

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



**MEJORA DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO EN LOS ALUMNOS DE BACHILLERATO A
TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

Trabajo para obtener el grado de

MAESTRA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Presenta: Gabriela Díaz Estrada
Asesora: Mtra. María Enriqueta Franco Gamboa
Fecha febrero 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
Planteamiento del problema	5
CAPÍTULO II.....	11
Marco contextual.....	11
CAPÍTULO III.....	14
3.1 Marco de Gestión del conocimiento.....	14
3.2 Plan de trabajo.....	20
3.3 Métodos y técnicas de recolección de datos.....	26
CAPÍTULO IV.....	31
Desarrollo del proceso	31
CONCLUSIONES.....	74
REFERENCIAS.....	79
APÉNDICE.....	82

INTRODUCCIÓN

El presente informe muestra el proceso que tuvo el proyecto de Gestión del conocimiento que fue desarrollado en la preparatoria del Colegio Teresiano de la Vera-cruz, a través del trabajo e impulso del equipo motor “la Comunidad de práctica” conformada por seis personas representativas de la sección.

El proyecto se llevó a cabo para establecer un ciclo de mejora continua, que permitiera enriquecer el proceso formativo integral que se ofrece en la preparatoria, con el propósito de mejorar el desempeño de los alumnos, y así lograr disminuir las bajas académicas que se presentan.

La Comunidad de práctica mediante el proyecto de la Gestión del conocimiento, contó con el respaldo del consejo directivo de la Institución, a su vez logró el compromiso y colaboración de los educadores de la preparatoria en todo el proceso.

La Intervención del conocimiento se logró a través del taller para maestros “Mejorando mi práctica como formador/a teresiano/a de preparatoria”, el que tuvo como objetivo, crear estrategias didácticas para lograr mejorar el desempeño académico de los alumnos, y disminuir las bajas académicas que se presentan, teniendo como fundamento el proyecto educativo de la sección preparatoria y la Propuesta Educativa Teresiana. Con lo anterior se logró un efecto positivo en la planta docente al contribuir en la construcción de la visión compartida, nuevos aprendizajes y la realización de tres proyectos que podrán ser implementados en el colegio impactando en el índice de bajas académicas.

En el capítulo 1, planteamiento del problema, se muestra que el índice de reprobación y de bajas académicas origina la necesidad inicial para desarrollar el proceso de Gestión del conocimiento, con el fin de responder a las diferentes variables relacionadas con el problema, el cual trae consigo incertidumbre, frustración, cambios escolares, disminución de oportunidades para los jóvenes, así como problemas familiares y sociales. En cuanto a los maestros dicha situación

representa un fracaso al no lograr los objetivos académicos, que forman parte de la formación integral.

En el capítulo 2, marco de intervención, se expone el marco contextual, el cual contiene las características, estructura y organización del colegio; así como la misión y visión de la misma, que son orientadas por la Propuesta Educativa Teresiana.

En el capítulo 3, propuesta metodológica, se expone una revisión bibliográfica y discusión teórica que conceptualiza y presenta los procesos contenidos en los modelos de la Gestión del conocimiento, así como el plan de trabajo, explicando las fases y procesos por los que pasó el proyecto, de igual manera se muestran los métodos y técnicas para reunir datos que se utilizaron.

En el capítulo 4, desarrollo del proceso, se plasman los resultados de la Gestión del conocimiento a través de las abstracciones que se presentan a manera de afirmación, las cuales se sustentan en lo ocurrido a lo largo del proyecto. Así mismo se muestra lo ocurrido y el trabajo en la Comunidad de aprendizaje, dando una panorámica de todo el proceso y mostrando los logros alcanzados y las dificultades que se encontraron.

Por último, se presentan las conclusiones a las cuales llegó la Comunidad de práctica, después de analizar y revisar lo que se fue encontrando a través de la realización del proyecto, las respuestas que surgieron y las nuevas interrogantes que nacen a partir de este proceso y pueden impulsar el ciclo de innovación continua.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

El ideal de la educación teresiana desde su misión, visión y fundamentos filosóficos, es formar integralmente a los niños, niñas y jóvenes, desde una comunidad de aprendizaje, para que con sólidas competencias y una visión humanizadora, transformen la sociedad.

En la preparatoria del Colegio Teresiano de Cd. Obregón, desde hace aproximadamente seis años atrás, se han venido detectando algunas problemáticas, que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el crecimiento sostenido de la sección, los cuales son:

1. Falta de proyectos institucionales para atender a los alumnos con bajo aprovechamiento académico y que estos mejoren.
2. Necesidad de mejorar la calidad en la metodología utilizada en las clases.
3. Falta de unificación y sistematización del proceso de acompañamiento.
4. Algunos alumnos vienen desnivelados desde el inicio de su preparatoria en diferentes áreas académicas.
5. Baja motivación de algunos alumnos por lograr los aprendizajes.
6. Falta de cumplimiento de las estrategias para el control de la disciplina en el aula por parte de los docentes.
7. Manejo de diferentes criterios para dar seguimiento académico a los alumnos desde cada asignatura.
8. Diferentes percepciones en cuanto a las materias y maestros por parte del alumnado, “unos buenos, otros malos”.

Como consecuencia de las problemáticas anteriormente mencionadas, cada año se dan de baja alumnos del colegio por alto índice de reprobación y bajo desempeño académico.

El índice de bajas académicas de los últimos semestres se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 1. Relación de alumnos inscritos e índices de deserción de ago. 2011 – Dic 2013 en la Preparatoria del Colegio de la Vera – Cruz.

Semestre		1° año	2° año	3° año	Total, en preparatoria
agosto - diciembre 2011	# de alumno inscritos	76	66	52	194
	Grupos por año	3	3	2	8
	Bajas académicas	10	1	0	11
	Índice de deserción por baja académica	13.1%	1.5%	0%	5.6%
enero - mayo 2012	# de alumno inscritos	65	65	54	184
	Grupos por año	3	3	2	8
	Bajas académicas	7	0	0	7
	Índice de deserción por baja académica	10.7%	0%	0%	3.8%
agosto- diciembre 2012	# de alumno inscritos	54	57	74	185
	Grupos por año	2	2	3	7
	Bajas académicas	4	2	0	6
	Índice de deserción por baja académica	7.4%	3.5%	0%	3.2%
enero- mayo 2013	# de alumno inscritos	49	57	75	181
	Grupos por año	2	2	3	7
	Bajas académicas	3	1	0	4
	Índice de deserción por baja académica	6.1%	1.7%	0%	2.2%
agosto- diciembre 2013	# de alumno inscritos	61	45	57	161
	Grupos por año	3	2	2	7
	Bajas académicas	7	0	1	8
	Índice de deserción por baja académica	11.4%	0%	1.7%	4.9%

Elaborado por el autor, con datos obtenidos de la Institución.

En la tabla anterior se identifica que en promedio por semestre se dan de baja a siete alumnos de la preparatoria por alto índice de reprobación, siendo el 4% del porcentaje del total del alumnado, detectando que en primero de preparatoria se agrava la situación con un índice de deserción en los últimos cinco semestres de 9.7% del alumnado de nuevo ingreso. Lo cual indica que el problema es latente en el primer año de preparatoria, siendo en éste grado una situación repetitiva y constante el que no se logre en el total del alumnado el buen desempeño académico, representando esto un fracaso institucional, trayendo consigo dificultades para alumnos, docentes, padres de familia y directivos.

Por lo anterior se consideró como prioridad responder a la necesidad de mejorar el desempeño académico de los alumnos y disminuir el índice de reprobación, ya que dicha problemática ha afectado el crecimiento de la preparatoria en el cumplimiento de sus objetivos, lo que genera un clima escolar de estrés, tanto en el alumnado como en los maestros al no lograr los resultados esperados, así como sentimientos de insatisfacción al no concluir de manera exitosa el proceso formativo. De la misma manera genera en los alumnos un sentimiento de derrota y desmotivación a causa de sus resultados. Se considera que si se da respuesta a esta necesidad se logrará una mayor estabilidad de la sección, lo cual permitirá además continuar con un ciclo de mejora continua.

Dentro de algunos preceptos del ideario de la institución está lograr que los procesos de los alumnos que inician en la institución puedan concluir, consolidarse satisfactoriamente y contribuir así con la formación de manera integral. Para ello, la organización requiere dar seguimiento a los aspectos en los cuales puede intervenir directamente, tales como que hay jóvenes que inician su bachillerato con bajo nivel académico en algunas o todas las materias, con falta de hábitos de estudio, organización de tiempo e incumplimiento de tareas y trabajos, presentando en sus primeros semestres bajo desempeño escolar a lo cual, el colegio puede tener un sistema de atención para estos y otros casos que se puedan presentar.

Debido a lo planteado, el propósito del proyecto es mejorar el desempeño de los alumnos, y así lograr disminuir las bajas académicas que se presentan. Esto, a través de la implementación del proceso de Gestión del conocimiento con el equipo de educadores de preparatoria, teniendo como base la Propuesta Educativa Teresiana y el proyecto educativo de la sección.

Es importante que los maestros encuentren puntos de crecimiento en su práctica docente y así mejorar el desempeño de los alumnos. Mediante el proyecto de Gestión del conocimiento mencionado, se pretende aumentar la calidad educativa a través de conocer las causas del bajo desempeño académico, unificación de estrategias docentes, así como socializar e implementar en el equipo de educadores nuevas formas y métodos para contrarrestar el problema desde cada asignatura teniendo impacto a nivel institucional. Ya que la escuela es un punto de apoyo, para el cambio educativo y social, Senge (1994) menciona que “Las aulas sólo pueden mejorar en forma sostenida si sus respectivas escuelas mejoran. Las escuelas dependen de los distritos y comunidades de los cuales forman parte, y sus comunidades sucesibles requieren, a su vez, escuelas viables para todos sus niños y oportunidades de aprender para todos” (p.18).

Un aspecto importante dentro del proyecto de Gestión del conocimiento, es ser conscientes como organización, que se puede brindar una mejor respuesta en aumentar el desempeño académico de todos los alumnos, principalmente aquellos que presentan dificultades, para lo cual es necesario revisar los procesos internos, los conocimientos que se tienen para responder a la problemática y una apertura hacia los nuevos requerimientos, que lleven a mayor eficiencia por parte los colaboradores de la institución. En este sentido Canals (2003) afirma: “En la medida que las personas saben hacer las cosas, las organizaciones podrán aumentar sus capacidades” (p. 40).

El éxito de este proyecto, dará beneficios a toda la comunidad educativa, al promover conocimientos nuevos, mejorar la calidad académica, implementar

estrategias para dar respuesta a necesidades, cumplir con los objetivos Institucionales, mantener la matrícula, padres de familia convencidos y satisfechos con el proceso general de acompañamiento que reciben sus hijos.

Dicho proyecto representa para la institución un reto, porque requiere para su implementación el esfuerzo del capital humano, intelectual y económico. Además, puede generarse a raíz de éste la detección de otras necesidades de cambio que impliquen una reestructuración en lo académico y/o en lo administrativo, demandando otras estrategias y acciones por parte de sus colaboradores y Directivos, para continuar impulsando la creación de nuevos conocimientos teniendo impacto en el aprendizaje organizacional. En este sentido en el enfoque de creación del conocimiento de segunda generación, se muestra que, al utilizar la producción de éste, los procesos para compartirlo y usarlo, se genera un impacto en el entorno, necesario para que la innovación ocurra en la organización y sus procesos (Firestone, McElroy, 2012).

La pertinencia de usar procesos de Gestión en la organización parte de que la preparatoria del Colegio cuenta con el capital intelectual para llevar a cabo proyectos de Gestión del conocimiento, teniendo capital humano con habilidades, valores, actitudes y conocimientos, para construir y replantear procesos, que permitan un ciclo constante de mejora. Se cuenta con sistemas de información y comunicación, tecnología disponible y sistematización de procesos, que favorecen las actividades diarias de la institución. Aunado a esto, se encuentra el capital social que es movido por propósitos comunes en cuanto al logro del Proyecto Educativo Institucional, integrado por el equipo de maestros de la sección, los cuales trabajan mediante la comunicación e interacción constante. Este proyecto busca incidir en la cultura organizacional, transformando las prácticas individuales en prácticas colaborativas y así como menciona Wenger (2001) “Una empresa unida a una Comunidad de práctica es, el resultado de un proceso colectivo de negociación que refleja toda complejidad de compromiso mutuo, la definen los participantes en el proceso mismo

de emprenderla, crea entre participantes relaciones de responsabilidad mutua”
(p.41).

CAPÍTULO II

Marco contextual

El presente trabajo de Gestión conocimiento se realiza en la preparatoria del Colegio Teresiano de la Vera-Cruz, el cual se encuentra ubicado en Cd. Obregón Sonora. Opera desde hace 51 años, tiempo en el que lo han dirigido tres congregaciones católicas en distintos periodos. En los últimos 19 años, está al frente la Congregación de la Compañía de Santa Teresa de Jesús, la cual la conforman hermanas teresianas.

Tiene la misión de: “Ser una comunidad de aprendizaje que forma la inteligencia y el corazón de niños, niñas y jóvenes para que con sólidas competencias y una visión humanizadora transformemos la sociedad y vivamos el evangelio al estilo Teresiano” (Equipo Pastoral Teresiano, 2011).

La visión es: “El Colegio Teresiano de la Vera-Cruz en el año 2017 ha consolidado un modelo de gestión integrada con laicos y religiosas fundamentados en la Propuesta Educativa Teresiana, que pretende con una educación de vanguardia formar integralmente a hombres y mujeres con un amplio nivel de competencias cognitivas, valórales y sociales, quienes desde su relación de amistad con Jesús contribuyan a la transformación de la sociedad Obregonense” (Equipo Pastoral Teresiano, 2011).

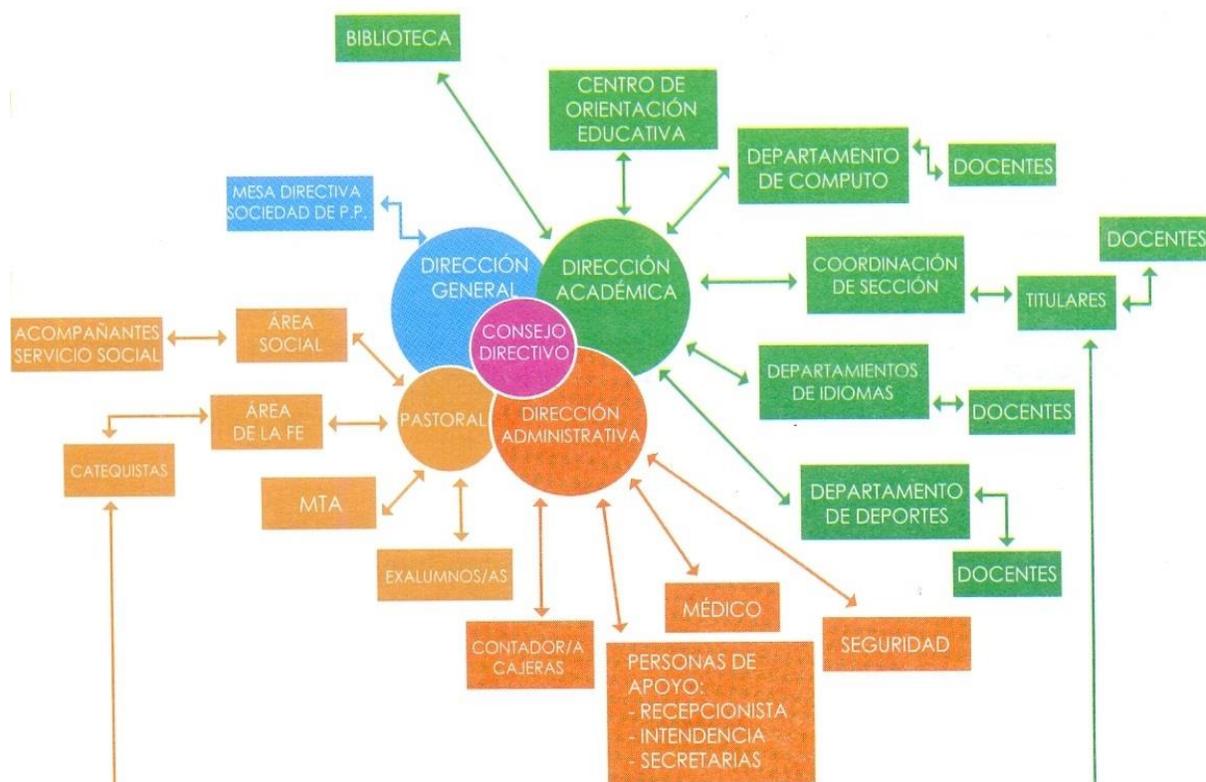
Ambas reflejan la importancia de una educación integral y humanizadora que favorezca la transformación de la sociedad, esto no solo incluye alumnos/as, sino a la comunidad educativa, conformada por estudiantes, padres de familia, educadores y toda persona que colabore o tenga relación con la institución.

La base de los colegios teresianos se fundamenta en la PET, la cual consta de cuatro líneas maestras que son:

- Educamos educándonos desde una comunidad que va aprendiendo a relacionarse en congruencia con los fines de la educación que pretende.
- Educamos para la formación de personas, hombres y mujeres, sujetos de encuentro, transformadores sociales.
- Educamos para vivir y conformar sociedades plurales, interculturales, democráticas, inclusivas y solidarias.
- Educamos para formar iglesia comunidad de discípulos/as de JESUCRISTO.

Cuenta con una estructura organizacional que se muestra a continuación:

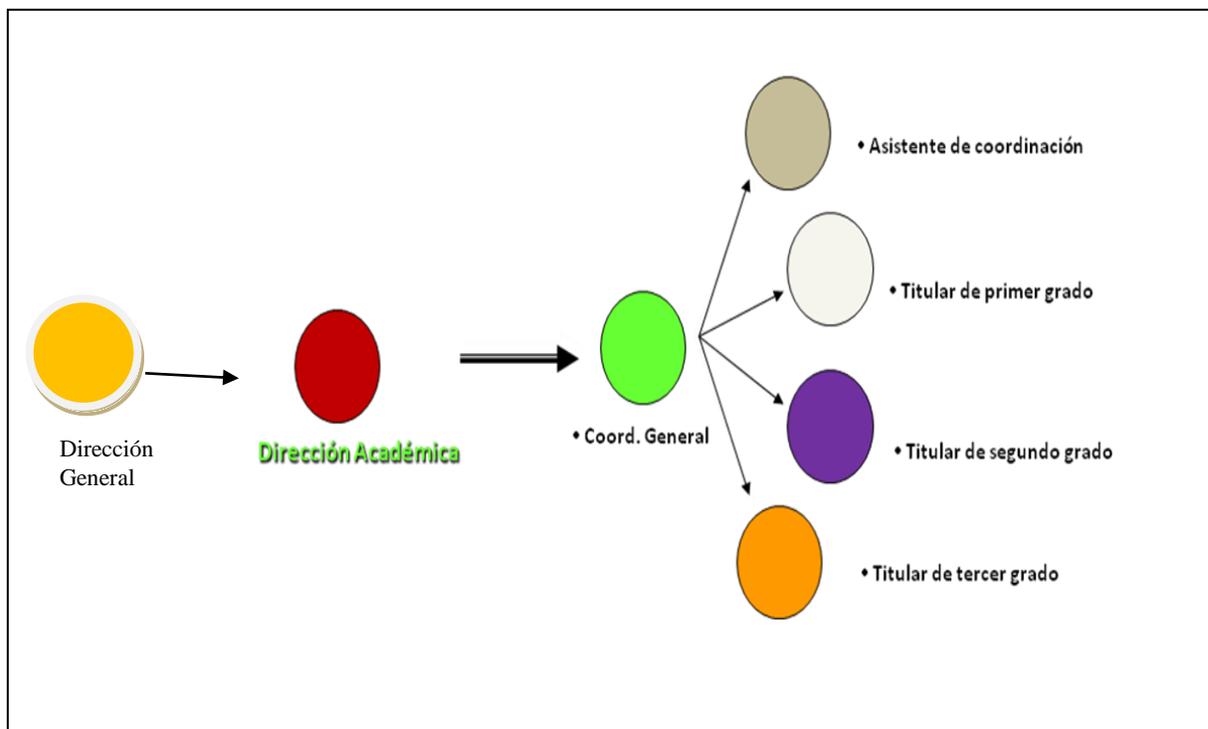
Imagen 1. Organigrama general del Colegio Teresiano.



Obtenido del manual de funciones.

El colegio ofrece educación en cuatro secciones; preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. La estructura de organización de la preparatoria es:

Imagen 2. Equipo de coordinación de preparatoria del Colegio Teresiano de la Vera- cruz.



Elaborado por equipo coordinador.

El esquema anterior muestra cómo se conforma el equipo de coordinación de la preparatoria, el cual apoya y da impulso al proyecto de Gestión del conocimiento y es encargado de acompañar la formación de la comunidad educativa, la cual está conformada por 18 maestros y 156 alumnos. El equipo de titulares es liderado por la coordinación, con la finalidad de promover los procesos de formación integral de alumnos. La Dirección Académica es responsable de la calidad educativa de la sección, contando con el respaldo de la Dirección General, las cuales dan seguimiento a los procesos institucionales.

