaban profundizar la calidad de la democracia

Categoría: Experiencia en Políticas públicas previas

La presente categoría es entendida como aquellos elementos y experiencias resaltadas por algunos de los miembros que sirvieron como experiencia guía de conocimiento para la conformación de la nueva política pública, entre sus propiedades encontramos: Vivencias profesionales, políticas públicas elaboradas/diseñadas/implementadas previamente, escenario de políticas públicas.

Tabla N°18 “Principales propiedades categoría 9”

Propiedades	Definición
Vivencias profesionales	Vivencias curriculares, sociales y profesionales experimentadas por los miembros del consejo asesor que permea el proceso de planteamiento de propuestas y argumentos.
Experiencia en políticas públicas previas	Experiencia en procesos de elaboración/diseño/implementación o evaluación de políticas y/o programas sociales en donde los miembros del consejo asesor fueron parte.
Escenario de políticas públicas	Conjunto de políticas públicas, medidas y programas existentes que conforman un contexto dialogante o punto de partida para las propuestas del consejo asesor

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a esta categoría el análisis de fragmentos resalta una serie de características que es posible identificar en la siguiente nube de palabras.



En este sentido, el consejo contaba con miembros que expresaban experiencia previa en los procesos de elaboración de políticas y programas sociales:

Fragmento 26: Informe Consejo Asesor

Nuestro país ha desarrollado una experiencia creciente en gestión de redes sociales, sectorial y territorialmente integradas. Los casos de Chile Barrio, Chile Solidario y el programa SEMBRAR (de FUNDAR-CEDEP) son ejemplos ilustrativos, entre otros, de la importancia que tiene para los resultados en el bienestar de las familias y personas más pobres del país.

Fragmento 27: Audiencia Regional 3

Es hay un esfuerzo por integrar la acción pública y la experiencia en el territorio nos indica que mientras integremos presupuestos vamos a ser más eficaces. O sea, lo ha demostrado Chile Barrio, lo ha demostrado Chile Solidario y siento que tenemos que avanzar hacia allá.

6.2 Codificación Axial

En este apartado se exponen los resultados obtenidos a partir del procedimiento mediante el cual los datos presentados son agrupados y/o unidos con la finalidad de identificar un fenómeno como idea central, evento, incidente o suceso que logren explicar el fenómeno estudiado.

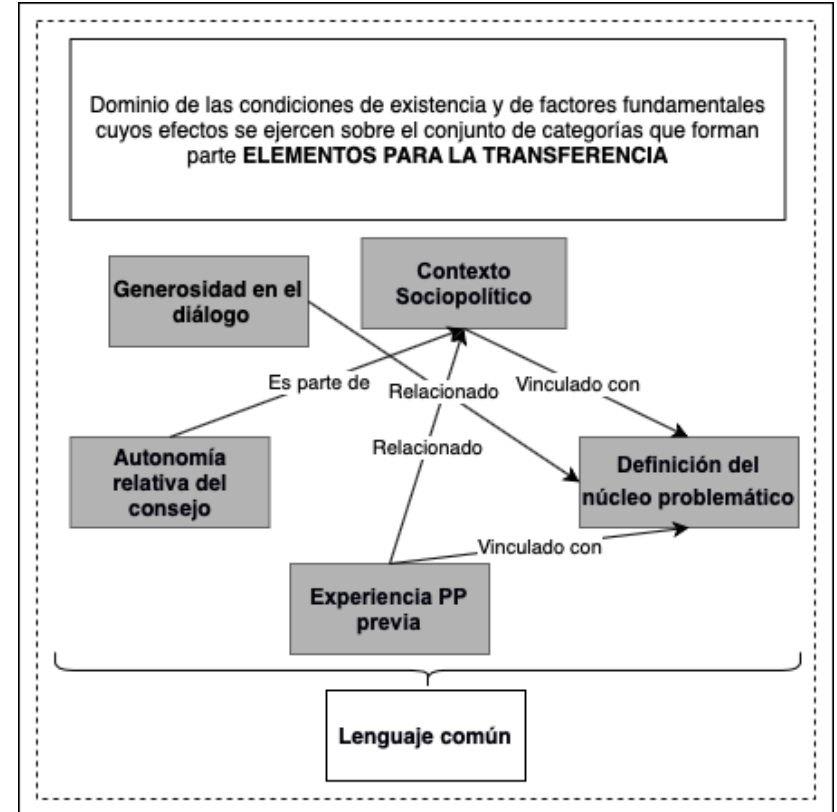
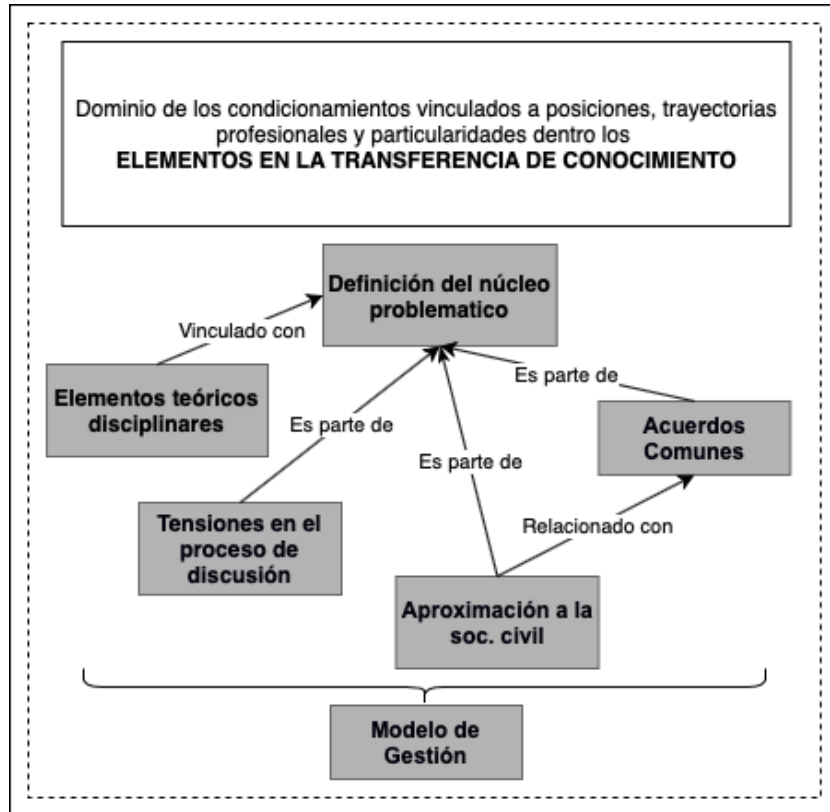
Se define como fenómeno aquellos aspectos referidos a las prácticas de transferencia de conocimiento implicadas en los procesos de discusión y elaboración de políticas, públicas y sociales, específicamente el programa Sistema integral de protección a la Infancia.

A partir de una serie de preguntas directrices se plantan relaciones entre los diversos aspectos que componen y acompañan el fenómeno de las transferencias de conocimientos, esto con el fin de generar diversos modelos comprensivos sobre los diferentes aspectos que destacan en los resultados obtenidos.

Es por ello que desde esta interacción se establecen categorías y relaciones/conexiones entre aquellas categorías que dan cuenta, respectivamente, de los elementos que explican el fenómeno estudiado:

- Dominio de los condicionamientos vinculados a posiciones, trayectorias profesionales y particularidades dentro de los **elementos en la transferencia de conocimiento**.
- Dominio de las condiciones de existencias y factores fundamentales cuyos efectos se ejercen sobre el conjunto de categorías que forman parte de los **elementos para la transferencia de conocimiento**.

Esquema N°12 “Codificación axial”



En síntesis, en el presente apartado se plantean relaciones hipotéticas entre aquellos aspectos que destacan en los resultados obtenidos. Como se observa en los cuadros presentados, es posible inferir la existencia de dos esferas o dominios que permiten y participan de los procesos de transferencia de conocimiento.

La primera de ellas se vincula con las condiciones y factores fundamentales que forman parte de los elementos para la transferencia, vinculados a espacios contextuales que forman medios para el desarrollo de un espacio intercambio de datos, información y opiniones, en la que no solo convivió el saber experto, sino que las diversas experiencias personales que estableció el contexto en donde se comenzó a desarrollar la transferencia de conocimiento.

Por su parte, el segundo dominio/elemento identificado se relaciona con aquellas posiciones, valores, trayectorias disciplinares y teorías en el proceso de transferencia propiamente tal, vinculado directamente con las miradas teórico disciplinares, tensiones y alternativas expresadas por el consejo durante el proceso de transferencia y como estas se materializan y van adquiriendo forma en un modelo que integra los elementos de conocimiento compartido entre los diversos miembros.

Ambas categorías aparecen como pertenecientes a un fenómeno mas complejo, como es la transferencia de conocimiento, en cuanto dan cuenta de experiencias que los miembros del Consejo Asesor fueron desarrollando y compartiendo en los diversos espacios sociales y de convivencia, en donde el conocimiento se puso en el centro y cuya articulación fueron conformando los espacios de transferencia.