CAPÍTULO III

En el presente capítulo se presenta un primer apartado 3.1 con la revisión teórica que conceptualiza los procesos contenidos en este proyecto de Gestión del conocimiento. Un segundo apartado 3.2 para el plan de trabajo que se proyectó basado en las diversas fases a través de las cuales se dan los diversos modos de conversión de conocimiento. Un tercer apartado 3.3 con el marco metodológico para la recuperación y el análisis de los datos.

3.1 Marco de Gestión del conocimiento

“El conocimiento es la capacidad de actuar, procesar e interpretar información para generar más conocimiento o dar solución a un determinado problema. En los últimos años se ha producido un cambio trascendental, en que el crecimiento de las economías y las empresas se ve impulsado por el conocimiento y las ideas, más que por los recursos tradicionales” (Del Moral, 2007 p.15). En este sentido las organizaciones que no volteen a ver dónde están sus conocimientos más valiosos y cómo poder crear lo necesario para estar en continua renovación, corren el riesgo de perderse.

Una organización para poder innovar, crear, evolucionar en el tiempo y responder a las demandas de su rubro debe mantenerse en constante renovación, lo que implica un movimiento permanente y estructurado de sus conocimientos y aprendizajes. Según Canals (2003) “El conocimiento es algo demasiado abstracto para ser gestionado, sin embargo, lo que si puede gestionarse son los activos del conocimiento, los cuales son, bases de datos, documentos, capacidades concretas de cada individuo, rutinas, procesos necesarios para el cumplimiento de las tareas, éstos se crean a partir del conocimiento y pueden ser utilizados para la creación de nuevos conocimientos” (p. 14). El manejo de dichos activos a través de los procesos e individuos es lo más valioso en una organización para que éste no se pierda o se desperdicie, sino que por el contrario sea aprovechado para el logro de los objetivos institucionales.

Ikujiro Nonaka y Takeuchi, (1995) en su teoría dinámica de conocimiento organizacional, hacen una distinción entre conocimiento tácito y explícito. Donde “el conocimiento tácito es un conocimiento muy personal y difícil de comunicar a través del lenguaje formal y el conocimiento explícito es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal. Presupone un diálogo continuo entre los dos tipos de conocimiento, lo cual impulsa la creación de nuevas formas y conceptos” (p. 6).

Dicha dimensión ontológica de la creación del conocimiento se asocia con la interacción social de los individuos que comparten y desarrollan conocimientos. Por lo tanto, la organización apoya a aquellos creativos o provee de un contexto para que estos individuos creen conocimiento. A través de cuatro patrones diferentes de interacción entre conocimiento tácito y explícito. Las maneras en que el conocimiento existente puede ser convertido en nuevo conocimiento son: Por la socialización y observación (de conocimiento tácito a tácito), a través de la explicación directa (del conocimiento explícito a explícito), con el uso de metáforas (de conocimiento tácito a explícito) y a través de la experiencia del otro (conocimiento explícito a tácito) (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Por su parte Firestone y McElroy en el 2002, introducen la perspectiva de Gestión del conocimiento de Segunda Generación (GC II), basan su teoría en la existencia de dos tipos de conocimiento y la relación entre estos. Mundo dos y tres. En donde el mundo dos es el tácito, consiste en modelos mentales, creencias, productos de la mente, muchas veces es el conocimiento inexpresable. El mundo tres es el conocimiento explícito, el conocimiento codificado que es compartible, está articulado y fundamentado. En base a esta teoría todos los integrantes de una organización son proveedores y productores de información y tienen acceso a ella en cualquier momento. A los procesos de conocimiento los denominan ciclo de vida del conocimiento, este ciclo incluye dos procesos:

- 1. Producción de conocimiento:** son los procesos mediante los cuales se crea nuevo conocimiento. El cual tiene los siguientes subprocesos:

- a) Aprendizaje individual y grupal, el cual implican interacción humana.
- b) Adquisición de información para lo cual se toma información o declaraciones producida por otros fuera de la organización.
- c) Formulación de las declaraciones de conocimiento mediante la expresión de nuevas declaraciones de conocimiento organizacional
- d) Validación de conocimiento en el cual las declaraciones de conocimiento se someten a los criterios organizacionales para determinar su valor.

2. Integración de conocimiento: son los procesos mediante los cuales una organización introduce nuevas declaraciones de conocimiento en su ambiente operacional y retira las antiguas a través de difusiones de las afirmaciones de conocimiento, la enseñanza, compartir el conocimiento a través de depósitos de conocimiento accesibles para todos y como y donde almacenar los datos. La Gestión del conocimiento II además de lo anterior se interesa por impactar en el entorno necesario para que la innovación ocurra en la organización y sus procesos (Firestone y McElroy, 2002 p. 20-29).

En este sentido a través de las teorías se concretiza que el conocimiento es algo movable, con la flexibilidad para ser modificado, transformado y alimentarse de otros conocimientos extraídos de las personas, situaciones y problemáticas con las cuales se tiene interacción, dando sentido así al valor de éste dentro de las organizaciones como eje fundamental de permanencia y crecimiento.

Los proyectos de Gestión del conocimiento generan un impacto en los activos del conocimiento, ya que se modifican, creencias, normativas, procesos, datos, entre otros, llevando a toda la organización a voltear a ver los logros en cuanto al trabajo que se realiza para la mejora, teniendo claro que hay que esperar un tiempo para decir que el resultado fue el esperado, como dice Braslavsky (1999), "Para la mayoría de los cambios, la implementación requiere dos o más años. Sólo entonces

podemos considerar que el cambio ha tenido alguna posibilidad de llevarse a la práctica” (p. 39).

Por lo antes mencionado, es importante profundizar en el concepto de Gestión del conocimiento, con la intención de ampliar la comprensión de las implicaciones y beneficios que trae consigo su implementación dentro de las organizaciones.

La Gestión del conocimiento es una nueva disciplina fundamentada, tiene raíces profundas en tradiciones intelectuales y profesionales que vienen de antiguo. La Gestión del conocimiento recoge tradiciones intelectuales provenientes de la economía, la sociología, la filosofía y la psicología. Por otra parte, también bebe de las fuentes de práctica profesional como la gestión de información, el movimiento por la calidad y el capital humano (Canals, 2003 p. 41).

Actualmente vivimos en la era del conocimiento, por tal motivo existen “tres palabras claves: Información, Conocimiento y Aprendizaje los cuales al generarse, transmitirse y evolucionar, son participantes esenciales de los procesos de Gestión del conocimiento y del aprendizaje” (Bueno, E, 2002 p. 19). Basándose en lo anterior se puede distinguir que, dentro de los proyectos de gestión en instituciones educativas, el principal eje conductor es cuestionar cómo se trabajan estos tres elementos en la práctica formativa, qué cambios se requieren implementar y cómo mantenerse en constante análisis para lograr que la comunidad escolar esté en continua renovación y dando pasos firmes en cuanto a calidad educativa.

El fin principal de la Gestión del conocimiento es que las organizaciones entren en un ciclo de mejora continua, respondiendo a las necesidades internas y externas que llevan a un crecimiento desde lo individual a lo colectivo, por lo que es necesario como organización reforzar el uso y la creación del conocimiento para ser más sólida y competitiva.

Los autores de las teorías de la Gestión del conocimiento mencionan que es necesario partir de la realidad y de las necesidades y prácticas latentes en la organización. Entendiendo que “El aprendizaje se da mediante la negociación de

significado, lo cual es un proceso fundamental, temporal y, en consecuencia la práctica se debe comprender en su dimensión temporal” por lo que “Las prácticas evolucionan como historias compartidas de aprendizaje” (Wenger, 2001 p. 115). En este sentido el conocimiento es algo que se construye a través de la interacción con el otro, el compartir experiencias y la solución de problemas mediante la colaboración.

En lo anterior se da gran valor a la experiencia compartida a través de la práctica, como fuente de creación de nuevos aprendizajes individuales y colectivos, que favorecen la mejora de los procesos y sus resultados.

Es a través de los siguientes procesos que las comunidades implicadas llegan a entrar en un ciclo de aprendizaje continuo: Desarrollo de formas de compromiso mutuo, comprender su empresa y ajustarla, alineando su compromiso con ella y aprender a ser responsables de ella en el plano individual y colectivo desarrollando su repertorio, sus estilos y discursos, renegociar el significado de diversos elementos, producir o adoptar instrumentos, artefactos, representaciones etc (Wenger, 2001 p. 116).

Mediante el compromiso mutuo y el crecimiento tanto individual como colectivo los proyectos se fortalecen y logran estimular que las organizaciones sean efectivas, donde los problemas y/o necesidades se viven como propias a través de la corresponsabilidad de todos los colaboradores.

Un proyecto de Gestión del conocimiento debe surgir y ser impulsado por la motivación interna de sus colaboradores, y que los individuos que forman parte del proceso tengan la visión de querer adquirir nuevos aprendizajes de manera voluntaria y aplicar el nuevo conocimiento y el ya existente a las prácticas de la organización, “generando una constante retroalimentación dentro del ciclo del aprendizaje a partir de las experiencias vividas y compartidas en comunidad, llegando a consolidar lo anterior como proceso natural que se da casi por sí mismo” (Firestone y McElroy, 2002 p. 19).

El principal reto para que un proyecto de Gestión del conocimiento se viva por la organización de manera óptima, es fomentar y promover las innovaciones sin caer en un exceso, esto es, atender prioridades de mayor impacto en el cumplimiento de la visión institucional, así mismo es importante trabajar en la colaboración, con sentido de pertenencia hacia la organización, es fundamental disminuir significativamente la fragmentación de ideales y formas, esto es, buscar los mismos fines mediante metodologías relacionadas a la filosofía del Colegio (Fullán, 2002).

Cuando los colaboradores y miembros de una institución trabajan focalizando sus esfuerzos hacia la misma meta siendo ésta prioridad para todos, surge entre ellos un compromiso mutuo y el trabajo colegiado, el cual es alimentado durante el esfuerzo conjunto. Para lograr ser una escuela o comunidad que aprende, se debe de vivir en constante, participación, apertura, pensando siempre en el beneficio de toda la sociedad educativa (Senge, 1994).

Desde la Gestión del conocimiento se busca enfocarse en los objetivos institucionales, los para qué del proyecto, con qué se cuenta para lograrlo, que se hace bien dentro de la práctica y que se puede mejorar, además de que conocimientos del exterior nos pueden ser de ayuda. Así cómo evaluar la dinámica organizacional y la cultura de trabajo predominante.

En este sentido Peter Senge se enfoca al estudio y trabajo de las organizaciones que aprenden, nombra cinco disciplinas claves del aprendizaje organizacional, las cuales son:

Dominio personal, este consiste en crear una imagen coherente de su visión personal y el resultado que anhela obtener en la vida. Visión compartida, fija un común propósito, lo que ayuda a aprender a alimentar un sentido de compromiso organizacional para llegar a esa meta. Modelos mentales, disciplina de reflexión e investigación que se enfoca en desarrollar conciencia de actitudes y percepciones, las de uno mismo y de sus compañeros. Aprendizaje en equipo, disciplina de interacción en un grupo, con diversas técnicas para lograr un criterio colectivo y

aprender a movilizar las energías y talentos individuales como suma de sus miembros. Pensar en sistema, disciplina para aprender a entender mejor la interdependencia y el cambio, y así dar mejores respuestas a las necesidades independientemente de las circunstancias y las causas que las originan (Senge, 1994).

Cada organización es distinta, su contexto, visión, colaboradores etc. Por lo que impulsar un proyecto de Gestión de conocimiento le demandará al equipo motor, una continua acción-reflexión-acción a manera de ciclo, comprensión plena de las circunstancias reales, convencimiento de los beneficios que se pueden obtener, emanándolo a través de la propia vivencia, así como creatividad, flexibilidad y perseverancia.

La anterior revisión de los modelos de Gestión del conocimiento, se realiza como panorámica general del sustento que tuvo el proyecto de Gestión del conocimiento en el colegio, tomándolos como fundamentos para realizar el plan de trabajo y las formas con que fue abordado, así como todo el proceso. Con la finalidad de vivir dentro de la organización las principales propuestas teóricas. Para lograr impacto en cuanto a crecimiento y aprendizajes en los individuos que forman parte de la institución, así como para las comunidades y organizaciones ya que se busca que a raíz de esto, logren implementar un ciclo permanente en evolución.

3.2 Plan de trabajo

Para la realización del proyecto se realizó el presente plan de trabajo, el cual surge de lo planteado en los procesos de la Gestión del conocimiento antes descritos, con la finalidad de llevar a cabo la metodología de la gestión a través de las fases y procesos correspondientes a un proyecto de Gestión del conocimiento.

El plan de trabajo se estructuró en varias fases que hacen posible el desarrollo adecuado de la gestión, las cuales son: 3.2.1 construcción de la comunidad que dará impulso al proyecto, 3.2.2 realización de un mapeo para la detección de dónde se

encuentran los conocimientos que se requieren y cómo poder acceder a ellos, 3.2.3 combinación del conocimiento a través del plan de intervención, 3.2.4 uso del Conocimiento donde se da la gestión del aprendizaje y realimentación al conocimiento, difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido. Todo esto con el fin de dar respuesta a las necesidades, fomentar el crecimiento de la organización a través de la construcción de nuevos conocimientos y estar en un ciclo de mejora continua e innovación. Dicho plan dio inicio en febrero del 2013 y continúa a la fecha transcurriendo la última fase, cada una de las fases es descrita a continuación.

Fase 3.2.1 Construcción de una comunidad de práctica

Para llevar a cabo un proyecto de Gestión del conocimiento es necesario conformar un equipo motor, que gestione y de impulso a los pasos principales del proceso. En este sentido “es importante retomar que dichas comunidades crean las condiciones adecuadas para hacer surgir colectivamente el conocimiento y compartirlo, favoreciendo el crecimiento de todo el organismo” (Wenger, 2001 p. 25).

Los pasos planeados para instalar la fase 3.2.1 Construcción de una Comunidad de práctica, se muestran a continuación, el tiempo para implementarla fue alrededor de una semana:

- Analizar a los colaboradores con los que cuenta la organización, sus capacidades, funciones que desempeñan, logros, tiempo de experiencia, antigüedad en la institución, características personales como; liderazgo, compromiso, responsabilidad, honestidad etc.
- Decidir qué personas cuentan con las cualidades y características que se requieren para liderar y dar impulso al proyecto de gestión, esto es, colaboradores claves en la organización, desde las funciones que desempeñan, que aporten en conjunto diversidad en cuanto a diferentes áreas de especialidad y tiempo laborando en la institución, actitud de disposición, compromiso con los fines institucionales, sujetos con apertura al cambio, capacidad de diálogo y de

liderazgo, así como disposición de tiempo, favorecedores de un buen clima organizacional.

- Realizar la invitación formal de manera individual a las personas que se requieren para promover e impulsar el proyecto.
- Fijar cita para reunir a todos los integrantes de la Comunidad de práctica.
- Realizar primera reunión en donde la comunidad se reconoce como tal, para explicar qué es un proceso de Gestión del conocimiento y en qué consiste, así como qué hace una Comunidad de práctica, establecer roles entre los miembros del equipo para fomentar su interés y compromiso desde el inicio con el proyecto.
- Fijar días, horarios y tareas para siguientes reuniones de la comunidad.

Fase 3.2.2 Mapeo del conocimiento

El mapeo del conocimiento, es un estudio de la organización, desde el punto de vista de sus conocimientos existentes y los no existentes, dónde se encuentran éstos, así como las formas de acceder a ellos. Además de revisar de manera profunda cómo se crea éste y la información dentro de la institución, aunado al análisis de mejores formas de producirlo.

Para Toledano (2009) “Consiste en explorar y recuperar conocimiento relevante. Puede ser utilizado para descubrir, compartir y crear conocimiento, así como ayudar en la toma de decisiones” (p.4). La idea básica es impulsar a los profesionales a compartir la información que tienen acerca de personas, proyectos, organizaciones, herramientas, etc. en su campo de trabajo.

Los pasos planeados para instalar la fase 3.2.2 mapeo del conocimiento, se realizaron en alrededor de un mes y se muestran a continuación:

- Formular hipótesis a través de la Comunidad de práctica sobre el conocimiento que requería saber y las habilidades necesarias para conseguir el propósito del proyecto y elaborar su producto, a través de la elaboración de una descripción

de lo que se requiere aprender, esto es, qué conocimiento era necesario construir.

- Identificar actores informantes y artefactos: a través de distinguir cuáles son los saberes que se tienen en la organización y cuáles son los saberes que no se tienen, es decir, cuál es el conocimiento real (activos intangibles) y cuál es el conocimiento potencial. Dónde y cómo se encuentra la información o conocimiento que se requiere.
- Definir los medios e instrumentos a través de los cuáles será “mapeado” el conocimiento y de qué manera será documentado.
- Elaborar los instrumentos a utilizar en el mapeo.
- Hacer plan de acción del mapeo donde se establecen fechas y tiempo para la aplicación de instrumentos, personas involucradas, responsables de cada actividad, indicadores que se tendrán, etc.
- Ejecutar plan de acción del mapeo, aplicando encuesta al 50% de los alumnos, encuesta a todos los maestros, entrevista a coordinadora del centro de orientación educativa, entrevista a coordinadora de la preparatoria y a la directora académica del colegio. Así como entrevistar a cuatro padres de familia de hijos que fueron baja académica el año pasado, cuatro padres de alumnos en seguimiento actualmente y a cinco alumnos que fueron dados de baja el año pasado.
- Realizar análisis de resultados, para que la Comunidad de práctica pueda detectar las principales necesidades que se deben de atender y dar prioridad a estas.

Fase 3.2.3 Combinación del conocimiento

Durante esta fase se pretende reestructurar el conocimiento, introduciendo nuevas declaraciones de conocimiento, dándose aprendizajes significativos en el equipo de trabajo a través de la construcción conjunta; propiciando que las personas del equipo vayan desarrollando o dominando habilidades que se requieren, y a la vez producir y crear aprendizaje generativo, esto es creando aprendizajes personales, de equipo y colectivamente (Senge, 1994). Es vital en la Gestión del

conocimiento promover la combinación del conocimiento ya existente con nuevos conocimientos, para generar aprendizajes innovadores que permitan tener respuestas oportunas y de calidad a las necesidades de la organización.

Los pasos planeados para instalar la fase 3.2.3 Combinación del conocimiento, llevaron alrededor de un mes y se muestran a continuación:

- Analizar a fondo los resultados que arrojó el mapeo.
- Priorizar necesidades.
- Detectar a través de la socialización con la comunidad de práctica la necesidad básica de atención.
- Establecer quienes deben aprender los nuevos saberes para dar solución a la necesidad detectada, es decir quienes conformarán la comunidad de aprendizaje.
- Definir el propósito de la intervención.
- Definir aprendizajes esperados.
- Elegir el tipo de metodologías en las cuales se apoyará la intervención.
- Planear actividades de la intervención, en fechas, tiempos, objetivos, materiales, productos principales y subproductos, así como encargados.

Fase 3.2.4 Uso del conocimiento

Esta fase consiste en introducir nuevas declaraciones de conocimiento en el ambiente operacional, buscando resolver problemas relativos a capturar, codificar e implementar el conocimiento valioso para la organización. En ésta, los individuos se involucran en conocimiento auto dirigido, se relacionan con otros y colectivamente forman la comunidad de conocimiento que tiene como finalidad generar la información necesaria o solicitar que otros la generen para demostrar su validez reestructurando así los saberes significativos, cambiar el marco conceptual o emocional (aprendizaje individual) y encontrar nuevas formas organizativas que vislumbren el inicio de un proyecto (aprendizaje organizacional) (Firestone y McElroy, 2002).

Los pasos planeados para instalar la fase 3.2.4 Uso del conocimiento, llevaron alrededor de cuatro meses y se muestran a continuación:

- Exponer los resultados del mapeo a la posible Comunidad de aprendizaje, para compartir así la necesidad que se detecta a través de un proceso exhaustivo del cual colaboraron todos los maestros de la sección.
- Dejar muy claros los objetivos de llevar a cabo la intervención.
- Invitar formalmente a participar a los colaboradores en la Comunidad de aprendizaje.
- Conformar la Comunidad de aprendizaje.
- Exponer a la comunidad el método de trabajo que se tiene planeado para la intervención, así como formalizar tiempos y fechas para que se lleve a cabo.
- Gestionar a través de la colaboración de toda la Comunidad de aprendizaje y de práctica el aprendizaje organizacional, a través de la intervención.
- Construir a través de la colaboración productos que ayuden a dar respuesta a las necesidades.
- Evaluar dentro de la Comunidad de práctica del logro de los objetivos y si es necesario alguna modificación acordarla.

Fase 3.2.5 Toma de decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido.

Durante este periodo, se busca transmitir, guardar, e integrar a los procesos ya existentes el nuevo conocimiento. Con el fin de que este sea utilizado de tal manera que responda a lo que inicialmente se planteó la comunidad. “Una vez validado y adoptado, el conocimiento se integra a la base de datos de la organización la cual no se trata de un repositorio físico, sino que se encuentra distribuida dentro de la organización, y entonces puede ser difundida al resto de la organización”. “El conocimiento se aplica a las prácticas de la organización y genera retroalimentación al ciclo del aprendizaje a partir de las experiencias vividas,

integrándose al conjunto de problemas que disparan la necesidad de más conocimiento a los individuos” (Firestone y McElroy, 2002 p. 12).

Los pasos planeados para instalar la fase 3.2.5 Toma de decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido se muestran a continuación, el tiempo para implementarla fue alrededor de cinco meses:

- Promover la internalización, que el conocimiento lo hagan suyo.
- Construir planes de acción.
- Trabajar en implementar la innovación.
- Elaborar memorias, experiencias, notas de campo en relación a los proyectos, los cuales quedaran almacenados en archivo de la Comunidad de práctica y la coordinación de preparatoria.
- Difundir y expandir el conocimiento a los demás miembros de la organización los cuales no participaron de la intervención.
- Detectar nuevos problemas o necesidades, para comenzar nuevamente la espiral de creación de conocimiento.

3.3 Métodos y técnicas de recolección de datos

En el presente apartado se muestran los procesos llevados a cabo por la comunidad de práctica y los instrumentos utilizados para recabar datos, información y conocimientos, con el fin de descubrir y detectar las necesidades prevaletes que como organización hay que atender, así como los cambios y aprendizajes que van surgiendo al implementarse el proyecto de Gestión de conocimiento.

Documentar lo ocurrido en el proceso de Gestión del conocimiento permitió a la Comunidad de práctica poder consultar, analizar, reflexionar lo vivido en la organización durante un año, mediante la realización de 22 diarios en los cuales se plasmó lo sucedido en la Comunidad de práctica y en la organización en relación al proyecto, de la misma manera se realizaron 10 registros en donde se detalla lo ocurrido en la intervención del aprendizaje. Apoyarse en estos recursos permitió

evidenciar claramente los logros, descubrimientos, experiencias y construcciones a desde la realización del proyecto, con el fin de que todo lo transcurrido quede plasmado dentro de la organización de manera formal.

Lo anterior se logró a través de los diarios y registros que se iban documentado por la Comunidad de práctica durante el proceso de Gestión del conocimiento, dicha comunidad pudo ir dando seguimiento al plan de trabajo que fue diseñado, realizando registros de análisis en diferentes momentos a través de las reuniones formales, en las cuales se retomó la información ya documentada para interpretarla en colaboración, lo que permitió poder ir evaluando los resultados y rediseñar el rumbo del proyecto, para no perderse de la visión y meta inicial.

Rubén Toledano (2009), hace referencia a diferentes autores los cuales consideran de suma importancia realizar un mapa de conocimiento en las organizaciones, que tome la forma de un análisis de tipo causa-efecto a lo largo de un proceso; esto es, un diagrama donde se puedan representar las posibles acciones tomadas por las personas junto con la información y conocimiento que esas personas usaron (o requieren) para realizar la acción analizada. Por lo tanto, para construir el mapa de conocimiento es necesario primero analizar los procesos de trabajo, con el fin de visualizar desde distintas perspectivas y en escala global el todo de la organización.

Con el fin de analizar los conocimientos que se requerían construir y aprender en la organización, además de las habilidades que son necesarias para conseguir el propósito del proyecto de Gestión del conocimiento, la Comunidad de práctica impulsó un plan de acción para realizar el “mapeo” dentro de la preparatoria del Colegio Teresiano, el cual consistió en la aplicación de diferentes encuestas y entrevistas a miembros de la comunidad educativa, las cuales son técnicas de investigación etnográfica utilizadas, surgen de la disciplina de investigación particulares de las ciencias sociales, interesada en los comportamientos e interacciones de la gente, para definir sus pensamientos, creencias, valores,

maneras de ver las cosas y motivaciones, así como conocer diferentes acontecimientos o problemas de la institución (Woods, 1989).

Las técnicas etnográficas permiten conocer la cultura, procesos, grupos de personas, habilidades, conocimientos, contribuyendo a realizar una descripción acertada de donde se pretende trabajar y poder proponer respuestas a las necesidades acorde a la realidad teniendo mayor aceptación por los miembros.

Este proyecto se apoyó en distintas herramientas para la recolección de datos, además de las entrevistas y encuestas ya mencionadas, se utilizaron observaciones dentro de las Comunidades de práctica y de aprendizaje, que dieron pie a la elaboración de notas de campo, diarios y registros, para describir de una manera precisa lo que sucede en el contexto (Woods, 1989).

Los métodos e instrumentos aplicados para el mapeo fueron:

Se encuestó al 50 % del alumnado (82 alumnos) y al 100% de los maestros (17 maestros) de la preparatoria. Se entrevistó a la Coordinadora del Centro de Orientación Educativa (COE), a la Directora Académica del colegio y a la Coordinadora de preparatoria con los objetivos de:

- a) Conocer qué estrategias se llevan a cabo en el equipo docente para combatir la indisciplina en el aula, qué propuestas hay para responder a esto y conocer qué factores consideran intervienen.
- b) Saber la opinión de los alumnos inscritos actualmente de su proceso formativo.
- c) Conocer el seguimiento y acompañamiento que dan los maestros a los alumnos desde su clase.
- d) Conocer el proceso de seguimiento y acompañamiento que da la coordinadora a los maestros en base a los acuerdos de la Comunidad Educativa.

- e) Conocer el proceso y curso de inducción de los maestros y alumnos, cuáles son los objetivos de éstos y si se cumplen.
- f) Saber qué estrategias institucionales se llevan a cabo para promover en los maestros la mejora continua y cuáles se requiere implementar.
- g) Conocer qué estrategias a nivel institucional se llevan a cabo, para promover la mejora del desempeño académico en los alumnos y cuáles se requiere impulsar.
- h) Conocer el proceso de admisión y los perfiles de ingreso de los alumnos, cuáles son los requerimientos para ser aceptados, cómo se evalúan y posibles mejoras a éste.
- i) Conocer el proceso de contratación de maestros y los requerimientos y posibles mejoras a dicho proceso.
- j) Saber en qué parte del proceso va el tener un perfil integral del maestro de preparatoria.
- k) Revisión a los procesos de seguimiento a nivel integral, que están llevándose a cabo en la preparatoria, a manera individual, grupal y generacional.
- l) Conocer la sistematización del acompañamiento de las titulares al proceso individual de los alumnos.
- m) Conocer la opinión de papás de alumnos y exalumnos con bajo desempeño académico en cuanto al seguimiento y acompañamiento que dan los maestros a los alumnos desde su clase.
- n) Saber la opinión de papás de alumnos y exalumnos con bajo desempeño académico, en cuanto a la sistematización del acompañamiento de las titulares al proceso individual de sus hijos.
- o) Recabar sugerencias y opiniones de papás de alumnos y exalumnos con bajo desempeño académico, en cuanto al proceso formativo de la preparatoria.
- p) Conocer la opinión de los papás ya mencionados en cuanto a los aspectos que consideran influyeron en el bajo desempeño académico de los alumnos.

Los instrumentos aplicados se pueden consultar en los Anexos que se presentan en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Listado de anexos

N° de Anexo	Instrumento Aplicado
Anexo 1	Encuesta a alumnos.
Anexo 2	Encuesta a maestros de preparatoria.
Anexo 3	Entrevista a la Directora académica.
Anexo 4	Entrevista a la Coordinadora de preparatoria.
Anexo 5	Entrevista a coordinadora del Centro de orientación educativa.
Anexo 6	Entrevista a padres de familia de alumnos que fueron baja académica.
Anexo 7	Entrevista a padres de familia de alumnos que tienen seguimiento por bajo desempeño académico.
Anexo 8	Entrevista a alumnos que fueron baja académica.

CAPÍTULO IV

Desarrollo del proceso

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de la reflexión constante que se llevó a cabo durante todo el proyecto de Gestión del conocimiento. Son presentados como afirmaciones a manera de enunciados que resultan del análisis realizado de los diferentes procesos que conformaron el proyecto. Como apoyo documental se tienen registros formales y diarios, que permiten dar sustento a este análisis. Dichas afirmaciones se encuentran clasificadas en base a la temática común para evidenciar los resultados del proyecto, que surgieron desde la construcción de la Comunidad de práctica, que fue en febrero del 2013 hasta el término de la intervención octubre 2013, teniendo como propósito: mejorar el desempeño de los alumnos, y así lograr disminuir las bajas académicas que se presentan.

Los resultados dan cuenta de lo ocurrido en relación con los pasos previstos en el plan de trabajo, los cuales están organizados en diferentes apartados, iniciando con lo resultante desde los procesos de la comunidad de práctica y las comunidades no formales. Posteriormente se encuentran los logros en cuanto al conocimiento producido de carácter estructural y humano, conocimiento derivado del mapeo, conocimiento combinado a partir del conocimiento real, potencial y externo, así como las propuestas de cómo integrar el conocimiento a las prácticas y conocimiento de los participantes desde la Comunidad de práctica y la Comunidad de aprendizaje.

A continuación se presenta la descripción de la Comunidad de práctica, siendo conformada por colaboradores voluntarios de diferentes áreas de acentuación y disciplinas así como diversas funciones dentro de la organización, cuatro de ellos son de tiempo completo y dos maestras que laboran por horas, con características comunes en cuanto a su responsabilidad y compromiso con la institución. Los integrantes de la Comunidad de práctica mencionados colaboraron desde los inicios del proyecto hasta su término. Existen otros actores, que en algunos momentos se

les requirió su retroalimentación y aprobación, como la Directora Académica y la Directora General.

Cuadro 3. Comunidad de Práctica.

INTEGRANTES	CLAVE PARA REPORTES	PAPEL/ROL QUE JUEGA
Coordinadora de Preparatoria (tiempo completo)	MD	Editora: Presenta de manera eficaz, eficiente y económica, las propuestas y resultados que se llevan durante el proceso de Gestión.
Maestra de Ciencias Sociales (maestra por horas)	AG	Analista: Revisa, organiza y evalúa los datos resaltando indicadores significativos.
Maestra de Matemáticas (maestra por horas)	NF	Retroalimentadora: Evalúa y propone alternativas de respuesta a las necesidades.
Titular de tercer grado de Preparatoria (tiempo completo)	AM	Retroalimentadora: Evalúa y propone alternativas de respuesta a las necesidades.
Coordinadora del departamento de inglés (tiempo completo)	BR	Analista: Revisa, organiza y evalúa los datos para resaltar indicadores significativos.
Titular de Primero de Preparatoria. (tiempo completo)	GD	Diseñadora y líder: Desarrolla y dirige los procesos que dan respuesta a cada fase del proyecto. Compilador: Recaba la información de las diferentes instancias y fuentes, necesarias para el proyecto.

Resultados del conocimiento producido

Los siguientes resultados son presentados mediante afirmaciones que se explican con una narrativa entre lo que aportan los teóricos y lo ocurrido en el proceso, y se sustentan con viñetas extraídas de los registros. Estos se encuentran divididos en cuatro categorías distintas en base a su temática común, las cuales son: visión compartida logros, visión compartida dificultades, acciones de cambio en la organización y resistencia al cambio.

Logros en la Comunidad de práctica.

- *El compromiso mutuo de colaboradores de diferentes áreas disciplinares permitió la creación voluntaria de la Comunidad de práctica dentro de la organización.*

La coordinación y la titular de primero de preparatoria deciden conformar un equipo motor que conduzca el proyecto de Gestión del conocimiento en la organización, integrado por personas voluntarias de distintas disciplinas, que desde sus diversas funciones, compromiso con la organización y experiencia en la institución, enriquezcan el proceso que dé respuesta a las necesidades de la organización. Esto se muestra en los siguientes fragmentos de lo ocurrido:

Mediante una reunión con la coordinadora de preparatoria, se analizó qué personas serían las ideales para invitar a colaborar en el equipo de gestión y quienes podían participar lo comentado fue: MD “pienso que estos cinco educadores (dando sus nombres), son buenos elementos, no porque los otros no lo sean, sino porque pueden traer nuevos aires a los proyectos, nuevas ideas y otras visiones que las personas que siempre estamos involucrándonos”. (Diario 1, 05/02/13)...personas en las cuales se estuvo de acuerdo coincidiendo en las razones. GD “al invitar a los maestros a participar en el proyecto y viendo sus reacciones confirmo no habernos equivocado en las personas que se eligieron para participar como equipo motor, se ve su interés en la mejora Institucional, así como no temer al trabajo extra (Vocación)”. (Diario 1, 06/02/13)... los maestros invitados aceptan asistir a la primera reunión del equipo de gestión en una hora libre en la cual todos coincidíamos (hora no clase). (Diario 1, 07/02/13). NF “Claro que me interesa

colaborar con el colegio en lo que se necesite” (diario 1, 06/02/13)...BR “me gusta involucrarme en algo diferente e innovador, a pesar de que implica más trabajo”. (Diario 1, 06/02/13). Se llegó la hora de la primera junta del equipo de Gestión, todos los maestros fueron llegando antes de la hora acordada, excepto la coordinadora que se unió un momento más tarde (situaciones de trabajo). GD “es importante iniciar agradeciendo su presencia y que aceptaran ser partícipes del proyecto, consideramos que cada uno de los miembros tenemos características particulares que hacen una riqueza en la planta docente y la intención al invitarlos es que esa riqueza fuera en beneficio del proyecto”. (Diario 1, 08/02/13). GD “Empezamos a socializar para ponernos en la misma sintonía en relación a la temática a trabajar (necesidad)”. (Diario 1, 08/02/13)...Se acordó al finalizar la primera reunión de la CP que la siguiente semana se continuaría con el trabajo AG “¿qué vamos haciendo mientras, en esta semana, antes de la próxima reunión?” GD “anotar lo que se nos ocurra en base al proyecto y cómo poder tener más conocimiento de la necesidad detectada para guiarnos de como en un momento dado intervenir” (Diario 1, 08/02/13).

En las primeras reuniones de la Comunidad de práctica a través del dialogo en cuanto a lo que es un proyecto de Gestión del conocimiento y la necesidad de implementarlo en la organización, los colaboradores, llegan a comprometerse de manera profesional y personal con el proyecto a través de un interés en la mejora continua. Asumiendo que ser partícipes de la Comunidad de práctica en este proyecto es un trabajo que demanda tiempo extra por parte de los involucrados, los cuales, muestran un compromiso mutuo por encontrar respuestas a las problemáticas institucionales que afectan a todos. Al respecto Sanz (2013) dice que a través de la Comunidad de práctica se favorece el desarrollo óptimo de la organización, se profundiza en su conocimiento y vivencias, a través de una interacción continúa; en la cual se comparten experiencias y se profundiza de la praxis diaria, favoreciendo la calidad de los resultados y los nuevos conocimientos.

- *A través del dialogo y de buscar el conocimiento relevante a la problemática abordada, se logra construir una visión compartida que se refleja en el propósito de la Gestión de conocimiento, siendo esta permeada en todo el proceso.*

Mediante las reuniones iniciales de la Comunidad de práctica, a través del dialogo abierto, se analizaron las diferentes necesidades que los colaboradores detectan en la organización. El equipo motor en colaboración, acordó la necesidad primordial a atender la cual se refleja en el propósito del proyecto de Gestión del conocimiento, de mejorar el desempeño académico de los alumnos y disminuir las bajas académicas, propósito construido en colaboración, lo que refleja que la Comunidad de práctica está formando una visión compartida, como puede observarse en los siguientes registros de lo ocurrido:

Durante la segunda reunión de la Comunidad de práctica se abordó el tema de trabajar en la necesidad de las bajas académicas en donde lo comentado fue: GD “la importancia de la Gestión del conocimiento radica en que busca impactar a las organizaciones al promover innovaciones y mejoras dentro de éstas”. (Diario 1, 08/02/13)...AE “considero que debemos hacer otras estrategias para tener buen desempeño académico en nuestros alumnos, claro que con sus debidas normas”. (Diario 1, 08/02/13)...Posteriormente después de varias reuniones y trabajo ya realizado por la comunidad, se revisaron los resultados del mapeo, GD “todos los integrantes del equipo estamos de acuerdo en que se requiere promover una Comunidad de aprendizaje con todos los maestros de Preparatoria y en la necesidad de trabajar con la metodología, para el mejoramiento del desempeño académico y disminuir las bajas” (Diario 8, 12/04/13).

En base a lo anterior, fue primordial vivir el proceso como Comunidad de práctica al dialogar, investigar, discutir para llegar a acuerdos de lo que se quiere lograr en la organización, para todos apuntalar y trabajar hacia lo mismo, como menciona Senge (1994) cuando habla de la trascendencia de la visión compartida la cual es fijar un común propósito, ya que así se aprende a alimentar un sentido de construido por todos, en un grupo u organización desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guiar hacia los pasos que ayuden a llegar a esa meta.

- *El proyecto de Gestión del conocimiento se incluyó en el plan de trabajo anual de la preparatoria, logrando la corresponsabilidad de todos los docentes y directivos para su cumplimiento.*

La visión actual del Colegio Teresiano de la Vera cruz, plantea el logro de varios objetivos a nivel social, académico y humano, los cuales están programados para ser trabajados en un periodo de cinco años (2012-2017). Como resultado de la importancia e impacto del proyecto de Gestión del conocimiento, éste logra ser posicionado como proyecto de toda la organización, no sólo de unos cuantos, por lo que es incluido en el plan anual de trabajo 2013. Lo anterior se muestra a través de las siguientes viñetas:

En reunión con la directora académica del colegio se revisó el proyecto educativo de la institución y el plan de trabajo anual, donde una necesidad a trabajar son la mejora del desempeño académico, a lo cual la coordinadora de la sección mencionó: MD “Desde el proyecto de gestión que se está iniciando se pretende tener mejoras significativas al respecto”. (Diario 2, 12/02/13)...GD “, la necesidad primordial a atender desde el proyecto educativo es la calidad académica, lo que más importa es lo formativo sobre otras necesidades que podemos tener que son importantes, pero nuestra principal función como escuela es formar no lo podemos perder de vista”. (Diario 2, 12/02/13)...MT “mi opinión es que el proyecto tocará un tema que es muy necesario que sea abordado a profundidad por toda la sección, considero traerá beneficios a nivel organización”. (Diario 2, 13/02/13).

La riqueza de la Gestión del conocimiento para el colegio está en generar un proceso constante en el que se mejore la calidad educativa y se logre el cumplimiento de la visión institucional. En este sentido Nonaka y Tekechi (1995) mencionan que “a través de la Gestión del conocimiento, se construye un proceso continuo, de generación de conocimiento, el cual se adapta, se comparte, y se transfiere a toda la organización” (p. 20). Permitiendo a las organizaciones disponer y aumentar, la productividad de sus actividades y resaltar su valor como grupo, así como el de los miembros individuales.

- *El análisis que se realizó del conocimiento mapeado, permitió el surgimiento de nuevas estrategias a llevar a cabo en la sección preparatoria.*

Los miembros de la Comunidad de práctica analizaron a través del mapeo, que existen estrategias que son factibles de ser implementadas, además de formas distintas de abordar la problemática a atender, lo cual brindó una panorámica diferente de acción. Lo anterior se muestra a través de las siguientes viñetas:

La Comunidad de práctica al revisar los resultados del mapeo e interesados en dar respuesta al proyecto de Gestión del conocimiento comentan: NF “es muy bueno lo que está surgiendo desde la Gestión del conocimiento, está quedando claro que no nos podemos quedar con los brazos cruzados, usando las mismas estrategias, esto es una invitación a renovarnos”. (Diario 4, 19/09/13)... BR: “siento después del mapeo se me abrieron los ojos en cuanto a saber que podemos hacer más como maestros y colegio por los alumnos”. (Diario 3, 13/09/13)...BR: “en las otras preparatorias existen clases por la tarde que ayudan a nivelar alumnos, creo nos estamos quedando atrás en este sentido”. (Diario 3, 13/09/13).

La Comunidad de práctica basada en la importancia de saber dónde se encuentra el conocimiento relevante en la organización y como se puede hacer uso de él, revisó como es la manera óptima de administrar dicho conocimiento y el aprendizaje organizacional. En este sentido Peluffo (2002) considera que el conocimiento y el aprendizaje son mecanismos claves para el fortalecimiento institucional desde las visiones del futuro que van a determinar los planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo. Abriendo así panorámicas y estrategias distintas para todos.