Dentro de estas categorías es posible identificar referencias a:

- La comprensión de la génesis de las posibles realidades que enfrentan los niños y niñas, pero no desde perspectivas unidimensionales, sino que, desde la comprensión de las relaciones existentes entre los agentes sociales, estatales, las posibilidades y oportunidades que presentan frente a su entorno de desarrollo.
- Un tipo determinado de actitud y forma de enfrentar los procesos de elaboración de políticas públicas y vinculación en espacios sociales compartidos que permea la construcción de acuerdos y cambios de política.
- Caracterización de relaciones dialécticas entre los diversos miembros del Consejo Asesor, materializada en la constante búsqueda de encuentros teóricos,

elementos de la cotidianidad y la experiencia de políticas previas que permite acceder a sus visiones de mundo y comprensión del problema.

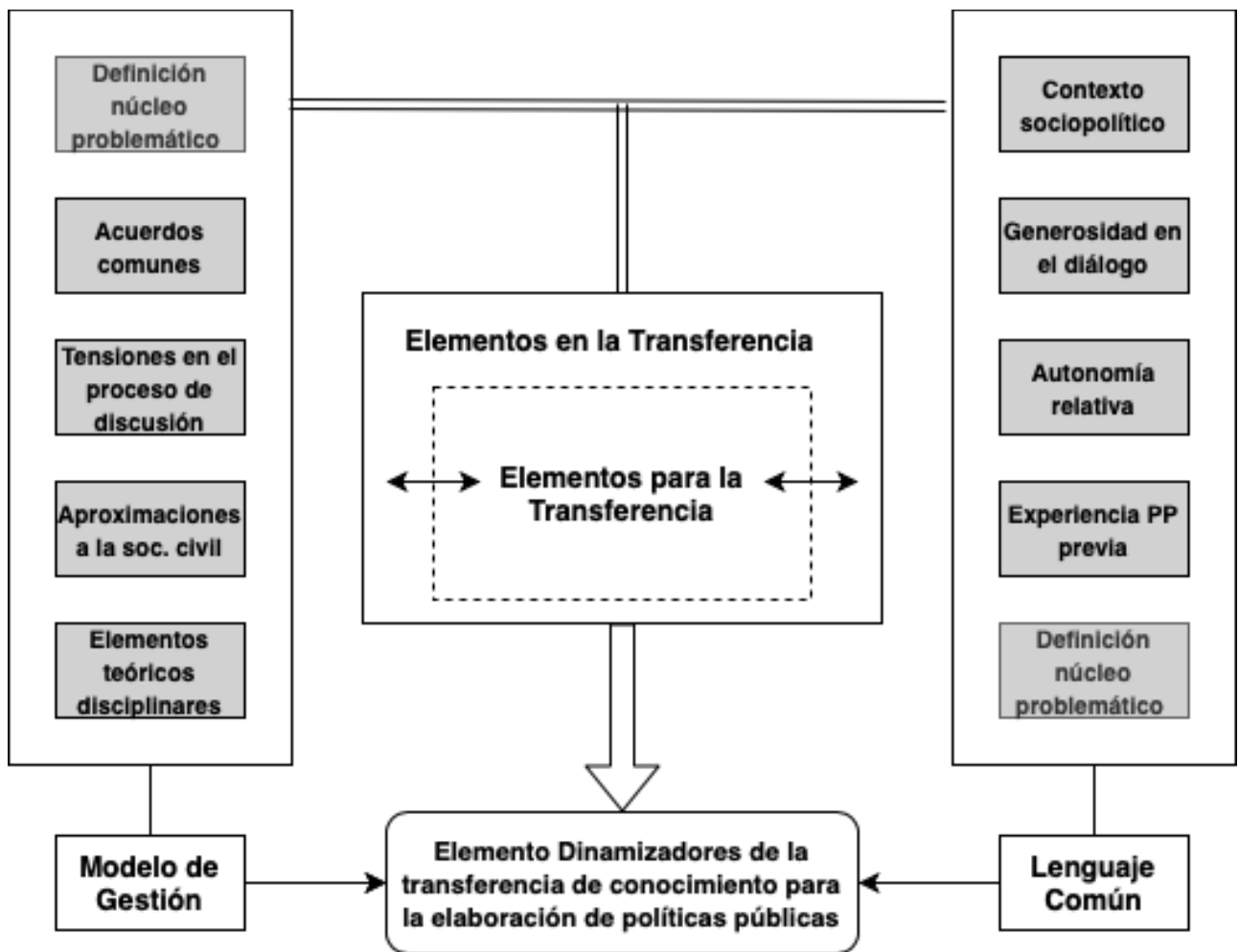
- Modelos teóricos, las técnicas producidas y el conjunto de prácticas que son el resultado de la articulación de diferentes paradigmas de pensamiento que se configuran en modelos de gestión.
- Estructura sociopolítica que gobiernan, orientan o condicionan la vida social tanto de los miembros del consejo como de aquellos considerado como grupo objetivo.
- Red y flujos de conocimiento que se configuran en torno a un ambiente físico y social que se expresa desde un sistema de relaciones.