- *El trabajo desde la Comunidad de práctica favoreció que el proyecto y la comunidad de maestros se enriquecieran de manera integral y profunda, de la filosofía institucional, La Propuesta Educativa Teresiana.*

Durante el proyecto de Gestión del conocimiento, tanto la Comunidad de práctica como los maestros, desde lo trabajado, logran visualizar la Propuesta Educativa Teresiana, desde otras perspectivas más allá que la escolar, llegando a tocar su ser personal, espiritual, de comunidad, etc. Encontrando riquezas para la vida personal y profesional. Viéndose reflejado en las siguientes reflexiones extraídas de los registros:

Reflexiones compartidas por la Comunidad de aprendizaje (Registro 4, 21/06/13):
AE: “La filosofía teresiana es de la cual todo debe estar iluminado, es más allá de la educación, es tener un sustento, es la columna de la institución”. MR: “Es una filosofía que nos da luz para hacer los proyectos, a donde tenemos que llevar a nuestros alumnos, nos da claridad con lo que se quiere lograr”. RP: “Considero que esta filosofía se baja al contexto, se baja a lo que nos rodea.” MD: “Considero que esta filosofía es una invitación a ser mejor persona, por lo tanto te ayuda buscar ser mejor, ciudadano, esposa, esposo, madre, amigo etc. Se busca poner los talentos personales para el interés común, es el interés de despertar el talento de los demás pues eso nos hace más fuertes como comunidad”... IM: “yo subraye de la Propuesta Educativa Teresiana luz que para mí significa ser una maestra teresiana, y al leer esto me doy cuenta de por qué estoy aquí, la diferencia de esta filosofía que tiene que ver con mi esencia mi parte humana el educador teresiano está orientado a través de su práctica de hacer una cultura más humana y de paz, creciendo con la historia, vivimos desde la reflexión y el encuentro, promover un estilo de calidad puesto al servicio de los demás, eso de generar un clima para generar el pensamiento divergente de manera que los alumnos sean gestores, suspiro pues esta propuesta me enamora, sobre todo está el confiar en las posibilidades de las personas, la verdad este lado humano es lo que me tiene aquí” (registro 6, 02/08/13)...AE: “hay una palabra que me gusta mucho que se llama embonar y cuando yo llegue a esta escuela y aclaro que yo no quería trabajar en preparatorias yo sabía en el fondo que yo iba a embonar, pues en realidad empecé a trabajar según yo haciéndole un favor a una amiga que me pidió que diera unas materias, no pude decir que no. A la semana debo confesar que me sentía teresiana, de aquí soy dije, cada vez me sorprende más esto del teresianismo, por la apertura, hay siempre un plus, no somos cerrados desde lo religioso y hay

apertura y flexibilidad, a medida que lees la Propuesta Educativa Teresiana te convences y te envuelve pues invita a profundizar en esto, aún nos falta mucho para ser perfectos pero lo importante es que sigamos trabajando en esto” (registro 6, 02/08/13).

La comunidad de maestros al compartir desde la experiencia, la cual está ligada a una práctica y visión común, logran construir conocimientos en torno a la filosofía institucional, alcanzando distintos beneficios no solo a través de los nuevos aprendizajes sino logrando ser como menciona Wenger (2001) un grupo de personas ligadas por la experiencia conjunta y crear lasos entre los colaboradores, y las bases que dan sustento a la organización del colegio.

Visión compartida dificultades

- *La disposición de trabajar tiempo extra y administrar de mejor manera el tiempo individual, permitió dar continuidad al proyecto a pesar de que los miembros de la Comunidad de práctica tenían dificultades para coincidir en reuniones por los diversos horarios y funciones.*

Lo más complejo a lo largo de todo el proyecto, fue lograr coincidir todos los colaboradores de la Comunidad de práctica en tiempos; impidiendo en ocasiones estar todos al corriente en el proceso de Gestión del conocimiento. A pesar de tener este elemento que no ayuda a fluir con tanta rapidez como se quisiera, siempre se logró la sintonía del equipo. Lo anterior se muestra a través de las siguientes viñetas:

En la primera reunión de Comunidad de práctica solo se logró coincidir todos los colaboradores cincuenta minutos en cuanto a horario, ya llegada la hora, la coordinadora llegó tarde por una situación no planeada, a lo cual la titular de primero de prepa comenta: GD “Creo que no será tan fácil coincidir en tiempos, es importante establecer horario para reunirnos como equipo, a más tardar la siguiente semana considero debe estar definido”. (Diario 1, 08/02/13)... la segunda reunión el equipo de Gestión del conocimiento solo se pudo reunir media hora, llevándose tarea para trabajar en casa, por no coincidir más tiempo y trabajando media hora al

día siguiente. GD “tendremos que adecuarnos a los momentos que podamos avanzar, a pesar de que parezca que estamos avanzando poco y nos quedamos cortos en cuanto al trabajo si somos constantes y eficaces nos implicará menos tiempo” (Diario 2, 14/02/13)...Se tuvo la reunión, del equipo de Gestión del conocimiento, solo estuvieron tres de siete colaboradores, dos tuvieron clase y no pudieron acomodarse y las otras dos tuvieron citas con papás y entrega de resultados de admisión. En donde se trabajó con el mapeo. (Diario 3, 22/02/13)... Cuando se acabó la junta de maestros, se reunió el equipo de gestión del conocimiento solo unos minutos pues la otra junta se alargó, esto hizo imposible que se llevará a cabo la reunión del equipo. A manera general acordaron plan de acción, quedando en revisarlo en casa y que el fin de semana cada quien pensaría en los puntos a tocar en las entrevistas y encuestas que toca hacer. (Diario 5, 08/03/13).

Una barrera que se vivió desde la Comunidad de práctica fue la de no coincidir en tiempos, lo que dificultaba trabajar en colaboración, si no se lograba superar esta problemática, el proyecto sería imposible, para lo cual, se requirió una mejor organización individual y colectiva. Cagna (2014) menciona que “el tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización, es el único activo irrecuperable común a todas las empresas, por ende, es un recurso crítico, cuando se utiliza, se gasta, y nunca más volverá a estar disponible en el mismo momento ni al mismo costo. Muchos otros activos son recuperables y pueden utilizarse en algún propósito alternativo o compensarse, pero con el tiempo no se puede hacer lo mismo, está claro que es un activo administrable, y dependiendo de la manera que lo hagamos puede generar la diferencia de una buena gestión” (p. 9). En este sentido a pesar de la dificultad, cada miembro la Comunidad de práctica realizó ajustes en su administración individual de tiempo para poder estar en colaboración y trabajar en el proyecto.

- *La rotación de personal fue una barrera a la que se enfrentó el proyecto de Gestión del conocimiento, por esta razón, no se contó con el 100% de los*

docentes en la intervención, lo cual no favoreció el trabajo de una visión compartida con toda la planta docente.

Por situaciones no previstas al inicio de la intervención, la cual fue a finales del ciclo escolar, hubo tres bajas de docentes, aunado a esto, una maestra no pudo asistir por problemas de salud, otra por situaciones personales, (cinco de veinte maestros), lo anterior se buscó no afectara los propósitos del proyecto, lo que requiere ser atendido a través del seguimiento que le den la Comunidad de aprendizaje, la Comunidad de práctica y la Coordinación de preparatoria, a los aprendizajes y resultados de la intervención, para ser esto transferido a los nuevos docentes. Viéndose reflejado en las siguientes reflexiones extraídas de los registros:

Se inicia la Intervención con quince maestros de un total de veinte: MD “del trabajo de este taller en el cual construiremos todos, para atacar las necesidades que se han detectado” (Registro 1, 07/06/13)... GD “esto es un trabajo de equipo, no podemos hacer nada significativo, si no estamos todos o la mayoría, de nosotros depende la trascendencia de los resultados” (Registro 1, 07/06/13)... Posteriormente las siguientes reuniones se contó con la participación del mismo número de maestros de preparatoria (no toda la planta docente del ciclo entrante). (Registro 5, 26/06/13).

Compartir la visión institucional es para el colegio una oportunidad de definir el norte común, es importante que todos los miembros claves de una organización, en este caso los maestros, estén en la misma sintonía para el cumplimiento de la meta compartida; el reto en cuanto a la rotación de personal es realizar acciones para que los objetivos de la organización permanezcan y trasciendan en los nuevos miembros, lo cuales no estuvieron en la intervención. Al respecto la Red de Desarrollo Institucional (1999) considera que la visión compartida es una especie de “meta paraguas” que abarca y cobija bajo sí todas las aspiraciones y acciones más específicas. El grado de excelencia que esa visión propone, induce cambios en las ideas y conductas básicas de los dirigentes comprometidos, para ser contagiado a otros miembros de la organización.

- *A través del trabajo y reflexión de concepciones anteriores, como culpar al enemigo externo de las problemáticas, se logró una nueva perspectiva de cómo abordar las necesidades desde las responsabilidades internas y propias de la organización.*

La comunidad de aprendizaje al analizar las percepciones de la problemática de bajas académicas y lo que se ha hecho para solucionarlo a través del tiempo, logra ver a la institución y colaboradores como parte del problema y la solución, esto es, que se pueden hacer más cosas para enfrentarlo. Esto representa un avance a nivel organización, ya que anteriormente se culpaba a los padres de familia y alumnos, pensando que el colegio hacía lo suficiente.

AM: Si cada año se tiene un mejor resultado en cuanto a índice de reprobación y bajas académicas, es señal de que se está en renovación y mejora del desempeño escolar. Los índices que se presentan no son tan alarmantes aparentemente con ciertos estándares, pero en base a lo que se trabaja en el colegio, para nosotros si es prioridad mejorarlos, llegar a dar de baja once alumnos si lo veo delicado. (Diario 6, 15/03/13)...GD: “Se pueden hacer cosas diferentes que den mejores resultados, como incluir en la boleta la cita de papás de alumnos que requieren seguimiento, pues en una entrevista del mapeo, con una mamá de un alumno dado de baja el año pasado, nos recomendó hacer algo diferente que engrapar papelitos a la boleta pues hacemos evidente quien sale mal y si les da pena”. (Diario 8, 10/04/13)...GD: “creo debemos salirnos de lo que siempre se hace desde el acompañamiento de las materias y desde lo general como colegio, Hoy en ocho citas con papás de alumnos que están en seguimiento, reflejaron estar preocupación y que están requiriendo apoyo más especializado, pues no hallan que hacer como papás ante la situación académica y de actitud de sus hijos. De esto se va moviendo la necesidad de la escuela para padres”. (Diario 9, 17/04/13).

Para el éxito de la intervención fue primordial cambiar la perspectiva del problema, ver que la comunidad de maestros y la organización pueden hacer más para responder a las necesidades, dejando de culpar al “enemigo externo”, viendo el

“afuera” y el “adentro” como parte de un mismo sistema, que lo que se haga desde cuestiones “internas” se puede superar la frontera de lo “externo”, logrando impactos positivos en el todo, que ayude a afrontar las problemáticas (Senge, 1994).

Resistencia al cambio

- *En la Intervención del aprendizaje identificó a algunos docentes que se les dificultó salir de su área de confort, por creer que lo que se hace es suficiente, aunado a la falta de conocimientos de otras metodologías, lo que hizo más difícil modificar sus estructuras de trabajo.*

En momentos de la intervención, donde se cuestionó la parte que le toca prever al maestro desde su clase en cuanto a la mejora del desempeño académico del alumno, se percibe que hay docentes a los cuales les cuesta mayor dificultad cambiar sus formas o técnicas de acompañamiento, sobre todo en los casos de alumnos con bajo desempeño académico, la mayoría de los maestros planea las clases para alumnos con ciertas características, esto es, no para la diversidad, lo anterior exige mayor preparación y trabajo por parte de los educadores, lo que generó una resistencia inicial. Lo anterior se muestra a través de las siguientes viñetas:

NF: considero que el reto es difícil pues no podemos llevar material distinto para cada alumno en cada clase (Registro 2, 10/06/13)... MR “se me hizo interesante lo que viene y considero que es un reto aplicar lo que viene en las lecturas pues no conocemos exactamente que estilo de aprendizaje tiene cada alumno, además dependiendo de la materia es más complejo llevar a cabo la clase tomando en cuenta esto, se puede pero, en mi materia de computación no todo lo que viene se puede, pues creo no poder hacer un debate, en cuanto al contenido de la clase” (Registro 2, 10/06/13)... AL “existen momentos en los cuales cuesta más trabajo motivar a los alumnos hacia las actividades clase, literal ayer me vine corriendo de secundaria pues los alumnos me atacaron, porque ya se terminaron los materiales antes de que podamos salir de clases, pues hay que mandar antes resultados a la secretaria, entonces sienten que vienen sin finalidad”. (Registro 3, 17/06/13).

En base a los cambios que van siendo necesidad en el colegio, debe visualizarse por parte de toda la planta docente, que renovarse es una necesidad para cualquier organización que desee subsistir en la actualidad. En este sentido Herrera (2006) considera que la palabra cambio debe ser parte de la cultura de la organización en general y de cada uno de sus integrantes, si los miembros de una institución viven procesos de mejora continua de manera individual y grupal, a nivel organización será más fácil implementarlos. Sin embargo, el punto clave es la disponibilidad, iniciativa y apoyo por parte del personal, al momento de hacer modificaciones, logrando ello minimizar los riesgos de fracaso. Por el contrario, la resistencia al cambio no permite actuar con rapidez y reduce la probabilidad de éxito.

Acciones de cambio en la organización

- *A través del análisis de los resultados del mapeo, el cual abarcó todas las líneas de intervención que proporcionan información suficiente para la creación de nuevo conocimiento que responda a las necesidades, la Comunidad de práctica diseñó la línea de intervención, el taller para maestros “Mejorando mi práctica como formador/a teresiano/a de preparatoria”.*

Posterior a la realización del mapeo la Comunidad de práctica analizó los resultados contando con la aprobación del consejo directivo del colegio, decidiendo el proyecto de intervención que se llevó a cabo en el equipo de maestros, con él se buscó construir aprendizajes que favorecieran la mejora organizacional, dicho proyecto se basó en el conocimiento ya existente, así como en diversas temáticas desde teorías relacionadas con el desempeño académico que se abordaron. Lo cual se muestra en las siguientes afirmaciones de lo ocurrido:

En reuniones del equipo de Gestión del conocimiento se revisaron los resultados del mapeo a lo cual lo comentado fue: BR “lo que los papás piden es que trabajemos no solo con los alumnos que “sirven”, que se requieren más estrategias escolares para los alumnos que salen mal y de sugerencias piden cursos por la tarde para estos alumnos”. (Diario 8, 12/04/13)... la titular de primero de

preparatoria presentó a Directora general del Colegio y la directora Académica los resultados del mapeo, los revisaron pidiendo que se les mandará también por correo, a lo cual dijeron: PG “Sí creo que hace falta una reestructuración del curso de inducción de alumnos, esto favorece que desde el inicio estén más en sintonía con la metodología del colegio y con algunos conocimientos básicos” MT “lo de los cursos de la tarde que se ve como necesidad son importantes, pero hay que revisar las implicaciones económicas de esto” GD “si el año pasado se dieron 17 bajas de primero de prepa, si esta estrategia ayudara a disminuir las bajas, tal vez los cursos extras se paguen solos”. (Diario 8, 12/04/13)...Antes de irse del colegio cada integrante del equipo de gestión se acercó a revisar el organizador gráfico del mapeo y cada una dio su opinión, se acordó entre todos que se requiere promover una Comunidad de aprendizaje con todos los maestros de preparatoria, además buscar que los productos de dicha comunidad de aprendizaje sean encaminados al curso de inducción y nivelación por las tardes. Líneas que se requieren atender como prioridades que tendrán impacto con los objetivos del proyecto (Diario 8, 12/04/13).

A través del mapeo como herramienta de la Gestión del conocimiento, la Comunidad de práctica hizo un análisis completo de dónde encontrar el conocimiento organizacional que se requiere para la intervención. Pérez y Dressler (2007) comenta que “los mapeos son directorios que facilitan la localización del conocimiento dentro de la organización mediante el desarrollo de guías y listados de personas, documentos, por áreas de actividad o materias de dominio” (p. 9). Lo anterior sucedido en el proyecto dio como resultado la propuesta de intervención para responder a las necesidades institucionales.

- *Al diseñar la intervención del aprendizaje a través de la colaboración, en tiempos, materiales, actividades, dirigentes, conocimientos a trabajar, se logra la negociación de significados en cuanto a los aprendizajes que la organización requiere.*

El equipo de Gestión del conocimiento a través de construir el diseño de la intervención, logra negociar los significados trascendentales de la propia práctica, al

reflexionar los resultados obtenidos a través del mapeo y el análisis de lo que se requiere, con el fin de promover los aprendizajes y conocimientos que den respuesta a los objetivos de la Gestión del conocimiento. Viéndose reflejado en los siguientes registros de lo ocurrido:

En diferentes reuniones de la Comunidad de práctica, se trabajó en colaboración con el diseño de la intervención, siempre teniendo como base las necesidades a cubrir desde los objetivos anteriormente planteados durante todo el proceso de la Gestión del conocimiento: Se trabajó con el equipo motor, se revisó como quedaría el proyecto de Gestión del aprendizaje, en cuanto a objetivos, competencias a desarrollar y productos generales, se acordó algunos subproductos que se realizarían durante las sesiones del taller los cuales irán abonado a los proyectos finales de la intervención, se diseñó la primera sesión; MD “se requiere dar inicio con una actividad de enganche y ponernos en la misma línea en cuanto a objetivos del taller y la importancia de este”(Diario 9, 17/04/13)... se planearon las sesiones dos y tres completas, se vio que temas se verían para las otras sesiones hasta la diez, y con qué actividades a manera general (Diario 9, 19/04/13)... El equipo de Gestión del conocimiento, continuó con la planeación de las actividades, que faltaron detallar la semana pasada. Entre todos los integrantes se construyó lo que hacía falta de las actividades, estando muy de acuerdo, solo con algunos detalles de si mejor esta reflexión o esta actividad etc. Lo que si estaba muy claro es lo de los objetivos, lo que se busca lograr con el taller (Diario 10, 26/04/13)...Se le presentó el diseño de la intervención a la Directora académica del colegio para que aportara su punto de vista la cual: MT” En la sesión siete en donde se planeará la nivelación por áreas de algebra y taller de lectura y redacción para curso de inducción, sería importante invitar a dos maestras de secundaria para que aporten su punto de vista a esta parte de los proyectos desde lo que ellos ven en su sección como contenidos y lo que los alumnos necesitan o tal vez ya dominan o deben dominar, además ayudaría a que ellas puedan percibir las necesidades de la sección, ayudando esto a ponernos en la misma línea de acción, igualmente considero importante involucrar a la coordinadora del departamento de orientación educativa, pues ella es la encargada de la capacitación de los maestros”(Diario 12, 07/05/13). Estos puntos fueron discutidos hasta llegar a acuerdos de concretos de

conocimientos, materiales, actividades y que funciones tendrían estos invitados en el taller.

A través de la perspectiva dentro del proyecto de Gestión del conocimiento, se plantea que la formación profesional de los educadores de preparatoria se genera en la participación y colaboración de toda la comunidad de maestros, que puede ubicarse dentro de las comunidades de práctica. Como menciona Wenger (2001) el aprendizaje de la profesión se construye en las situaciones cotidianas, en las acciones mediante las cuales se resuelven y/o se intentan resolver los problemas de la organización, la cual pasa por el proceso de negociación de significados.

- *Una vez que se inició con la espiral del conocimiento a través del trabajo, las reflexiones, construcciones y esfuerzo de la Comunidad de práctica para responder a la necesidad detectada, se logró la realimentación y generación de la mejora continua.*

A partir de que la Comunidad de práctica empieza a dialogar las situaciones a atender en el colegio a través del proceso de Gestión del conocimiento, se inicia con la espiral del conocimiento, de la cual surgen cuestionamientos, que favorecen movimientos en los individuos que generan cambios, desde nuevos aprendizajes, pensamientos, perspectivas y acciones. Lo anterior se muestra a través de las siguientes viñetas:

Durante diferentes reuniones de la Comunidad de práctica surgió lo siguiente: MD “Es una necesidad evaluar nuestra Calidad Educativa y Nivel Académico, para tener mayor objetividad de lo que tenemos que mejorar, trabajar, fortalecer, continuar haciendo, además de tener evidencias claras de ello”.(diario 2, 12/02/13)...AM: “es importante revisar el proceso de admisión de alumnos y maestros, los perfiles de ingreso de ambos, y a partir de cómo vienen de la evaluación inicial, tener opciones de capacitación, nivelación, curso de inducción etc. Revisar que capacitación la Institución da a sus docentes. Además el seguimiento y acompañamiento que dan los maestros desde su clase a alumnos

que tienen bajo desempeño académico” (diario 2, 15/02/13)...NF: Es importante ver como equipo de maestros que hacer para favorecer la organización del tiempo de los alumnos y su motivación por la escuela pues estos puntos afectan su desempeño escolar. (Diario 5, 06/03/13).

En este sentido con los cambios que vivió la comunidad de maestros y de práctica en el proceso de Gestión del conocimiento, se detectaron necesidades de nuevos conocimientos, nuevas formas de hacer las cosas, lo cual ayudó a que el proyecto tuviera efectos de cambio organizacional. Al respecto Canals (2003) refiere que “El conocimiento es un elemento clave a la hora de adaptarnos a nuestro entorno. Y cuanto más variable sea ese entorno, más a menudo nos veremos obligados a modificar nuestro conocimiento” (p. 29).

- *El proyecto de Gestión del conocimiento dio como resultado un análisis completo y profundo del índice de reprobación y bajas académicas de los últimos tres años, logrando replantear nuevas formas de responder a ello como institución.*

La Comunidad de práctica consideró de suma importancia para la organización analizar los índices de reprobación y bajas académicas de la sección preparatoria, con base a los resultados de los últimos tres años, para tener claridad del comportamiento de la sección en cuanto a la temática, para poder responder de una manera más objetiva y hacer más evidente lo que debe de ser atendido, se van construyendo en comunidad diferentes maneras de dar una mejor respuesta. Lo cual es reflejado en las siguientes narraciones de lo ocurrido:

El coordinador de la universidad de incorporación, al dialogar con la Comunidad de práctica de lo que se considera como un alto índice de reprobación a nivel estatal comentó: “en cuanto el índice de reprobación no hay nada que objetivamente diga cuál es la norma, que cantidad es aceptable y a partir de cual hay alerta, de manera empírica se sabe que hasta 10% es aceptable arriba de este porcentaje ya hay que hacer algo para disminuirlo. Lo que recomiendo es que las escuelas compitamos con nosotros mismos y que busquemos cada año mejorarnos a nosotros mismos”.

AM: Si cada año se tiene un mejor resultado en cuanto a índice de reprobación y bajas académicas, es señal de que se está en renovación y mejora del desempeño escolar. Los índices que se presentan no son tan alarmantes aparentemente con ciertos estándares, pero en base a lo que se trabaja en el colegio, para nosotros si es prioridad mejorarlos, llegar a dar de baja once alumnos si lo veo delicado. (Diario 6, 15/03/13)...GD: “Se pueden hacer cosas diferentes que den mejores resultados, como incluir en la boleta la cita de papás de alumnos que requieren seguimiento, pues en una entrevista del mapeo, con una mamá de un alumno dado de baja el año pasado, nos recomendó hacer algo diferente que engrapar papelitos a la boleta pues hacemos evidente quien sale mal y si les da pena”. (Diario 8, 10/04/13)...GD: “creo debemos salirnos de lo que siempre se hace desde el acompañamiento de las materias y desde lo general como colegio, Hoy en ocho citas con papás de alumnos que están en seguimiento, reflejaron estar preocupación y que están requiriendo apoyo más especializado, pues no hallan que hacer como papás ante la situación académica y de actitud de sus hijos. De esto se va moviendo la necesidad de la escuela para padres”. (Diario 9, 17/04/13).

A través del proyecto, la Comunidad de práctica analizó la información de los índices de reprobación y bajas académicas, lo que se tiene como conocimiento existente, para poder generar mejores resultados. En este sentido Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que a través de un adecuado manejo del conocimiento existente, se pueden construir nuevos conocimientos, que traen consigo nuevas formas de responder a las problemáticas, esto es, surgen las innovaciones que se requieren para la mejora de la organización.

A través de lo analizado anteriormente se puede puntualizar que el proyecto de Gestión del conocimiento que se llevó a cabo liderado por la Comunidad de práctica, se vivió como un proceso que superó las expectativas a nivel organización, en cuanto a trabajo colaborativo para el logro de los objetivos comunes, compromiso mutuo, aprendizajes generados, detección de necesidades y posibles soluciones, siempre bajo un clima de responsabilidad y apertura; Los resultados son favorables, durante todo el proyecto, apuntalan a dar respuesta a las necesidades planteadas desde los inicios, a pesar de las dificultades que se presentaron, como el no estar

todas las personas que se requieren en determinados momentos, lo cual frenó el proceso conjunto, más no lo imposibilitó, gracias a las estrategias que como comunidad fueron construidas.

Resultados del mapeo y la integración del conocimiento en la organización.

En el siguiente apartado se encuentran los resultados con respecto al conocimiento que se produjo durante el proceso de la Gestión del conocimiento, esto es, lo analizado y encontrado a través del mapeo en cuanto a conocimiento real existente, conocimiento que se requiere trabajar y/o difundir, así como potencial, y qué tipo de conocimiento externo se requería en la organización para atender a las necesidades de la institución. De la misma manera se presentan las propuestas que se derivaron de la intervención, cuyo principal objetivo fue integrar lo aprendido a las prácticas a nivel Preparatoria, con lo cual se da respuesta a los objetivos del proyecto. Por otro lado, se presentan los aprendizajes más significativos de las comunidades que se conformaron.

Mapeo del conocimiento

Dicho mapeo es un proceso que se realizó con el fin de detectar donde se encuentran los conocimientos que requiere la organización, esto es, conocimientos existentes dentro y fuera de la misma, así como maneras de acceder a este, si es a través de personas, procesos, instituciones, etc. Para esto se aplicaron una serie de instrumentos que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Aspectos generales del plan de trabajo.

Instrumento	Sujetos de aplicación	Objetivo	Cantidad
Entrevista Estructurada con once preguntas.	Papás de alumnos de baja académica.	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el proceso de admisión y los perfiles de ingreso de los alumnos y posibles mejoras a este. 	4
Entrevista Estructurada con once preguntas.	Papás de alumnos con bajo desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el proceso de contratación de maestros y posibles mejoras a este. Conocer el proceso y curso de 	4
Entrevista	Alumnos que		5

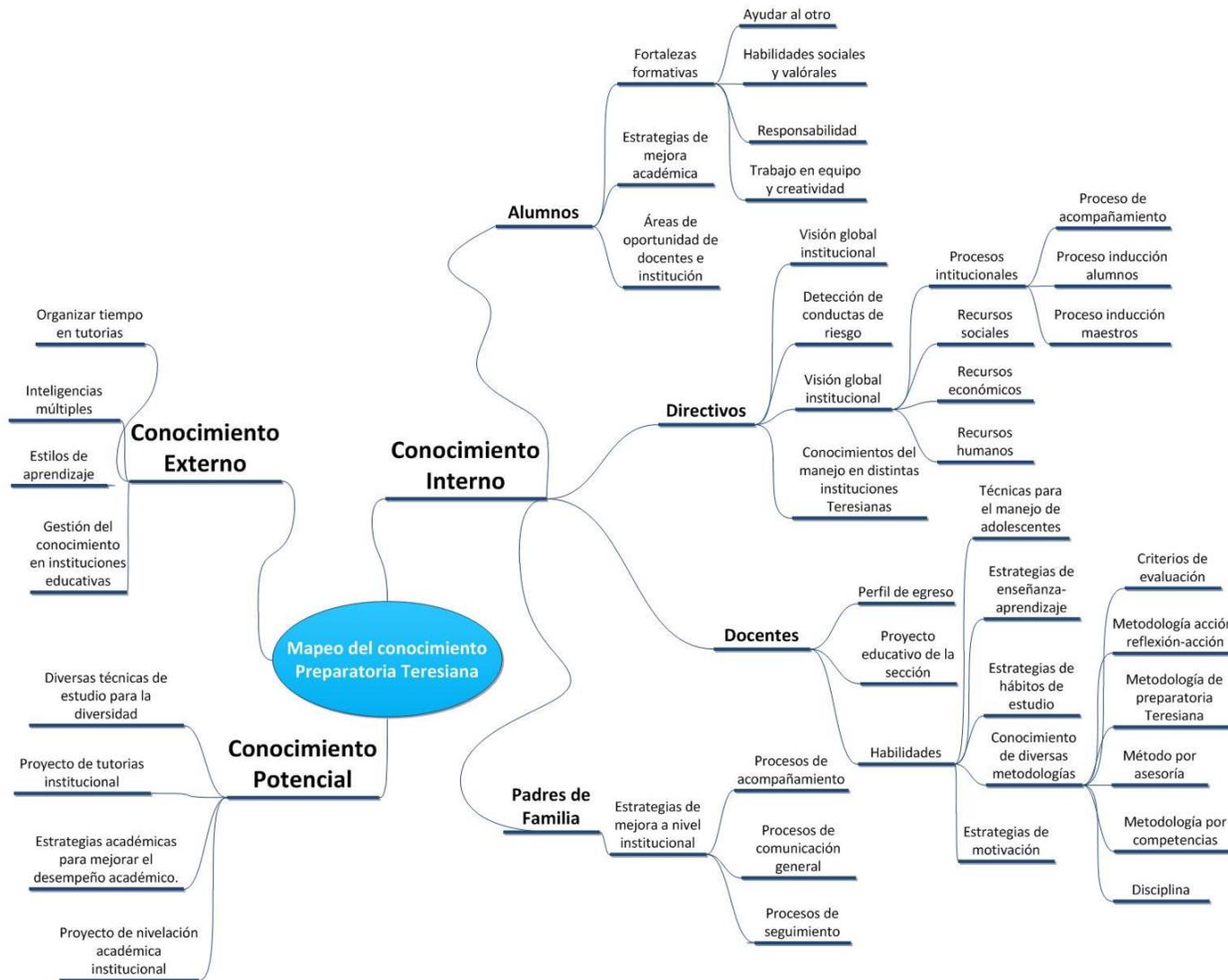
estructurada con diez preguntas.	fueron baja académica.	inducción de los maestros y alumnos. <ul style="list-style-type: none"> • Conocer en qué proceso va el tener un perfil integral del maestro de Preparatoria. • Conocer resultados de la evaluación de seguimiento y acompañamiento que dan los maestros a los alumnos desde su clase. • Analizar la situación de la disciplina escolar y posibles propuestas. • Analizar estrategias institucionales para la mejora continua en el colegio. • Analizar estrategias para la mejora del desempeño académico y cuales se requiere implementar. • Conocer el proceso de seguimiento y acompañamiento desde las clases. • Acompañamiento que da la coordinadora a los maestros, en base a los acuerdos de la Comunidad Educativa. • Dar revisión a los procesos de seguimiento a nivel integral, que están llevándose a cabo en la Preparatoria, a manera individual, grupal y generacional. • Conocer la retroalimentación de los padres de familia de preparatoria de este ciclo escolar para analizar todos los aspectos que puedan ser oportunidad de mejora. 	
Entrevista estructurada con treinta y dos preguntas abiertas.	Directora académica del colegio.		1
Entrevista estructurada con veintisiete preguntas abiertas.	Coordinadora de la preparatoria.		1
Entrevista estructurada con treinta y siete preguntas abiertas.	Coordinadora del Centro de Orientación Educativa.		1
Encuesta con diez y ocho preguntas abiertas y diez de opción múltiple.	Maestros de preparatoria.		100% de la planta docente.
Entrevista con 17 preguntas abiertas y 18 de opción múltiple.	Alumnos de preparatoria.		50% del alumnado.
Resultados de la encuesta anual 2013 de padres de familia de la preparatoria.	Padres de familia		40

A través de un profundo análisis de los resultados del mapeo del conocimiento en la organización, la Comunidad de práctica estableció las líneas de acción a nivel institucional que se deben seguir para tener acceso al conocimiento.

Los resultados se presentan en un organizador que los sintetiza (cuadro 5). Se dividen en tres categorías que representan el tipo de conocimiento que se localizó,

que son: conocimiento interno, externo y potencial. A partir de éstas se muestra lo encontrado en el mapeo.

Cuadro 5. Mapeo del conocimiento.



Lo recabado en el mapeo (cuadro 5) se explica a continuación:

El conocimiento interno, es aquel que está en la organización, dentro de procesos, archivos y/o miembros de la comunidad educativa, se dividió en alumnos, padres de familia, docentes y directivos. De lo que se encontró lo más significativo para la intervención, es lo siguiente: los directivos tienen la visión global institucional, abarcando la Propuesta Educativa Teresiana, la misión y visión, así como la perspectiva de los recursos sociales, económicos y humanos con los que se cuentan, igualmente los procesos institucionales que se llevan a cabo. Los docentes manejan el perfil de egreso de los alumnos, el proyecto educativo de la sección, múltiples habilidades y conocimientos de su práctica. Por su parte los alumnos y padres de familia tienen detectadas áreas de oportunidad para docentes y colegio en general, así como estrategias de mejora.

El conocimiento externo es aquel que se requiere y está fuera de la organización, en este caso en diferentes teorías educativas y modelos de trabajo, como inteligencias múltiples, diferentes estilos de aprendizaje y Gestión del conocimiento en diferentes instituciones educativas.

El conocimiento potencial, es aquel que se produce a través del trabajo e interacción con los otros tipos de conocimiento, en este caso se encontraron, manejo de tutorías y nivelación académica, diversas técnicas de estudio para la diversidad y estrategias académicas para mejora del desempeño de los alumnos.

Lo anterior descrito, encontrado en el mapeo del conocimiento dio pie a la intervención del aprendizaje.

Intervención del aprendizaje

A través del análisis del conocimiento mapeado, la Comunidad de práctica realizó una propuesta de intervención, con el fin de que el equipo de maestros de preparatoria a través del dialogo y la colaboración, trabajen y compartan los conocimientos ya existentes en la organización (conocimiento interno), apoyándose en nuevos conocimientos a nivel teórico, para ser incorporados a las practicas (conocimiento externo), e integrar y construir nuevos aprendizajes los cuales se vuelvan parte del proceso cotidiano de la comunidad de maestros.

La intervención tuvo como propósito:

Crear estrategias didácticas para lograr mejorar el desempeño académico de los alumnos, y disminuir las bajas académicas que se presentan, teniendo como fundamento el proyecto educativo de la sección preparatoria y la Propuesta Educativa Teresiana.

Dicha intervención fue creada y dirigida por la Comunidad de práctica. En algunas sesiones se contó con la participación de colaboradores importantes en el colegio como la Directora académica y psicóloga de la institución, esto por la naturaleza de las temáticas a tratar, siempre siguiendo el hilo conductor y objetivos planteados.

La Comunidad de aprendizaje fue integrada por quince maestros de preparatoria, debido a que son considerados parte fundamental para la mejora del desempeño académico de los alumnos, los cuales a través de un trabajo conjunto desarrollaron y construyeron los conocimientos y productos que favorecen a la organización para responder a las necesidades.

Se utilizaron dos metodologías base: trabajo colaborativo con el fin de favorecer el trabajo en conjunto para el logro de objetivos comunes, maximizando su propio aprendizaje y el de los demás participantes. Así mismo se recurrió a la metodología de diseño inverso o Backwards Design, partiendo principalmente del fin en cuanto a

productos, aprendizajes, competencias a alcanzar, pues se cree “el éxito comienza con la claridad acerca de los resultados de aprendizajes deseados” (Wiggins& McTighe, 1998 p. 31).

Con la metodología de diseño inverso se utilizaron tres etapas:

Etapa 1: Identificar resultados deseados

Etapa 2: Determinar Evidencia Aceptable para la construcción de significados deseados

Etapa 3: El Plan e Instrucción consiguiente (actividades, experiencias y lecciones que conducirán al logro).

Los aprendizajes esperados de la intervención fueron:

- Definir los estilos de aprendizajes e inteligencias múltiples y estrategias que los favorecen.
- Implementar estrategias de aprendizaje diferenciado.
- Detectar conductas de riesgo en los adolescentes.
- Diseñar plan de acción individualizado tomando en cuenta los estilos de aprendizaje.

En todo momento durante la intervención se cuidó alinear las actividades, como puentes para construir los conocimientos, a su vez subproductos que le abonan a los tres proyectos finales de la intervención, los cuales son: proyecto de tutorías, nivelación e inducción para alumnos, los cuales se elaboran en distintas actividades colaborativas llevadas a cabo, en 10 sesiones, en un lapso de tres meses, orientándolo al logro de los aprendizajes esperados.

La intervención del aprendizaje que se implementó se presenta a continuación:

Cuadro 6. INTERVENCIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DE ACTIVIDAD	RECURSOS	TAREAS REALIZADAS	PRODUCTOS	FECHA TIEMPO
Sesión 1: Presentación y objetivos del taller.	<p>Organizador gráfico (mapeo)</p> <p>Tres carpetas de argolla, con portada del taller, y las características de evaluación impresas y colocadas en una guarda.</p> <p>Video realizado por alumnos.</p> <p>Lectura "la escalera vacía"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recordar los objetivos del taller que se fue construyendo a partir de las necesidades detectadas en el proyecto de gestión del conocimiento. • Presentar los resultados del mapeo y el diseño de la propuesta de intervención. • Especificar los elementos que deben contener los proyectos de acuerdo a las características de evaluación, • Explicar metodologías de trabajo: trabajo colaborativos retroalimentándose de toda la comunidad de aprendizaje. (se forman los equipos responsables de cada proyecto, llamados equipos base.) • ACTIVIDAD DE ENGANCHE DESDE EL SER EDUCADOR <p>Ver video en el cual aparezcan los alumnos de preparatoria del colegio, en donde agradezcan a sus maestros lo que hacen por ellos, los aprendizajes más significativos de cada uno, que les admiran y su reconocimiento al ser educadores. Después en equipos de tres maestros, compartirán ¿qué les hizo sentir el video?, ¿qué les hizo reflexionar?, después escribirán en equipos que los hace dedicarse a la formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En plenaria tres equipos comparten lo trabajado. • Receso. • En individual leer lectura "la escalera vacía". • Contestar preguntas, en base a 	<p></p> <p><i>Hojas de reflexión por equipos sobre los movimientos a nivel personal y profesional que el video les produce.</i></p>	<p>7 de junio 2013 5"</p> <p>15"</p> <p>40"</p> <p>15"</p> <p>10"</p>

<p>Compromiso del educador Teresiano de preparatoria.</p>	<p>Presentación del proyecto educativo de la sección. Hojas con preguntas. Lápices. Copias del Proyecto educativo de la sección. (3)</p>	<p>la lectura: ¿a qué te invita la lectura?, ¿Qué de la lectura tiene aplicación a nuestra realidad como colegio?, ¿Cuáles serán los principales problemas a los que nos enfrentamos como Colegio? ¿cómo podemos dar respuesta a estos, como equipo de maestros?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se presenta proyecto educativo de la sección, para ser socializado por todos. • En equipos comparten sus preguntas del trabajo de lectura individual, y lo relacionan con el proyecto educativo, para sacar “compromiso del equipo de Educadores Teresianos de preparatoria”. • Se hace plenaria grupal para entre toda la comunidad de aprendizaje, construir “compromiso del equipo de Educadores Teresianos de preparatoria”. • Cierre de la primera sesión: dos tres participantes, comparten que se llevan de esta sesión, con que se quedan. • (tarea: que hagan un escrito detallado de dos situaciones distintas: una de ellas, relaten una situación particular de una clase que consideren que manejaron de manera apropiada y la otra que narre un manejo con el cual se hallan quedado insatisfechos. (unos de unos y otros de otras) 	<p>Hojas de preguntas contestadas.</p> <p>“Compromiso del equipo de Educadores Teresianos de preparatoria” (primer sub-producto de los proyectos)</p>	<p>15” 40” 20” 15” 10” Total=3 horas 5 min.</p>
<p>Sesión 2: “Análisis general de mi personalidad”</p>	<p>Video Cuento-canción que la historia se</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (se recoge tarea) • Cuarto de hora para sensibilizar acerca de las diferencias enfocadas a las que existen entre los seres humanos. • Actividad entre los participantes para experimentar lo que nos 		<p>10 de junio 2013 30”</p>

Tipos de aprendizaje e inteligencias múltiples.	pueda interpretar de varias formas.(entra la experiencia e historia personal)	hace diferentes entre nosotros mismos, a manera personal y como maestros.		50"
	Tareas por maestro.	<ul style="list-style-type: none"> • Con las tareas que hicieron los maestros y lo que cada quien comentó de su personalidad, se reparten en equipos (cinco equipos), para actuar en base a varios casos, buscando integrarlos ya sea bien manejados o no, según les toque. Los demás apuntan los rasgos principales de cada interpretación. • Se pide conclusión en plenaria de actividad, aterrizando a las diferencias, personales y a manera de ser docente. • En dos equipos unos Leen, tipos de aprendizaje y estrategias didácticas para cada uno, el otro inteligencias múltiples y sus métodos. • Al terminar por parejas se explican las diferentes lecturas. • Se trabajará en los equipos base para construir un sub-producto, que le abone a los proyectos. 		15"
	Lectura de tipos de aprendizaje e inteligencias múltiples.		<p>a) diversas técnicas de estudio para los diferentes estilos de aprendizaje, tomando en cuenta las inteligencias múltiples.</p> <p>b) estrategias de enseñanza aprendizaje por área.</p> <p>c) estrategias de enseñanza aprendizaje por área.</p>	50" 60" Total=3 horas 25 min.
sesión 3 Importancia de escuchar.	Lectura de historia de la importancia de ver más allá.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarto de hora acerca de la importancia de escuchar, lo que nos dice en silencio, a gritos, lo que refleja, el otro /a. • Trabajo en equipos de tres acerca de casos reales de alumnos en diferenciar sus estilos de aprendizaje e inteligencias múltiples, 	Reflexión de lectura.	17 de junio 2013 20" 30"