6.3 Codificación Selectiva

En este apartado se expone los resultados obtenidos a partir del proceso de codificación selectiva que es en sí misma la teorización. Ésta se presenta a continuación: *“los procesos de transferencia de conocimiento para la elaboración de políticas públicas gozan de una especificidad y elementos político-sociales que condicionan su proceso”*.

Las categorías que componen este fenómeno central constituyen una ocasión favorable para la multiplicidad de sistemas disposiciones que los diversos agentes han adquirido y transferido a través de procesos de interiorización y diseminación del conocimiento vinculado a las políticas de infancia y sociales.

Esquema N°13 “Codificación selectiva”



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de estas categorías es posible identificar referencias a:

- Identificación del ejercicio de transferencia de conocimiento entre los diversos actores y aquellos elementos articuladores.
- Desarrollo de estrategias en que aumenten las posibilidades de transferencia de conocimiento y prácticas sociales que involucren valores, miradas y transformaciones. Estas estrategias son adquiridas y aprehendidas en la actividad social y profesional de la elaboración de políticas públicas y sociales, como resultado de las múltiples interacciones entre los miembros.
- La posibilidad de introducir formas de gestionar elementos de políticas públicas en base a un conocimiento compartido y generalizado, que se transforma y materializa en modelos y sistemas de gestión que facilitan la transformación de conocimiento específico en herramientas universalmente entendidas.
- La importancia y identificación de un lenguaje que permite englobar el entendimiento de los problemas políticos y la construcción de los contenidos que guían estas percepciones y que responden a determinados contextos históricos, políticos y sociales y su importancia a ser transferidos, cuya importancia radica en la conformación de acuerdos nucleares que permitan aunar posturas y transmitir marcos interpretativos compartidos.

7. CONCLUSIONES

Como ya se ha señalado previamente en capítulos anteriores, el presente estudio se propone ofrecer elementos que aporten a la comprensión de los procesos de transferencia de conocimiento para la elaboración de políticas públicas, buscando identificar aquellos elementos que funcionan como un dinamizador de este proceso.

Permitiendo contestar a la siguiente pregunta **¿Cuáles son los elementos y prácticas que facilitan los procesos de transferencia de conocimiento para la elaboración de políticas públicas?** Las pesquisas realizadas nos permiten postular la existencia de dos espacios dinamizadores de la transferencia. El primero corresponde a todos aquellos elementos, circunstancias y particularidades presentadas para conformar el espacio compartido en donde se llevará a cabo la transferencia de conocimiento (Dinamizadores para la transferencia de conocimiento). Mientras, que los segundos se presentan al interior del proceso de transferencia y es compartida por todos los agentes participantes (Dinamizadores en el proceso de transferencia de conocimiento).

Tabla N°19 “Resumen resultados”

1) Existió un contexto sociopolítico favorable para la elaboración de un proceso de transparencia, esto permitió a los miembros del consejo desarrollar un entorno de la demanda del conocimiento.
2) La mirada disciplinal y el desarrollo profesional de los miembros del consejo permitió disminuir la depreciación y pérdida de conocimiento, permitiendo entender y comunicar contenido técnico científico complejo para la elaboración del sistema integral.
3) Resalta la capacidad (dada por las experiencias personales y profesionales) de disminuir la ambigüedad en el conocimiento, transformando teorías y enfoques disciplinares en esquemas y modelos de gestión claros.
4) La convergencia de miradas, valores y percepciones entrego un lenguaje común frente a un problema público, esto se vio reflejado en la construcción de un núcleo problemático común abordado desde diversas miradas teóricas que facilitaron la comprensión común y la integración del conocimiento para la política pública.
5) Importancia transferir un lenguaje que permite englobar y gobernar el entendimiento de los problemas políticos y la construcción de los contenidos que guían estas percepciones y que responden a determinados contextos históricos, políticos y sociales

Fuente: Elaboración Propia

Durante el proceso de transferencia de conocimiento llevado a cabo por el Consejo Asesor Presidencial para las Políticas de Infancia fue posible identificar la configuración de una serie de elementos que facilitaron el flujo de información y conocimiento. Desde la perspectiva de Šárka (2014), existen factores que inciden y afectan la transferencia de conocimiento, uno de ellos es la confianza. En este sentido, el CAP de infancia fue capaz de generar un ambiente y disposición generalizada en sus miembros que permitió estimular la voluntad de las personas a compartir información. Este momento es identificado por los actores parte como Generosidad en el proceso de diálogo, y funcionó como un elemento equalizador de posturas a lo largo del proceso de transferencia.