<p>Interpretar conductas de riesgo en adolescentes.</p> <p>Motivación para el estudio.</p>	<p>Casos reales de conductas de riesgo.</p> <p>Lectura.</p> <p>Tablas por equipo.</p>	<p>justificando en base a contenido de sesión anterior. (dos casos por equipo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Receso. • Lectura de conductas de riesgo. • En los mismos equipos interpretar conductas de riesgo, eligiendo ellos el ejemplo de casos reales de jóvenes, de preferencia que no se refleje en su desempeño académico. • Exposición de equipos. • Lectura de la motivación para el estudio, en la adolescencia. • Trabajar en equipos base acerca de estrategias de motivación, mediante una tabla que muestre ante este estilo de aprendizaje con esta conducta de riesgo, que estrategia motivacional serviría. (no es en base a casos) • Cierre de la sesión. 	<p>Estudio de casos identificando y justificando que estilo de aprendizaje tiene cada uno.</p> <p>Interpretación. Listado de posibles estrategias de motivación. (Tercer subproducto a los proyectos).</p>	<p>15"</p> <p>15"</p> <p>30"</p> <p>25"</p> <p>10"</p> <p>50"</p> <p>10"</p> <p>Total= 3 horas 25 min.</p>
<p>Sesión 4 Cuarto de hora ¿qué motiva a un triunfador?</p> <p>Filosofía teresiana que toca la realidad.</p>	<p>Video motivacional. Lectura de siete puntos que aprender de Usain Bolt.</p> <p>Presentación de filosofía y metodologías. Casos reales.</p>	<p>Se inicia presentando estrategias motivacionales trabajadas la sesión anterior.</p> <p>Cuarto de hora de análisis de conductas de una persona digna de reconocimiento. Usain Bolt (el hombre más rápido del mundo). Leer siete aspectos que aprender de Usain Bolt.</p> <p>Ver presentación de la filosofía Teresiana en cuanto a metodología del educador y filosofía acción-reflexión-acción, complementado con lo que es la Teoría del Coach. Momento de socializar lo visto anteriormente. Receso.</p> <p>En equipos de cuatro maestros,</p>	<p>Reflexión de lectura.</p> <p>Listado de puntos significativos de las metodologías vistas.</p>	<p>21 de junio 2013 5"</p> <p>15"</p> <p>20"</p> <p>10"</p>

	Presentación video filosofía teresiana.	diseñar planes de acción individualizados, para que un alumno mejore su desempeño escolar, basándose en lo trabajado las sesiones pasadas. (plasmar de una manera para exponer, ellos escogen caso real) Exposición y retroalimentación por equipos. Cierre con el sentir de los maestros.	Plan de acción personalizado. Presentaciones para exponer.	50" 60" 20" Total=3 horas.
Sesión 5 Valor del tiempo. Prioridades desde la realidad del alumno. Estrategias de organización del tiempo.	Lectura Presentación.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación un valor llamado tiempo. • Reflexión del tiempo, historia de la madre teresa de Calcuta, y su opinión del tiempo. • Trabajo personal con lo anterior. • Hacer en parejas un listado de las cosas que hacen nuestros alumnos por las tardes y numerarlos en base a la importancia que le dan de manera general, hombres-mujeres. Compartir listado. • Tomando en cuenta el listado se dividirán a los maestros en dos equipos grandes para trabajar en los siguientes subproductos, para presentar al otro equipo: A- planeación de tutorías en relación a la organización del tiempo y hábitos de estudio. B- Estrategias de organización como alumnos/as en base a la metodología de la prepa dinámica, para curso de inducción. • Presentaciones y retroalimentación por equipo. • Cierre de la sesión. 	Reflexión personal. Listado de actividades de alumnos con importancia para ellos. Cuarto subproducto.	26 de junio 2013 30" 15" 15" 70" 40" Total= 2 horas 50 min.
Sesión 6 Visión	Presentación Proyecto	Cuarto de hora, presentación, proyecto	Reflexión	2 de agosto

<p>compartida desde la PET.</p> <p>Re-elaboración del curso de inducción.</p>	<p>educativa, visión compartida.</p>	<p>educativo, visión compartida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dividirá al equipo de maestros en dos equipos, para trabajar en subproductos del curso de inducción para alumnos: • Puntos centrales de la metodología educativa de la preparatoria y crear estrategia de como presentárselos a los alumnos. • Puntos centrales de la Identidad Teresiana, para alumnos. (curso de inducción) • Receso. • Exposición y retroalimentación por equipos. 	<p>personal.</p> <p>Quinto Subproducto.</p>	<p>2013 30"</p> <p>70"</p> <p>15"</p> <p>50"</p> <p>Total= 2 horas 45 min.</p>
<p>Sesión 7 Ser puentes hacia la educación.</p> <p>Planear curso de nivelación.</p>	<p>Indicaciones de actividad por escrito.</p>	<p>Cuarto de hora restauración de un puente, en equipo de tres, se le da a cada equipo, un barco en estado inapropiado para la navegación. La idea es proporcionar material (palitos de madera, popotes, listones, ixtle, alfileres, y un ladrillo) para probar resistencia y fuerza para la restauración de imagen, estructura y funcionalidad. El ladrillo simboliza que sabemos desde un inicio el para que esta el alumno en la escuela, entonces que soporte le estamos dando como equipo de maestros etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo por equipos en áreas para hacer planeación de curso de nivelación de algebra I y taller de lectura y redacción I, para curso de inducción de alumnos. • Receso. • Retroalimentación por parte de la comunidad a cada planeación dividiéndonos en equipos chicos. 	<p>Planeación de curso de nivelación de algebra I y taller de lectura y redacción I, para curso de inducción de alumnos.</p>	<p>16 de agosto 2013 15"</p> <p>120"</p> <p>15"</p> <p>30"</p> <p>Total= 3 horas.</p>

<p>Sesión 8 Cuarto de hora "barra de jabón".</p> <p>Terminar proyectos.</p>	<p>Presentación de "barra de jabón"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar del cuarto de hora, de reflexión "Barra de jabón". • Afinar detalles de planeaciones de la sesión pasada. • Trabajo por equipos áreas para hacer planeación de asesorías por áreas, matemáticas, español, en base a los diferentes estilos de aprendizaje. (para nivelación del semestre) • Retroalimentación por parte de la comunidad a cada planeación dividiéndonos en equipos chicos. 	<p>Planeación de asesorías por áreas, matemáticas, español, en base a los diferentes estilos de aprendizaje. (para nivelación del semestre)</p>	<p>30 de agosto 2013 15" 25" 120" 20" Total= 3 horas.</p>
<p>Sesión 9 El éxito en las organizaciones</p> <p>Terminar proyectos.</p>	<p>Caso real de una organización de éxito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarto de hora de reflexión, presentar un caso real de éxito de alguna organización o empresa por trabajar en equipo. • Socializar reflexiones personales. • Afinar detalles de planeaciones de la sesión pasada. • Integrar proyectos en carpetas por equipos base. 	<p>Proyectos terminados.</p>	<p>13 de septiembre 2013 15" 30" 120" Total= 2 horas, 45 min.</p>
<p>Sesión 10 Historia de la preparatoria Teresiana de la Vera- cruz</p>	<p>Presentación "evolución de la preparatoria"</p> <p>Para todas las sesiones el material base es plumas, hojas blancas y cañón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarto de hora de reflexión, presentar la historia de la preparatoria Teresiana en forma de evolución, promoviendo la confianza en el trabajo para tener frutos. • En equipos base preparar presentación formal de cada proyecto a los otros equipos. • Receso. • Presentación y retroalimentación de los proyectos. • Cierre del taller. 	<p>Proyectos terminados y retroalimentación de la comunidad de aprendizaje.</p>	<p>27 de septiembre 2013 15" 60" 15" 60" Total= 2 horas, 30 min.</p>

Esta intervención, es un proceso que forma parte de la Gestión del conocimiento de la organización, los proyectos construidos por la comunidad de aprendizaje, son productos que reflejan el conocimiento generado para la

institución, aportando elementos confiables que perduren en el tiempo y favorezcan la mejora académica de los alumnos, así como su permanencia, dando mayor estabilidad Institucional.

Lograr los aprendizajes esperados, la realización de los productos finales, y dar respuesta a los objetivos de la Gestión del conocimiento, fue posible gracias a que la propuesta de intervención fue acogida por la Comunidad de práctica y la Comunidad de aprendizaje de manera corresponsable con un compromiso compartido hacia los mismos fines.

Aprendizajes de los participantes en la Comunidad de práctica y Comunidad de aprendizaje.

A continuación se presentan las afirmaciones que describen los aprendizajes construidos por los colaboradores del proyecto de Gestión del conocimiento, esto es las Comunidades de práctica y de aprendizaje que se conformaron; siendo dichos aprendizajes evidencia del trabajo en conjunto que se realizó para alcanzar los objetivos del proyecto.

- *A partir del reconocimiento de las diferencias propias y su influencia en la motivación para distintas actividades, los docentes encuentran importante implementar estrategias metodológicas para atender las inteligencias múltiples y los estilos de aprendizaje, desde cada asignación.*

Una de las partes esenciales de la intervención fue la concientización de que cada quien aprende de manera distinta y que las personas desarrollaran diferentes inteligencias, en ese sentido la educación no puede ser dirigida solo a unos cuantos, con determinadas características. El acuerdo por parte de los maestros fue que desde las planeaciones de cada clase se debe contemplar la diversidad en el aula. Lo anterior se refleja en los siguientes registros de lo ocurrido:

IM: “me pongo en el lugar del alumno cuando no eres bueno en algo y lo que frustrante de no tener la habilidad, en ejemplo de: me esfuerzo y me saco mala calificación”. (Registro 2, 10/06/13)...MD: “entonces las clases ¿las planeamos verdaderamente para ellos o desde donde nosotros fuimos como maestros?”. (Registro 2, 10/06/13)... NF: “considero que el reto es difícil pues no podemos llevar material distinto para cada alumno, o muchas actividades diferentes, pero si considero que todos podemos percibir como aprende cada uno, poder conjugar en una actividad varios tipos de habilidades, tener apertura a que se pueda tener varias opciones y dejar claro que se va a evaluar, para así no perdernos y no halla confusión, si estoy evaluando coloreado, todos deben colorear, y guiar un proceso en el cual desarrollen la habilidad que se evaluará”. (Registro 2, 10/06/13)...AE: “a mi me gusta que no debemos clasificar en una sola inteligencia al alumno, sino que debemos fomentar de todas”. (Registro 2, 10/06/13)...AL: “yo creo que no podemos clasificar a los alumnos en uno en realidad dice que todos tenemos un poco de todo, por lo que debemos planear clase en base a todo para beneficiar a todos. Y hasta se debe tomar en cuenta para las formas de evaluación”. (Registro 2, 10/06/13).

Al buscar la mejora en el desempeño de los alumnos para dar respuesta a los objetivos de la Gestión del conocimiento, la Comunidad de aprendizaje logró reflexionar de las experiencias significativas y las prácticas cotidianas, impactando positivamente en la calidad en los procesos de enseñanza – aprendizaje, esto es, mejorar la diversidad de actividades en las planeaciones de cada asignatura. Logrando como comunidad de maestros cambios que eleven el rendimiento de la organización (Wenger, 2001).

- *Los maestros mediante el trabajo de casos reales de alumnos en la intervención, construyen nuevos conocimientos, que proporcionan mejoras a las prácticas docentes, como la elaboración de planes de acción individualizados.*

En el taller de maestros a través de analizar la realidad que se vive con los alumnos del colegio, se aplicó lo aprendido, al detectar las características

principales de alumnos de bajo desempeño académico, así como el tipo de inteligencia y los estilos de aprendizaje predominantes en este momento, para diseñar planes de acción individualizado que permitan dar un mejor acompañamiento desde cada caso. Lo anterior se muestra a través de las siguientes viñetas:

Equipo 1: “en el caso que analizamos de AM la selección de la información le pusimos visual pues cuando le das a elegir busca trabajos en este sentido, dibujar, en inteligencias lo consideramos, lógico matemático, espacial y musical”.(Registro 5, 26/06/13)... equipo 1: “a BG en la selección de la información la pusimos en kinestésico, tiene que tener un contacto con la información, procesamiento de la información, no expresa pensamientos, no refleja sus análisis, su empleo de la información es reflexiva, le cuesta trabajo aprender cuando se le exige, tipo de inteligencia intrapersonal, pues es sumamente introvertida”. (Registro 5, 26/06/13)... equipo 2: “en el caso de MP tenemos selección de información es kinestésico, se le dan las cosas al hacerlas, está centrado en lo que es comprobable en lo exacto y que no busca alternativas, él tiene claros los objetivos y como lo va a lograr, inteligencia lógico matemático, por su fácil manejo de los números, aunque es perezoso pero en asesorías aguanta mucho, pero es como dicen cuando él quiere lo hace muy bien. (Registro 5, 26/06/13). MR: “creo que lo que estamos haciendo como estrategias nos pueden servir con otros alumnos, para mí me ayuda a saber que tengo que estar más pendiente de todos estos puntos en mis alumnos, hay que estar más cerca de nuestros alumnos para tratar de apoyarlos desde todo lo que estamos revisando pues cada quien tiene sus puntos de crecimiento”. (Registro 4, 21/06/13)...BR: “a mí me ayuda mucho lo del diseño de estrategias, pues me abre un entendimiento, creo que cuando hay situaciones difíciles con los alumnos, podemos poner esto en la mesa y con el equipo de maestros poder diseñar estrategias para las necesidades. (Registro 4, 21/04/13)... GD: “el punto es compartir, dialogar y discutir la situación real de dos alumnos para desarrollar planes de acción”. (Registro 4, 21/06/13).

Es importante que la Comunidad de aprendizaje no se quede solo a niveles teóricos, los elementos más significativos de los aprendizajes que se van construyendo son llevados a su aplicación en situaciones diarias con las que el equipo de maestros vive en la cotidianidad de la práctica, generando aportaciones que fortalecen a nivel organización y sus colaboradores. Como menciona Senge (1994) “Las organizaciones que asimilan prácticas colectivas de aprendizaje como una habilidad clave, están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier destreza que se requiera para triunfar” (p. 29).

- *A través de la reflexión y análisis de la filosofía Teresiana, se ponen en común los intereses personales de los docentes, los cuales son congruentes a la visión de la organización, lo que favorece la creación de un compromiso compartido como “educador Teresiano”.*

El colegio se encuentra sustentado por su filosofía educativa la cual iluminó el taller de maestros, con el fin de construir en Comunidad de aprendizaje un compromiso en cuanto al ser educador Teresiano de preparatoria, a través del cual quede establecido una visión compartida hacia donde todos los docentes deben encaminar sus acciones y el ser desde la vocación. Esto se ve reflejado en los siguientes registros de lo ocurrido:

RP: “realmente todos como maestros debemos transmitir nuestro amor por la vocación a nuestros alumnos a través de las clases, nuestras actitudes, esto los ayudará a ellos mismos a cuestionarse para que están llamados y a saber cómo se vive desde una vocación”. (Registro 1, 7/06/13)...IM: “por qué no ponemos primero lo que debe ser el docente para lograr qué con el alumno”. (Registro 1, 7/06/13)... MD: “inicio recordando el compromiso del educador teresiano de preparatoria. (Sub-producto de la primera sesión)”. (Registro 2, 10/06/13)... MD: “a mi ayer que veíamos que el cuarto de hora tenía como objetivo apuntalar hacia la visión compartida, pues desde que esto que hacemos y buscamos en la PET ese respaldo, nos debemos guiar en la parte del educador, que bueno que lo

leemos y que lo vamos a retomar pues nos tenemos que dar cuenta de lo ambicioso que es la figura del maestro desde lo teresiano pues va en relación a lo que necesita la sociedad, ser conscientes de lo que hacemos, qué más podemos hacer, esto va más allá es una cuestión de filosofía, hay que ser conscientes de si lo hacemos si estoy convencido/a de esto y si voy a adoptar esta filosofía por convicción”. (Registro 6, 2/08/13).

Los educadores teresianos forman parte de comunidades que aprenden. Comparten las opciones de la propuesta educativa teresiana (interés común): la formación de la persona y el compromiso por la transformación social, lo que fortalece la visión institucional, la cual está alineada a las visiones personales de los colaboradores, generando el compromiso mutuo (Senge, 1994).

- *La Comunidad de aprendizaje a través de reflexionar desde diferentes aspectos la problemática de las bajas académicas de alumnos, se reconoce como parte de la solución, responsabilizándose de manera individual y colectiva para responder a la necesidad, desde nuevas estrategias.*

En la intervención a través de la construcción de metáforas, se realiza un análisis de la realidad que se vive en la sección preparatoria, en torno a las bajas académicas de los alumnos, para favorecer la visión compartida y el compromiso mutuo al responder con nuevas estrategias, cambiando la perspectiva desde donde se ha vivido anteriormente dicha situación. Lo anterior se muestra a través de las siguientes viñetas:

MD: “Retomo lo de las metáforas hechas la sesión pasada, leeré, cada una, estas representan como percibimos la preparatoria en estos momentos”. MD: “felicité el que como escuela estemos buscando ir más allá y ver qué más podemos hacer para que el alumno no se nos vaya del colegio por bajas”. (Registro 2, 10/06/13)...GD: “Se está dando apertura al análisis de la propia perspectiva en relación a nuestra situación como organización” (Registro 2,

10/06/13)... MD: “estamos como san juditas rescatando almas perdidas”. (Registro 2, 10/06/13).

Desde la filosofía teresiana se parte siempre de una visión compartida de la realidad que se vive, este es el primer paso, para identificar los elementos a atender y poder dar respuesta a las necesidades de la comunidad educativa para la transformación social (Teresianos, 2005 p. 84).

- *La autoevaluación de la práctica por parte de los educadores abona a identificar acciones de mejora a implementar.*

En el taller de maestros se logró reflexionar sobre la propia experiencia y en base al análisis de situaciones reales de la vida del colegio, poder autoevaluarse y ver qué aspectos se pueden mejorar desde lo propio y lo que se comparte. Esto se ve reflejado en los siguientes registros de lo ocurrido:

AL: “no solo es poner consecuencia por no traer el libro sino buscar que hacer para que lo traiga” (Registro 2, 10/06/13)...LH: “cuando veo en la representación esta parte del alumno de yo hice todo, esto indica que hay que evaluar bajo criterios en cuanto a contenidos no solo porque hizo o no algo” (Registro 2, 10/06/13)... IM: “maestra firme y amable. Me cuestioné mi propia actitud ¿qué hago en este tipo de situaciones?, ¿estará actuando de manera indicada? (Registro 2, 10/06/13).

Los maestros detectan a través del análisis de situaciones reales, que son varios los elementos en los que se pueden apoyar para buscar la mejora de su quehacer docente, uno de ellos es la evaluación ya que posee mayor potencial de transformación de la práctica, especialmente la autoevaluación de la práctica docente, es una estrategia necesaria para el desarrollo profesional, es un panorama de análisis de la propia experiencia y desde la propia verdad ante las necesidades del entorno (Castillo Melara, s/f).

- *A partir del análisis de factores de riesgo en jóvenes de preparatoria, se clarifica la trascendencia del trabajo multidisciplinario, para prevenir y abordar problemáticas de los alumnos.*

La psicóloga del colegio, tuvo una participación importante en el taller, en la cual hace énfasis a la importancia de analizar cómo anda el alumno en cuanto al manejo de las emociones y si hay factores de riesgo a nivel personal que los docentes puedan detectar con tiempo, para evitar que problemas afecten al alumno en su vida y desempeño escolar, a través de actuar de manera multidisciplinaria y llevando el seguimiento de los procesos institucionales. Lo anterior se muestra a través de las siguientes viñetas:

GD: “como maestros tenemos un gran papel casi vivimos con los alumnos, los vemos a diario, siento que esto es una invitación a vivir la responsabilidad que nos toca desde las necesidades del alumno, para poder prevenir situaciones de gravedad” (Registro 3, 17/06/13)... LM: “Con respecto al trabajo con los alumnos en la parte de admisión es la aplicación de pruebas tanto de conocimientos y el área psicológica para identificar los rasgos de personalidad y saber cuál es el perfil del alumno, desde ahí un punto importante es trabajar a nivel de prevención pues a partir de estas pruebas se detectan conductas de riesgo o características que debemos tomar en cuenta, que requieren supervisión y seguimiento” (Registro 3, 17/06/13)... LM: “todo factor de riesgo es visible, hasta medible. Por ejemplo, alguien que como dicen se duerme, no tiene energía, el color de la piel, etc. Pudiera indicar problema alimenticio” (Registro 3, 17/06/13).

Desde la mística de la educación teresiana se propone una educación que se apoya en el convencimiento de la realización de la persona como un ser integral, sujeto de encuentro, con el otro, con la realidad, consigo mismo y desde ahí se va conociendo así desde sus capacidades hacia el exterior. De esto la importancia de ser consientes como educadores y acompañantes de proceso de los factores de riesgo que indican que el alumno requiere algún apoyo mayor al que se le brinda (Teresianos, 2005 p.77).