Adicionalmente fue posible identificar un proceso de integración del conocimiento que permitió a los diversos miembros del consejo comprender la interdisciplinariedad de la política pública, disminuyendo la depreciación y pérdida de conocimiento, lo que fue fundamental para que los miembros pudieran entender y comunicar contenido técnico científico complejo para la elaboración del sistema integral, en este sentido, la identificación común de los diversos problemas a enfrentar en materias de infancia permitió a los diversos actores conformar un lenguaje común, permitiendo generar, compartir y utilizar el conocimiento existente en un determinado espacio compartido para dar respuesta a las necesidades planteadas por el mandato otorgado.

Este lenguaje compartido se vio materializado en la definición de un núcleo problemático común, que conllevó, a su vez, el establecimiento de un diálogo que permitió una profunda disminución de disensos dentro de la búsqueda de alternativas, dejando evidencia de una escasa cantidad de desacuerdos presentes durante los procesos de discusión, elaboración de material y propuestas presentadas por el consejo.

El diálogo entre los distintos miembros generó posiciones y contraposiciones respecto a las diversas miradas que debían existir para el desarrollo del sistema integral de protección a la Infancia, lo que permitió entregar soluciones en base a diversas perspectivas disciplinares y desarrollos profesionales contribuyendo de manera concreta a la integración del conocimiento disciplinar. La experiencia profesional mezclada con la teoría generó que los miembros construyeran, en base a este conocimiento acumulado, acuerdos en temáticas relativas al diseño, focalización, interseccionalidad y principalmente el modelo de gestión que debía significar el Sistema Integral de Protección a la Infancia.

De esta forma, el consejo comenzó una etapa de disminución de la dispersión del conocimiento ambiguo en torno a la necesidad de una política integral para la infancia. Este tipo de saber es el principal gatillante de jaulas cognitivas (Szulanski, Cappetta & Jemsen, 2004; Dougherty, 1992), que restringen cómo se ve el mundo y cómo es posible gestionar el mismo. En este sentido, los miembros a lo largo de las sesiones y audiencias lograron desarrollar interpretaciones comunes para superarlas, generando

un proceso de aprendizaje eficaz, dado por una reflexión sobre las distintas interpretaciones políticas del problema que permitió a quienes están involucrados moverse hacia nuevas conceptualizaciones consensuadas acerca de como las cosas podrían hacerse de modo distinto al que tradicionalmente había enmarcado el que hacer de la elaboración de políticas públicas en Chile.

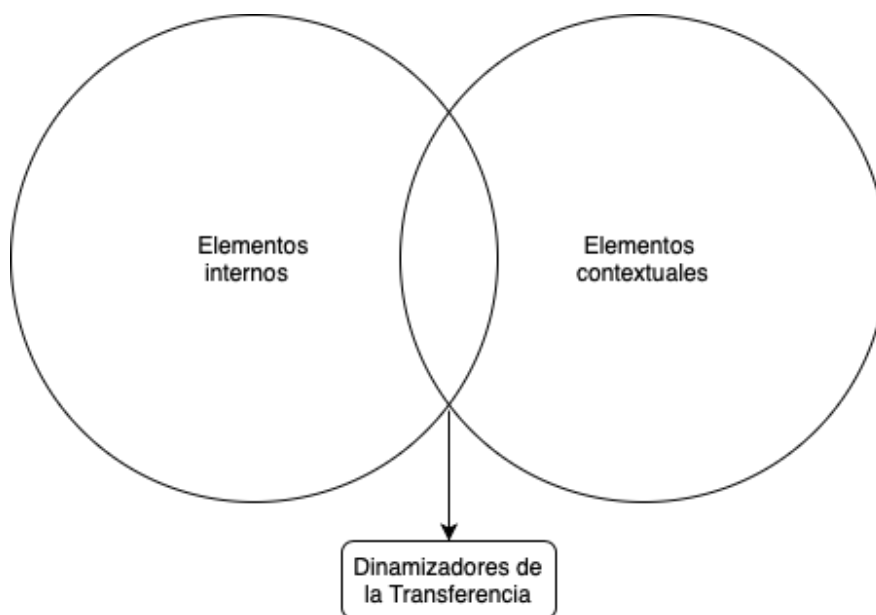
En este sentido, la dispersión y ambigüedad del conocimiento no supusieron problemas de relevancia para el Consejo Asesor Presidencial para la Reforma a las Políticas de Infancia. El cuidado puesto en las etapas de discusión y un proceso de gestión de conocimiento llevado a cabo por los miembros facilitó la capacidad y voluntad de los diversos integrantes para transferir las lecciones aprendidas por algunos miembros del consejo en la ejecución de políticas públicas sociales (como fue el caso del Programa Chile Solidario) al resto de la CAP.