Los logros y resultados mencionados a través de las afirmaciones son reflejo de la conformación de la Comunidad de aprendizaje y práctica, las cuales se vieron beneficiadas de la participación y la colaboración de los educadores de preparatoria, al detectar necesidades, reflexionar desde la realidad, construir visión compartida, así como la valoración y el gusto por el encuentro.

CONOCIMIENTO ESTRUCTURAL PRODUCIDO

El trabajo de la Comunidad de aprendizaje, ha evidenciado que los educadores de la sección preparatoria, cuentan con habilidades para trabajar colaborativamente de manera positiva y propositiva en la construcción de nuevos conocimientos que gestionen la mejora de toda la organización y formen parte de las prácticas cotidianas. Con base en lo anterior se concretó darles seguimiento a través del acompañamiento de la coordinación de la preparatoria, en cuanto a los temas que se deben ver reflejados en clase, acordando:

En la planeación clase de cada materia plasmar actividades y estrategias que garanticen el trabajo con los diferentes tipos de aprendizaje e inteligencias múltiples; viéndose reflejado en la observación clase que realiza el departamento de orientación educativa a través de la pedagoga del colegio.

Aunado a lo anterior, en las reuniones de academias analizar los casos de riesgo que se están detectando por el equipo de maestros y titulares de grupo, para acordar planes de acción individualizados tomando en cuenta las características particulares de los alumnos. Dichos planes de acción serán llevados a cabo por el equipo de maestros, siendo estos liderados por los titulares y coordinación de preparatoria.

El material teórico que se estuvo trabajando y se construyó durante la intervención, fue entregado a los docentes para su uso, con el fin de facilitar su incorporación a las prácticas cotidianas, para darles seguimiento a través de la

planeación y resultados de la observación clase. Este material se encuentra en el apartado de apéndice en el presente documento, es importante mencionar que como organización se busca darle mayor impacto a través de seguir utilizándolo en las reflexiones y trabajo de la comunidad de maestros, para garantizar que forme parte del sistema de acompañamiento y metodológico de la preparatoria.

En la intervención, mediante la realización de los subproductos que la comunidad de maestros trabajó logrando los aprendizajes esperados, se construyeron los productos finales de la intervención, los cuales serán llevados a la práctica a partir del ciclo escolar entrante. Siendo tres proyectos para los cuales se elaboraron manuales que faciliten su realización en la organización: Proyecto de inducción para alumnos de nuevo ingreso, proyecto de nivelación académica y proyecto de tutorías para alumnos con bajo desempeño escolar. Los cuales se muestran en anexos 1, 2 y 3. Estos proyectos se encuentran de manera física en la sección de preparatoria, además de forma virtual los tiene la coordinación y maestros que imparten los cursos. A continuación se presenta el resumen de su contenido:

Cuadro 7. Productos de la intervención del aprendizaje.

Productos o evidencias	Características del producto	Criterios de evaluación RUBRICAS
a). Proyecto de tutorías de preparatoria.	Contenido: a). Compromiso del equipo de Educadores Teresianos de preparatoria. Diversas técnicas de estudio, para los diferentes estilos de aprendizaje, tomando en cuenta las inteligencias múltiples. Planeación para trabajar con alumnos la organización del tiempo. Estrategias de hábitos de estudio para alumnos. Estrategias de motivación al estudio y superación para jóvenes. Plan estructurado, con fechas, tiempos, lugares, materiales para ser llevado a cabo en el siguiente ciclo escolar, tomando en cuenta las diversas actividades del Colegio. b). Compromiso del equipo de Educadores Teresianos de preparatoria. Planeación de asesorías por áreas, ciencias exactas y de	Todo el contenido de los proyectos, previamente deberá ser discutido, revisado por los participantes del taller, y estar sustentado con el material trabajado. Estar alineado al proyecto educativo de la sección preparatoria y a las obras de la organización.

<p>b). Proyecto de nivelación académica para alumnos de bajo desempeño.</p>	<p>lectura y redacción, en base a los diferentes estilos de aprendizaje. Estrategias de enseñanza aprendizaje basadas en los diferentes estilos de aprendizaje, tomando en cuenta las inteligencias múltiples. Estrategias de motivación al estudio y superación para jóvenes. Plan estructurado, con fechas, tiempos, lugares, materiales para ser llevado a cabo en el siguiente ciclo escolar, tomando en cuenta las diversas actividades del Colegio. c). Compromiso del equipo de Educadores Teresianos de preparatoria. Puntos centrales de la metodología educativa de la preparatoria. Estrategias de organización como alumno, en base a la metodología educativa de la preparatoria. Planeación de curso de nivelación de algebra I, en base a los diferentes estilos de aprendizaje. Planeación de curso de nivelación de taller de lectura y redacción I, en base a los diferentes estilos de aprendizaje.</p>	
<p>c). Proyecto de inducción de alumnos de nuevo ingreso de preparatoria.</p>	<p>Puntos centrales de la identidad Teresiana, para alumnos. Estrategias de enseñanza aprendizaje basadas en los diferentes estilos de aprendizaje, tomando en cuenta las inteligencias múltiples. Estrategias de motivación al estudio y superación para jóvenes. Plan estructurado, con fechas, tiempos, lugares, materiales para ser llevado a cabo en el siguiente ciclo escolar, tomando en cuenta las diversas actividades del Colegio.</p>	

Con la realización de los productos finales de la intervención antes mencionados se logró la reflexión de estrategias para implementar en el aula en torno a estilos de aprendizaje e inteligencias múltiples por parte de los maestros, así como el análisis de conductas de riesgo en adolescentes, para poder realizar planes de acción en los casos necesarios de alumnos con bajo desempeño académico. Lo cual hace factible ser llevado a la práctica a la brevedad posible. Esto es, que a través de la implementación de la Gestión del conocimiento se logre mejorar el proceso formativo integral que se ofrece en preparatoria, donde los educadores encuentren puntos de crecimiento en su práctica docente, con el fin de mejorar el desempeño académico de los alumnos, y así disminuir las bajas académicas que se presentan, objetivos que se logran gracias al compromiso compartido que se vive.

CONCLUSIONES

A través del proyecto de Gestión del conocimiento que se llevó a cabo en el Colegio Teresiano de la Vera-cruz sección preparatoria, se lograron construir los aprendizajes de los maestros, respondiendo así al propósito inicial de la Gestión del conocimiento, en torno a estrategias para mejorar el desempeño académico de los alumnos, para disminuir las bajas académicas. Teniendo un impacto positivo en la manera de abordar las problemáticas que como organización se viven; esto es, se obtuvo una visión de cómo generar el conocimiento que se requiere en la institución para responder a las necesidades, gracias al trabajo en conjunto y al compromiso de la Comunidad de práctica y del equipo de maestros, así como del consejo directivo de la organización.

Mediante el proyecto de Gestión del conocimiento se muestra cómo es posible detectar a través de un mapeo, cuáles son los conocimientos existentes en la organización, cuáles de los que se requieren son externos, así como las maneras de acceder a ellos; estos al ser compartidos, reflexionados y combinados, permiten generar los aprendizajes que la comunidad educativa requiere.

A través de los conocimientos obtenidos y los aprendizajes desarrollados, se favorece que se tengan claros los aspectos que se deben seguir impulsando como organización, para continuar en un ciclo de mejora continua, esto es, a raíz del éxito obtenido de todo el proceso de Gestión del conocimiento se permite tener claridad en la manera de organizarse, negociar, trabajar y sobre todo, cómo generar innovaciones con la colaboración de los integrantes, lo cual fortalece tanto a la institución como al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

La Comunidad de aprendizaje que se conformó integrada por la Comunidad de práctica y demás maestros de preparatoria, demuestra que con una visión compartida, compromiso mutuo hacia los mismos fines, así como su participación y colaboración en la construcción de nuevos aprendizajes, se logra promover una cultura de búsqueda y producción del conocimiento, permitiendo que existan

cambios establecidos desde acuerdos comunes, que se instalan en la dinámica institucional, así como la hoy existencia de tres proyectos: curso de inducción para alumnos de nuevo ingreso, curso de nivelación y tutorías para alumnos con bajo desempeño académico, los cuales mediante su elaboración fueron generadores de aprendizajes, quedando plasmados como nuevos conocimientos que permitirán mejorar el desempeño académico de los alumnos en general de la preparatoria, principalmente los que presentan problemáticas. Actualmente los productos de la intervención siguen como parte del proceso formativo del colegio siendo asumidos por la dirección académica, la coordinación y el equipo motor de preparatoria.

Los proyectos surgidos de la intervención, fueron llevados a cabo; el de inducción a alumnos de nuevo ingreso en agosto del 2013, y los otros dos, tutorías y nivelación académica para alumnos de bajo desempeño académico se implementaron en enero del 2014, los resultados son favorables pues se logró que los alumnos asistentes mejoraran su desempeño académico y disminuir las bajas por índice de reprobación, lo cual ha generado que se continúen implementando ya como proceso en la organización.

El proyecto permitió a la Comunidad de práctica y de aprendizaje, abordar y enfrentar de una manera distinta las problemáticas de la organización, así como una visión diferente del cómo construir conocimientos y que estos a través de la colaboración de todos ganan tal valor, que son llevados a la práctica y asumidos por todos, como acuerdos comunes.

El ciclo de producción-integración-realimentación y toma de decisiones del proyecto de gestión, fue llevado a cabo en su totalidad quedando como reto que a partir de éste, se promueva e impulse la gestión del conocimiento en las otras secciones del colegio, preescolar, primaria y secundaria, para transmitir los nuevos aprendizajes, y que sirvan como historia y base para nuevos proyectos que lleven a la organización a un crecimiento de calidad sostenidamente.

Lo que se debe seguir observando y promoviendo por parte de la coordinación de preparatoria y dirección académica es que los aprendizajes y conocimientos trabajados y construidos en la intervención, como estilos de aprendizaje, inteligencias múltiples, estrategias de motivación, entre otros, se estén aplicando y llevando a las aulas por parte de la planta docente para garantizar el buen nivel educativo que se les ofrece a los alumnos.

Las dificultades o barreras que se enfrentaron durante el proceso fueron, culpar al enemigo externo, esto es, en la comunidad de aprendizaje se llegó a responsabilizar solo a los padres de familia y a las actitudes negativas en los alumnos, de las bajas académicas, para lo cual se tuvo que trabajar esas viejas concepciones por un nuevo modelo de ver y abordar las problemáticas, en el cual lo más importante es revisar los factores internos que se pueden trabajar para lograr las mejoras que se requieren.

Lo que no se logró a través de la Gestión del conocimiento que se implementó en el colegio, fue adoptar dicho proceso como un sistema dentro de la cultura de la institución, para lo cual es necesario continuar con la conformación de Comunidades de práctica y de aprendizaje que favorezcan la adquisición de nuevos conocimientos a través de la reflexión continua. También hizo falta centrarse más en crear innovaciones para la mejora y no en solucionar problemáticas ya existentes, en este caso se decidió irse por lo urgente, pero es necesario fijar el trabajo conjunto en lo importante y no ser solo solucionadores sino preventivos, mejorar no porque existan amenazas sino por una cultura generadora de crecimiento.

Los elementos que se deben considerar en la organización para facilitar este tipo de procesos de Gestión del conocimiento y del aprendizaje, en el presente y futuro del colegio; es primero lograr priorizar algunas actividades sobre otras, en base a los objetivos que perseguimos en nuestro proyecto educativo teresiano, para responder a necesidades en un ritmo sano de trabajo, facilitando que las

personas que son capital intelectual y humano puedan involucrarse más en este tipo de proyectos, convirtiendo la limitación del tiempo en una oportunidad.

Los aspectos que favorecieron el desarrollo del proyecto fueron: el tener personas clave dentro de la Comunidad de práctica, con compromiso por la mejora de la institución, ricas en experiencias dentro y fuera de la organización, expertos en diferentes disciplinas, abiertas al cambio, las cuales a través del compartir desde el reconocimiento de la práctica y el trabajo hacia el mismo fin, logran permear ese compromiso a los demás maestros de preparatoria, lo que genera un clima favorable en la comunidad de aprendizaje, de dialogo, confianza, construcción, corresponsabilidad, aunado a la buena aceptación de la metodología de trabajo colaborativo y de diseño inverso, lo cual favoreció que se resaltara en todo momento la labor crucial que el maestro tiene en la formación de los alumnos y la importancia de hacer equipo para el éxito en los resultados.

El rol del líder y del equipo de Gestión del conocimiento son claves para movilizar el proyecto, siendo como principal función del liderazgo el dirigir de manera organizada y tomando en cuenta las opiniones de los demás integrantes de la Comunidad de práctica, mediante la escucha y apertura de nuevas y diferentes ideas que iban surgiendo, esto es, se vivió un clima de participación, en el cual todas las ponencias fueron tomadas en cuenta en cada momento de las etapas de la Gestión del conocimiento.

La preparatoria aprendió a aprender y a responder desde los aprendizajes que ya están dentro de la organización, apoyada en menor grado de conocimiento externo pero con facilidad de acceso, al conjuntarlos se viven las mejoras dentro del capital humano el cual aumentó sus competencias, valores, actitudes favorables hacia el trabajo en conjunto, en relación a su quehacer diario y las implicaciones que la práctica docente trae consigo, así como se generó mayor capital intelectual aumentando los conocimientos y habilidades tanto en lo

individual como en la comunidad, aportando valores intangibles que al cosificarse (los nuevos conocimientos) se logra solidificar la innovación.

Si bien la preparatoria ya contaba con un curso de inducción para alumnos de nuevo ingreso, el cual ya se había dado antes, nunca se había puesto en la mesa de toda la comunidad de maestros para ser conocido, que estos aportaran desde la necesidad real de las aulas, solo se hacía con la visión de unos cuantos, en cuanto a los productos de nivelación y tutorías de la misma manera toda la comunidad opinó, colaboró y aprendió de su elaboración además de dejar un capital invaluable de conocimiento para la organización que ayuda a responder a la necesidad latente que se vive, alumnos que se les dificulta lo académico.

Lo logrado con el proyecto de Gestión del conocimiento, abre posibilidades para continuar respondiendo a otras necesidades detectadas como: revisar y trabajar perfiles de ingreso de alumnos y maestros, manejo de la disciplina en el aula, promover escuela para padres, entre otras. Para lo cual se recomienda continuar en la creación de Comunidades de práctica y de aprendizaje que permitan seguir identificando las respuestas a las necesidades en colaboración, plantear nuevas preguntas y generar procesos de Gestión del conocimiento para otras problemáticas.

Se concluye que el proyecto de Gestión del conocimiento logró su objetivo al lograr desarrollar en la planta docente mejores estrategias para responder a las necesidades de los alumnos, teniendo éxito e impacto tanto en la Comunidad de práctica que lo impulsó, así como en la de aprendizaje, la cual ya ve los frutos de su esfuerzo, esto favorecerá cualquier proyecto que pueda surgir dentro de la organización que sea trabajado desde la metodología de la gestión del conocimiento.

REFERENCIAS

- Braslavsky, C. (1999). *Re-haciendo escuelas. Hacia un nuevo paradigma en la Educación Latinoamericana*. Buenos Aires, Argentina. : Santillana.
- Bueno., E. (2002). *Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento*. . La coria: Fundación Xavier de salas, cáceres.
- Cagna. (2014.). *Grandes Pymes*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/11/25/el-significado-y-la-gestion-del-recurso-tiempo-en-las-organizaciones/>
- Canals, & Canals, A. (2003.). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona.: Gestión 2000.
- Castillo, R. (S/F). *Educarchile*. Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/AUTOREFLEXION%20Y%20EVALUACI%C3%93N%20DE%20LA%20%20PR%C3%81CTICA%20DOCENTE-EI%20Salvad.pdf>
- Contreras. (2011). *Comunidades de práctica síntesis*. Recuperado de <http://quetzalzun.blogspot.mx/2011/11/comunidades-de-practica-sintesis-del.html>
- Contreras. (2011.). *Prácticas Tecnológicas*. Recuperado de <http://quetzalzun.blogspot.mx/2011/11/comunidades-de-practica-sintesis-del.html>
- Dalkir, K. (2005.). *Knowledge management in theory and practice*. USA: Elsevier Inc.
- Educativa, J. A. (2012). *Guía de buenas prácticas docentes*. Sevilla: Consejería de Educación depósito legal.
- Firestone, J., & McElroy, M. (julio de 2012). *Macroinnovation*. Recuperado de <http://www.macroinnovation.com/>
- Fullan., M. (2002.). *Los nuevos significados del cambio*. Barcelona.: Octaedro.
- Gardner, H. (1998.). *Inteligencias Múltiples*. Barcelona.: Paidós.
- Hargraves, & Fullan. (1998). *eduweb*. Recuperado de http://www.eduweb.vic.gov.au/edulibrary/public/staffdev/teacher/induction/Mentoring_in_the_New_Millennium.pdf
- Hargreaves. (1997.). *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?* España.: Moras.

Hargreaves. (2003.). *Enseñar en la sociedad del conocimiento*. Barcelona.: Octaedro.

Herrera., H. (2006). *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-para-el-cambio-organizacional/>

Institucional., R. d. (1999.). *Institutional Development Network*. Recuperado de http://scout.org/sites/default/files/library_files/RDI fasciculo05.pdf

Maschwitz, O. d. (2008). *Boletín Pedagógico coordinación de servicios educativos*. Recuperado de <https://apuntesdepedagogia.files.wordpress.com/2008/06/7-apuntes-para-la-ensenanza2.pdf>

Moral, D., & DEl Moral, A. (2007.). *Gestión del conocimiento*. España.: Thomson-Paraninfo.

Nonaka., I., & Takeuchi., N. (1995). *The Knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. Nueva York.: Oxford: UniversityPress.

Peluffo. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: ILPES.

Pérez, d. & Dressler, M. (2007) en Galvis, J. (2009). Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento. Recupero de <http://cintel.co/wp-content/uploads/2013/05/16.GESTION-DE-CONOCIMIENTO.pdf>

Romero, C. (S/F). *Profesorado Revista de curriculum y formación del profesorado*. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev111ART4.pdf>

Ruiz., M. (2009.). *Actividades a desarrollar en el aula según el tipo de aprendizaje*. Innovación y experiencias educativas.

Sanz. (2013). *Universitat Oberta de Catalunya*. Obtenido de <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero19/articles/Article-Sandra-Sanz-Martos.html>

Sanz, S. (2005.). *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*. Recuperado de <http://www.uoc.edu/rusc/2/2/dt/esp/sanz.pdf>

Senge, P. (1994.). *La quinta disciplina*. Barcelona.: Granica.

- Suaréz, J., Maiz, F., & Meza, M. (2010). *Inteligencias Múltiples: una innovación pedagógica para potencial el proceso enseñanza aprendizaje*. Caracas, Venezuela.: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Tapia, A. (2005). *Universidad Autonoma de Madrid*. Recuperado de https://www.uam.es/gruposinv/meva/publicaciones%20jesus/capitulos_espanyol_jesus/2005_motivacion%20para%20el%20aprendizaje%20Perspectiva%20alumnos.pdf
- Teresiano., E. (2005.). *Propuesta Educativa Teresiana*. Roma.: Enrique de Ossó.
- Toledano, R. (2011.). *Gestión del cambio planeado en organizaciones: aspectos fundamentales*. Guadalajara.: ITESO.
- Toledano., R. (2009.). *Mapeo del conocimiento*. Guadalajara.: ITESO.
- Tomlinson., C. (2005.). *Estrategias para trabajar con la diversidad*. Argentina.: Paidós.
- Valderrama, B. (2009.). *Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching*. Madrid.: Pearson Educación.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de Práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona.: Paidós.
- Wenger, E. (2002). *Communities of practice*. EUA.: Cambridge University Press.
- Wiggins, G., & Mc Tigue, J. (1998). *Undertanding by design*. USA: Association for supervisión and curriculum Development.
- Woods, P. (1989). *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. Barcelona: Paidós-MEC.

APÉNDICE

Marco temático

Para atender la necesidad de mejorar el desempeño académico de los alumnos, logrando así disminuir las bajas académicas que se presentan, se planteó realizar la intervención del aprendizaje, taller que se nombró “mejorando mi práctica como formador/a Teresiano/a de preparatoria” implementándolo en el equipo de educadores de la sección, con el propósito de responder a la necesidad planteada, mediante la creación de estrategias didácticas, trabajo con los diferentes tipos de aprendizaje, detección de conductas de riesgo, diseñando planes de acción individualizados tomando en cuenta los estilos de aprendizaje y las inteligencias múltiples, fundamentados en el proyecto educativo de la sección preparatoria y la Propuesta Educativa Teresiana.

Para dicha intervención es importante retomar el análisis del documento Gestión del conocimiento, asesoramiento y mejora escolar, “el caso de la escalera vacía”, de Claudia Romero. En el cual “La labor de asesoramiento se manifiesta, como una tarea con pocas rutinas y ortodoxias, de naturaleza conflictiva, que desde el borde despliega una mirada amistosa y crítica a la vez, que se sabe incompleta, aunque valiosa para la generación de conocimiento y capacidades internas de las escuelas, y que asume, indefectiblemente, una posición ético-política frente a la transformación dramática de la gramática de la escolaridad y del cambio” (Romero, 2007).