También ha sido posible identificar una serie de elementos participes del proceso de transferencia analizado y que deben ser relevados en el presente estudio. El primero de ello constituye la conformación de un contexto socio-político favorable para la elaboración de la transferencia, esto se ve materializado en la concepción de un “gobierno cercano y dialogante” que buscaba generar espacios de representación de los diversos sectores de la sociedad. El consejo materializa este elemento por medio de la elaboración de una serie de encuentros y diálogos tanto con la ciudadanía como con organizaciones de la propia sociedad civil, lo que permitió recoger experiencias particulares en contextos reales y volcarlos en elementos aplicables y reconocibles en la política pública propuesta.

De esta forma es posible identificando dos esferas de acción de los elementos dinamizadores de la transferencia de conocimiento. El primero corresponde a aquellos que se presentan al interior del proceso propiamente tal, estos se encuentran caracterizados por la capacidad presentada por los actores participes de transformar el conocimiento difundido en un modelo integrador, que permita la praxis y aplicabilidad del conocimiento y que, además, recoja todas miradas y visiones respecto al problema público a abordar.

Es aquí donde resalta la importancia de transferir no solo conocimientos, sino que los valores y percepciones que estos engloban, y que a su vez sea compartido por los agentes que participan dentro del proceso de transferencia, propiciando procesos de comunicación, diálogo y concertación entre diversos actores permitiendo alcanzar nuevos aportes tanto en la generación de conocimiento y transferencia de este, como también en los procesos de acción.

Esquema N°14 “Resumen Interacción”



Fuente: Elaboración Propia

Mientras que, por otra parte, se identifica una esfera contextual, que se desarrolla antes y durante el proceso de transferencia y que funciona como un mecanismo que permite gobernar, orientar y/o condicionar la vida social de los actores que se desenvuelven en el proceso de transferencia. Sin embargo, esta esfera contextual no es entendida como un elemento impuesto a los actores partes, sino que se encuentra a disposición de estos mismos entregando posibilidades o censuras a miradas y valores a transferir a las políticas públicas y sociales, otorgando de esta forma un grado de autonomía en su actuar dentro de la institucionalidad pública, buscando generar espacios que favorecen o restringen el ejercicio de la transferencia.

En este sentido, es posible concluir que la interacción de los elementos dinamizadores de la actividad de transferencia de conocimiento tiene como resultado un producto, servicio o modelo de gestión de utilidad para la política pública. En este caso se identifica como modelo integrador la perspectiva otorgada por el modelo ecológico de políticas públicas, que se da mediante la interacción de múltiples percepciones y enfoques disciplinares logrando generar un marco sistemático común y compartido por todos los miembros y siendo presentado por estos mismos como el elemento innovador.

Modelo de gestión construido e influenciado por dos elementos fundamentales: 1) la estructura contextual en donde los actores (miembros del consejo) se desarrollan (Elementos en la transferencia) y 2) las dinámicas e interacciones internas que

conlleven diversas percepciones y miradas en torno a la realidad que dialogan y conforman acuerdos vinculados (Elementos para la transferencia).

Esta investigación es relevante en dos dimensiones. La primera corresponde a la perspectiva practica-política que presenta, pues desarrolla una reflexión sobre los procesos de elaboración de políticas públicas, desde la exploración de prácticas de gestión y transferencia de conocimiento, presentando una caracterización de acciones y prácticas desarrollada por actores relevantes en espacios de deliberación y debate. Adicionalmente, estas prácticas son entendidas como un proceso dialectico colectivo entre aquellos elementos que se desarrollan desde una perspectiva contextual y aquellos que se producen al interior del proceso de transferencia. Lo que permite la posibilidad de generar espacios contextualmente propensos a la elaboración de políticas públicas en base a redes de conocimiento ampliamente transferidas y consensuadas entre actores. Ampliando las posibilidades de dialogo en espacios de reflexión y generosidad que puedan aportar al debate de ideas para la conformación de políticas públicas y sociales.

Así mismo, el presente estudio releva la importancia de transferir marcos valóricos/interpretativos que permitan a los actores construir núcleos problemáticos capaces de aunar experiencias, visiones de mundo y perspectivas disciplinares al servicio de la política o programa a desarrollar.

En segundo lugar, se presenta una relevancia entorno a lo disciplinar, pues constituye una mirada y aproximación teórica a las condiciones reales de diseño e implementación de políticas públicas y sociales, y desde esta mirada se entregan herramientas conceptuales para el desarrollo actual del quehacer de un gestor público. Esto con el fin de entregar nuevas posibilidades al desarrollo de políticas públicas. Uno de los mayores aportes se constituye en la aplicabilidad de modelos de gestión y transferencia de conocimiento como acción situada bajo un contexto político institucional dado.

Por otra parte, en relación a las proyecciones de esta investigación, es posible identificar algunas posibilidades que se abren a partir de los hallazgos y limitaciones o recomendaciones que la aplicación metodológica.

Entre las oportunidades que esta investigación ofrece, se reconoce la apertura que este estudio desarrolla a vincular los procesos de transferencia de conocimiento, desarrollados principalmente en la esfera y estudios de gestión empresarial a elementos de desarrollo de políticas públicas y programas sociales, situando al conocimiento como un acción dialéctica dispuesta a generar valor público en los procesos políticos desde el dialogo disciplinar y no desde las tensiones tradicionalmente existentes entre teorías de desarrollo privado y público.

Por otro lado, una limitación que esta investigación presenta, se relaciona con la opción metodológica seleccionada, que corresponde a un proceso de análisis documental y la ausencia de un trabajo de campo que permitiera verificar y profundizar en aquellos elementos que pudieran ser importantes para la comprensión de fenómeno estudiado, quedando restringido a la ausencia de un control de la información por parte de los miembros y actores relevantes para el estudio. Sin embargo, esta limitación a su vez supone un desafío de nuevas proyecciones para el estudio, que busquen recoger las percepciones de los actores clave en torno a los hallazgos establecidos y construir los escenarios futuros de las propuestas elaboradas y su posterior materialización en el Sistema Integral para la Infancia Chile Crece Contigo.

BIBLIOGRAFÍA.

Aguilera, C. (2007). Participación ciudadana en el gobierno de Bachelet: consejos asesores presidenciales. *América Latina Hoy*, 46: 119-143.

Aguilera, C. (2009), Un análisis de las comisiones asesoras presidenciales del gobierno de Bachelet, Documento de Trabajo, FLACSO Chile, Santiago.

Alavi, M. y Leidner, D. E. (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.

Bedregal, P., Hernández, V., Prado, P., Castañón, C., Mingo, V., & de la Cruz, R. (2010). Hacia la evaluación de 'Chile Crece Contigo': Resultados psicosociales del estudio piloto. *Revista Médica de Chile*, 138(6), 791-793

Boh, W.F. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and organization*, 17(1), 27-58.

Cisternas, C., & Vásquez, J. (2018). Comisiones Asesoras Presidenciales en Chile: Entre la expertise y la pluralidad de actores sociales. *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, (106), 1-24. DOI: <http://doi.org/10.32992/erlacs.10349>

Cuñat, R. (2007). Aplicación de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*, 2, 1-13. Congreso anual de AEDEM. Extraído de internet el 6 de abril de 2014 desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>

Dagenais, C. (2006). Vers une utilisation accrue des résultats issus de la recherche par les intervenants sociaux. Quels modèles de transfert de connaissances privilégier?. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 39(3), (pp. 23-35). Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-les-sciences-de-l-education-pour-l-ere-nouvelle-2006-3-page-23.htm>

Dagenais, C. (2012). Émergence de la première équipe de recherche en partenariat sur le transfert des connaissances dans le domaine social. En Dagenais, C., & Robert, E. (Eds.), *Le transfert des connaissances dans le domaine social* (pp. 13-33). Recuperado de <https://flipbook.cantook.net/?d=%2F%2Fwww.entrepotnumerique.com%2Fflipbook%2Fpublications%2F16383.js&oid=63&c=&m=&l=fr&r=http://www.pum.umontreal.ca&f=pdf>

Debackere, K., Andersen, B., Dvorak, I., Enkel, E., Krüger, P., Malmqvist, H. y Vermeulen, E. (2014). Boosting Open Innovation and Knowledge Transfer in the

European Union. Independent Expert Group Report on Open Innovation and Knowledge Transfer for the European Commission.

Dougherty, D. (1992), A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *Strat. Mgmt. J.*, 13: 77-92. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131007>

Engels, A. (2005). The Science-Policy Interface. *IAJ*, 5(1), (pp. 7-26). Recuperado de <http://78.47.223.121:8080/index.php/iaj/article/viewFile/165/107>

Farías, A. (2019). *Políticas Sociales en Chile*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado. ISBN: 978-956-357-180-6

Garretón, M., Cruz, M., & Aguirre, F. (2012). La Experiencia de los consejos asesores presidenciales en Chile y la construcción de problemas públicos. *Revista Mexicana de sociología*.

González & Zanfrillo. (2010) *Análisis de las actividades de transferencia de conocimiento científico y tecnológico en una institución educativa argentina de gestión pública SINCO 2010* ISBN 978-607-95030-7-9

Head, B.W. (2008). Research and Evaluation: Three Lenses of Evidence-Based Policy. *The Australian Journal of Public Administration*, 67(1), (pp. 1–11). Recuperado de <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Head-The-Three-Lenses-of-EvidenceBased-Policy.pdf>

Ibáñez, J. (1989). *Perspectivas de la Investigación Social: el diseño en la tres perspectivas*. En García Ferrando, M.; Ibáñez, J. Y Alvira, F. (comp.). *El análisis de la realidad social* (pp. 51-85). Madrid: Alianza

Jensen, Robert J.; Szulanski, Gabriel; and Cappetta, Rossella, (2004) "When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity". Faculty Publications. 1039. <https://scholarsarchive.byu.edu/facpub/1039>

Jobert, Bruno (2004) "Estado, Sociedad, Políticas Públicas". *Presentación y Traducción de Raúl Urzúa Frademann*. Cátedra UNESCO de Políticas Públicas. Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. Ediciones LOM.

Ladd, A., y Ward, M. A. (2002). An investigation of environmental factors influencing knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management Practice*, 3(1), 1-13.

Mattar, Jaime Arancibia, and Universidad de los Andes. "Las Comisiones Asesoras Administrativas." *Revista de Derecho Administrativo Económico* 19 9–39. Web.

Molina M, Helia, Cordero V, & Silva V, Verónica. (2008). De la sobrevida al desarrollo integral de la infancia: Pasos en el desarrollo del sistema de protección integral a la infancia. *Revista chilena de pediatría*, 79(Supl. 1), 11-17. <https://dx.doi.org/10.4067/S0370-41062008000700002>

Nesheim, T., Gressgård, L.J. 2014. Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety effects. *Safety science*, 62, 28-36.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2000). "SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, 33, pp. 5-34

Perkins, D. (1995). Speaking truth to power: Empowerment ideology as social intervention and policy. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 730-765

Perkins, R. (2013). "Knowledge Transfer Needs and Methods," Final Report, INE/AUTC No. 510009, Alaska University Transportation Center, University of Alaska Fairbanks.

Phillips, D. (2000). Social policy and community psychology. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 397-420). Nueva York: Kluwer Academic-Plenum Publishers

Sánchez Zambrano, K., Escobar Jaramillo, L. A., Sánchez Mejía, M., y Concha Arango, G. (2013). Desarrollo local basado en conocimiento e innovación: caso Agrópolis del Norte. *Journal of technology, management and innovation*, 8, 39-39.

Sandoval, C. (1996): *Investigación Cualitativa*. Bogotá: Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior.

Šárka, H. (2014). Tools of internal communication from knowledge transfer perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50-62.

Siavelis, Peter 1997 "Continuity and Change in the Chilean Party System: On the Transformational Effects of Electoral Reform", en *Comparative Political Studies* N° 30, December, 651-74

Simonin B.L. (1999). "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No.7, pp. 595-623.

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Sutcliffe, S. & Court, J. (2005). Evidence-Based Policymaking: What is it? How does it work? What relevance for developing countries?. Recuperado del sitio de Internet Overseas Development Institute: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3683.pdf>

Teece, D.J. (1998): «Capturing value from knowledge assets. The new economy, markets for know-how, and intangible assets», California Management Review, 40, n.o 3, págs. 55-79.

Van Wijk, R., Jansen, J. J., y Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. Journal of management studies, 45(4), 830-853.

Walter, I., Nutley, S., Percy-Smith, J., McNeish., & Frost, S. (2004). Improving the use of research in social care practice. Recuperado del sitio de Internet Social Care Institute for Excellence Knowledge Review: <http://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/kr07.pdf>