“El caso de la escalera vacía” muestra el proceso de mejora que vive una escuela secundaria, en donde los desafíos que se enfrentan llevan a dar un giro en la manera de responder a las problemáticas que se tenían por años en dicho lugar. La primera interrogante que surge es: ¿Cómo puede una escuela creada

“para pocos” transformarse en una escuela “para todos”?. En este sentido se enmarca la necesidad de dar un cambio total a la situación (Romero, 2007).

Situación similar a lo que se pretende con el proyecto de Gestión del conocimiento ya que a través de éste se busca disminuir las bajas por situación académica de la sección, esto es ser capaces de favorecer que los alumnos logren continuar en el colegio con buen desempeño académico.

El caso de “la escalera vacía” fue abordado mediante la conformación de un grupo voluntario de profesores que estuvieran dispuestos a trabajar en la revisión del proyecto institucional. Lo que cambió principalmente fue que se empezó a apoyar más en las fortalezas de la institución para llegar a las soluciones del problema, la escuela fue encontrando nuevas formas organizativas y didácticas para trabajar, llegando a construir tres proyectos para atender el problema, un proyecto de adecuación curricular, el segundo proyecto de orientación y tutoría para los primeros años y el tercer proyecto se basó en la producción de materiales didácticos de apoyo para distintas asignaturas que sirven como instancias de sostenimiento y recuperación de la escolaridad cuando esto se hace necesario. Cada proyecto fue desarrollado por equipos de profesores distintos que recibieron capacitación y asistencia para su desarrollo, logrando disminuir sus índices de repetición y abandono, mediante un clima de innovación, descubriendo nuevos problemas y alternativas (Romero, 2007).

En este sentido desde la intervención se ve la importancia de cuestionar las formas en que abordamos la problemática institucional, buscando igual que el caso analizado la mejora escolar a través de la gestión del conocimiento, visionando implementar un ciclo de innovación, puntos cruciales de socializar en comunidad de aprendizaje para lograr unificar las expectativas e ideales de la situación del colegio.

Aunado a que, como institución desde la Propuesta educativa teresiana, la función del educador, “es formar parte de comunidades que aprenden, capaces de reconceptualizar su mirada en diálogo con otros/as y de construir una visión compartida. Buscando la unidad de acción, la coherencia entre teoría y práctica, poniendo en marcha las líneas educativas que hayan sido asumidas, a través de proyectos concretos, diversos y evaluables” (Teresiano, 2005 p. 80).

Buscando dicha coherencia entre teoría y práctica hay que reorientar la idea de que todos aprendemos bajo la misma metodología, cosa que aparentemente se conoce, más no siempre se lleva a cabo desde lo que se hace en el aula. De aquí el revisar los diferentes estilos de aprendizaje.

“En cualquier grupo que se estudie un determinado conocimiento, a pesar de que todos los integrantes partan del mismo nivel, bajo los mismos ejercicios y metodología, nos encontraremos en un punto con diferencias en los conocimientos adquiridos ya que cada quien aprende de manera distinta (Ruiz, 2009 p. 2).

“El estilo de aprendizaje se refiere, al hecho de cuando queremos aprender algo cada uno de nosotros utiliza su propio método o conjunto de estrategias. Cada uno tiende a desarrollar unas preferencias globales. Esas preferencias o tendencias a utilizar más unas determinadas maneras de aprender que otras, constituyen nuestro estilo de aprendizaje” (Ruiz, 2009 p. 1).

En este sentido desde la filosofía teresiana se acoge y se valora la diversidad mediante el diálogo potenciando el intercambio con el contexto ya que la educación que queremos construir se vive en organizaciones conformadas como comunidades que aprenden de la diversidad de sus miembros y aprenden del medio. Son capaces de reinventarse a sí mismas desde su flexibilidad, asumiendo el desafío de formar parte de realidades plurales, multiculturales en la sociedad del conocimiento. Reconociendo que cada integrante de la comunidad tiene una forma personal de percibir distinta a los/as demás. Esto es, desde los principios básicos

teresianos se reconoce que las diferencias en los individuos son fundamentales para el enriquecimiento entre si y el contexto (Teresiano, 2005 p.85).

Es importante cuando se habla de diversidad en cuanto a estilos de aprendizaje no encasillar al alumno en categorías cerradas, debido a que la manera de aprender evoluciona y cambia como lo hace la persona misma, además, de una asignatura a otra pueden variar. En este sentido los estilos de aprendizaje y las actividades que favorecen cada estilo, pueden ayudar a que las estrategias utilizadas en la formación de la persona sean variadas desde la conciencia de que todos aprendemos de múltiples maneras, por lo que el guía de los procesos de formación debe apoyarse en estas diferencias para el enriquecimiento del individuo y del grupo.

Los tipos de aprendizaje en las aulas:

TIPO DE APRENDIZAJE	CARACTERISTICAS	ACTIVIDADES QUE LES FAVORECEN	ACTIVIDADES QUE NO LES FAVORECEN
Alumnos Activos	<ul style="list-style-type: none"> -Se involucran totalmente en experiencias nuevas. -Disfrutan el momento presente y se dejan guiar por los acontecimientos. -Les entusiasma lo nuevo. -Tienen a actuar primero que pensar en las consecuencias. -Preferentemente se llenan de actividades y cuando se acaba el encanto de una se pasan a la siguiente. -No les gusta los proyectos a largo plazo. -Les gusta trabajar rodeados de gente y ser el centro de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presentarles desafíos. -Cuando las actividades son cortas y de resultados inmediatos. -Cuando hay emoción, crisis, drama. -La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿cómo? 	<ul style="list-style-type: none"> -Cuando deben tener papel pasivo. -cuando deben analizar, interpretar y assimilar datos. -Trabajar solos.
Alumnos Reflexivos	<ul style="list-style-type: none"> -Adoptan postura de observador. -Analiza sus experiencias desde muchas perspectivas distintas. -Analizan datos detalladamente, llegando a una conclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cuando deben ser observadores. -cuando hay que analizar situaciones. Cuando la 	<ul style="list-style-type: none"> -Cuando se les fuerza a convertirse en el centro de atención. -Cuando se les

	<ul style="list-style-type: none"> -Son precavidos, analizando todas las implicaciones de cualquier acción. -Escuchan antes de hablar. -Procuran pasar desapercibidos. -La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿Por qué? 	<p>actividad te exige pensar antes de actuar.</p>	<p>apresura de una actividad a otra.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuando tienen que actuar sin planificación previa.
Alumnos Teóricos	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptan e integran las observaciones que realizan en teorías complejas y bien fundamentadas lógicamente. -Piensan de forma secuencial y paso a paso. -Integran hechos dispares en teorías coherentes. -Les gusta analizar y sintetizar información. -Les incomodan los juicios subjetivos y las actividades faltas de lógica clara. 	<ul style="list-style-type: none"> -Prefieren actividades teóricas, basadas en modelos y sistemas. - Les gusta tener la oportunidad de indagar y preguntar. - Los desafíos con ideas y conceptos. -La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿qué? 	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades que impliquen ambigüedad e incertidumbre. -Situaciones que enfatizen las emociones y los sentimientos. -Cuando tienen que actuar sin un fundamento teórico.
Alumnos Pragmáticos	<ul style="list-style-type: none"> -Gustan de probar ideas, teorías y técnicas nuevas y comprobar si funcionan en la práctica. -Les gusta buscar ideas y ponerlas inmediatamente en práctica. -Les aburre discusiones interminables sobre la misma idea. - Son prácticos, apegados a la realidad. -Les gusta tomar decisiones y resolver problemas. -Siempre buscan una manera mejor de hacer las cosas. -La pregunta que quieren responder con el aprendizaje es ¿qué pasaría si...? 	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades que relacionen la teoría y la práctica. -Cuando ven a los demás hacer algo. -Cuando ponen en práctica lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cuando lo que aprenden no se relacionan con sus necesidades inmediatas. -Con actividades que no tienen finalidad aparente. -Cuando lo que hacen no se relaciona con la realidad.

Según María del Carmen Ruiz 2009.

Desde el entendimiento de que somos diferentes y aprendemos de formas distintas, la enseñanza debe ser diferenciada, esto es remover lo que sucede en el aula de modo que los estudiantes tengan múltiples opciones para captar

información, comprender y expresar lo que aprenden. “en otras palabras, una clase diferenciada provee diversos caminos para adquirir contenidos, procesar o comprender ideas y elaborar productos, para que cada alumno pueda aprender de manera eficaz” (Tomlinson, 2005 p.3).

De igual manera hay una teoría elaborada por Howard Gardner que plantea que el ser humano es inteligente de diferentes maneras. Cada uno de nosotros posee estas formas de inteligencia y las desarrolla en mayor o menor grado de acuerdo con nuestra historia o nuestra cultura (Ortiz, 2008 p. 2).

De acuerdo con Gardner en su teoría propuesta en 1983, hay ocho formas de aprender las cuales se describen muy brevemente a continuación:

- **Inteligencia lógico-matemática:** Habilidad para razonar en abstracciones, para calcular, cuantificar, resolver, calcular, resolver operaciones matemáticas, agrupar categorías, de comprobar hipótesis, de establecer relaciones y patrones lógicos.
- **Inteligencia lingüística:** Es el don del manejo de la lengua, habilidad para el buen uso de expresión oral y escrita, para utilizar el lenguaje para convencer, describir e informar.
- **Inteligencia espacial:** Habilidad para percibir visual y espacialmente lo que nos rodea, habilidades para orientarse, para pensar en tres dimensiones y realizar imágenes mentales.
- **Inteligencia físico-kinestésica:** Habilidad que involucra el cuerpo para resolver problemas, para manipular objetos, para transformar o producir cosas, con gran desarrollo de motricidad fina y gruesa.
- **Inteligencia Musical:** Nos da el sentido de la melodía, la rima y el ritmo, habilidad para escuchar sensiblemente reproducir una canción, discernir ritmo, timbre, tono, transformar y expresar formas musicales.
- **Inteligencias naturalista:** Habilidad para reconocer patrones en la naturaleza, discriminar entre los seres vivos, para clasificar objetos, para encontrar relaciones en los ecosistemas, sensibilidad a los hechos de la naturaleza.

- **Inteligencia Intrapersonal:** Habilidad que desarrolla el conocimiento de uno mismo, sus emociones, sus sentimientos, la orientación de su vida, habilidad de actuar de acuerdo a la propia manera de pensar, acorde a su propia escala de valores, tener el conocimiento de sus posibilidades y de sus limitaciones, tener autodisciplina.
- **Inteligencia interpersonal:** Habilidad de entender e interactuar efectivamente con otros, de percibir y comprender los sentimientos de los demás, ser sensible a los signos corporales que representan emociones y responder efectivamente a ellos.

Como educadores se debe estar preparados para trabajar con todo tipo de alumnado y sus múltiples capacidades, habilidades, gustos, personalidades etc. Poder a través de estas enriquecer los contenidos, las actividades, las experiencias y lograr así el desarrollo de cada individuo aportando sus nuevos conocimientos para crecimiento del otro/a.

“Si bien nuestros alumnos tienen formas distintas de aprender, sugerimos que también, por lógica, haya ocho formas distintas de enseñar, por ello creemos que bien vale la pena diversificar las estrategias, es decir planear para varios tipos de alumnos que tienen diferentes formas de aprender. Tal vez convenga incluir en la clase una actividad que tenga que ver con la expresión corporal (y esto no implica apartarse del tema o del objetivo) o tal vez una actividad al aire libre para los que tienen un estilo naturalista. Se trata pues de preparar y llevar a cabo una clase para todos los alumnos, para todas las formas de aprender” (Ortiz, 2008 p.1).

Por lo tanto es importante que los docentes conozcan el trabajo que se puede hacer desde una clase diferenciada, esto es partir de la base de que cada uno de los estudiantes es diferente y sus necesidades también.

“el docente deberá, planificar en forma proactiva distintas maneras de alcanzar y expresar el aprendizaje. Aún tendrá que reformar o ajustar la enseñanza para cada alumno, pero como dispone de distintas opciones pedagógicas basadas en su conocimiento de las necesidades variables de los alumnos, habrá más

probabilidades de que las experiencias de aprendizaje se adecuen a muchos estudiantes” (Tomlinson, 2005 p. 6).

Esto enmarca la importancia de tener presente la diversidad y las diferentes necesidades que existe en las aulas a la hora de crear las planeaciones de clase, además ser proactivos en la práctica pues es probable que mediante se desarrolla el plan de clase inicial sea necesario hacer ajustes o adecuaciones en base a lo que cada alumno o el grupo marquen para lograr los aprendizajes esperados. El hacer una planeación rígida y dirigida a solo un perfil de alumno es garantía de que tendremos alumnos con dificultades a la hora de alcanzar los conocimientos.

El compromiso que se tiene desde los fundamentos de la educación teresiana en cuanto al quehacer como profesionales de la educación es, el educador/a teresiano, es sujeto de saber pedagógico. Capaz de: 1. Diseñar experiencias de aprendizaje, 2. Garantizar el sentido de los saberes que producen, 3. Gestionar la heterogeneidad de los grupos y 4. Evaluar y regular los procesos formativos (Teresiano, 2005 p.81).

De ahí la importancia de que los docentes vivan en actualización continua, interactuando con comunidades académicas y científicas, estableciendo relaciones con personas e instituciones que persiguen el mismo fin, porque con otros/as pueden llegar a conseguir lo que aisladamente resultaría imposible (Teresiano, 2005 p. 81).

El eje central del quehacer de los educadores, es la formación integral de la persona, mediante el acompañamiento que se da a los individuos y grupos. Es ir más allá de una lección o actividad de clase, es fomentar el crecimiento del individuo en todas sus dimensiones.

Los procesos de acompañamiento desde el educador, buscan formar en la responsabilidad. No se trata de formar personas dependientes, sino de favorecer

que sean más conscientes de lo que está pasando, de las respuestas que están dando y las consecuencias que generan sus decisiones. Para que estas estrategias y acciones cobren sentido es necesario que sea dentro de un programa de seguimiento. “Una forma de seguimiento es el *mentoring* proceso por el cual una persona experimentada ayuda en el desarrollo personal y profesional de otra, en una relación de confianza y compromiso” (Valderrama B, 2009 p. 4).

En este sentido la teoría del *mentoring* busca que el trabajo de acompañamiento que se hace tenga proyección a largo plazo en la vida de las personas, son cinco las fases del *mentoring* que Valderrama en el 2009 maneja y que como acompañantes de procesos de crecimiento es importante conocer y desarrollar:

“1. Crear una relación de confianza y compromiso, estableciendo sintonía emocional, transmitiendo una actitud de apoyo y confianza; 2. Explorar y escuchar con empatía al hacer preguntas poderosas y escuchar en profundidad; 3. Retar y ayudar a redefinir y resolver problemas, estimulando para conseguir metas altas, expresando confianza en que puede alcanzarlas. Ampliando la perspectiva acerca de las situaciones y reformular problemas como objetivos. Y ayudar a utilizar la creatividad para resolver problemas y establecer un plan de acción; 4. Construir Comprensión y Capacidad, proporcionando pautas, pistas, recursos y modelos de comportamiento. Proporcionar *feedback*; 5. Apoyar la Acción Autónoma, reforzando, felicitando por los logros, animando y apoyando en los momentos difíciles. Fomentando la autoestima, autoconfianza e impulsando la autonomía” (Valderrama B, 2009 p. 77).

Esta es un tipo de metodología en la cual los formadores teresianos pueden apoyarse, ya que fomenta enriquecimiento de la práctica, principalmente en el momento de acompañar y guiar a los alumnos a lograr sus objetivos para la construcción de su vida.

El educador/a, desde los fundamentos teresianos se apoya en la metodología acción- reflexión-acción, para estar en continua reflexión, análisis, evaluación y visión de la práctica, siempre buscando colaborar con la transformación social a través de la educación (Teresiano, 2005 p. 86).

Es importante al buscar formar transformadores sociales estar alertas de su contexto, sus necesidades, preocupaciones, problemáticas, los acompañantes debemos estar alertas a detectar si existe algún indicador de riesgo en los alumnos que pueda estarles afectando en su vida escolar y emocional, lo cual es fundamental en el momento que se identifique comunicar al departamento de psicopedagogía escolar para dar seguimiento a las situaciones de riesgo y poder así prevenir problemáticas mayores en los alumnos.

Según la psicóloga Leticia Monjaraz coordinadora del departamento de orientación educativa del Colegio Teresiano de la Vera-cruz en una sesión de la intervención expuso a los maestros de preparatoria los puntos a tomar en cuenta como factores de riesgo según 16 factores de la personalidad los cuales son los siguientes:

FACTOR	NIVEL BAJO	NIVEL ALTO	NIVEL IDEAL /NORMAL
Expresividad emocional	Soliloquia, reservado, discreto, critico, apartado e inflexible.	Sociabilidad, expresivo, afectuoso, complaciente y participante.	Puntos Medios es importante que el alumno no esté en ningún extremo que le afecte su desarrollo e interacción social.
Inteligencia	Inteligencia baja, pensamiento concreto.	Inteligencia alta, pensamiento abstracto.	Niveles medio y alto.
Fuerza del yo	Debilidad del yo, afectado por sentimientos e inestabilidad emocional.	Fuerza superior del yo, emocionalmente estable, maduro, calmado y realista.	Niveles medio y alto.
Dominancia	Sumisión, servicial, dócil y moldeable.	Dominante, afirmativo, agresivo, terco y competitivo.	Nivel medio.
Impulsividad	Retraimiento, taciturno y	Impetuosidad,	Puntos Medios es

	serio.	entusiasta y despreocupado.	importante que el alumno no esté en ningún extremo que le afecte su desarrollo e interacción social.
Lealtad grupal	Superego débil, oportunista y desacata reglas.	Superego fuerte, consciente y perseverante	Niveles medio y alto.
Aptitud Situacional	Timidez, recatado, vergonzoso, reprimido y aprensivo.	Audacia, aventurado, desinhibido y sociable.	Puntos Medios es importante que el alumno no esté en ningún extremo que le afecte su desarrollo e interacción social.
Emotividad	Severidad, determinado, calculador, confiado en sí mismo y realista.	Sensibilidad emocional, afectuoso, sensitivo y dependiente.	Nivel medio.
Credibilidad	Confianza, confiado, acepta condiciones y plegable.	Desconfianza, desconfiado suspicaz y celoso.	Nivel bajo y medio.
Actitud cognitiva	Objetividad, práctico y tiene preocupaciones reales.	Subjetividad, imaginativo, bohemio y distraído.	Nivel bajo y medio.
Sutileza	Ingenuidad, ingenuo, modesto, sincero y sin pretensiones.	Astucia, astuto, culto y socialmente consciente	Puntos Medios es importante que el alumno no esté en ningún extremo que le afecte su desarrollo e interacción social
Consciencia	Adecuación, sereno, apacible, complaciente, auto confiado y obstinado.	Propensión a la culpabilidad, atormentado, auto recriminante, inseguro, preocupado y problemático.	Nivel medio.
Posición social	Conservadurismo, conservador, respeta las ideas establecidas, tolerante ante dificultades tradicionales.	Radicalismo, experimentador, analítico y liberal.	Nivel medio.
Certeza individual	Dependencia grupal, depende socialmente del grupo, es un seguidor ejemplar del grupo.	Autosuficiencia, decisivo, prefiere sus propias decisiones.	Nivel medio alto.
Autoestima	Indiferencia, flojo, indisciplinado, sigue sus propios impulsos.	Control, fuerte voluntad, controlado y socialmente preciso.	Nivel medio y alto.

Estado de ansiedad	Tranquilidad, relajado, sereno y no frustrado.	Tensión, impulsivo, sobre excitado y malhumorado.	Nivel bajo y medio.
--------------------	--	---	---------------------

El punto central de conocer estos factores importantes en la personalidad es poder detectar a tiempo en el trabajo cotidiano de la práctica docente algunos factores de riesgo y canalizar a los profesionistas del área, para prevenir posibles problemas en los alumnos, logrando un seguimiento integral, favoreciendo que estos indicadores no sean un obstáculo para su desarrollo y desempeño tanto en el aula como en su vida.

Lo importante a colaborar como docentes con estos alumnos que presentan signos de riesgo aparte de canalizarlos a que los expertos den seguimiento cercano, es vital desde las clases trabajar con ellos en su motivación ya que, si los impulsamos por una meta valiosa, los obstáculos por los que estén pasando pueden ser superables, el reto es ayudar a que estos le encuentren sentido a lo que se hace.

“Uno de los factores principales que condicionan el aprendizaje es la motivación con que éste se afronta. Por ello, la importancia de facilitar el que los alumnos se interesen y se esfuercen por comprender y aprender” (Tapia, 2005).

“El aprendizaje se realiza, sin embargo, en un contexto social que contribuye a atribuirle otros significados. Por ello, esforzarse por aprender puede ser más o menos interesante dependiendo del significado funcional de lo que se aprende. Se busca aprender algo útil, si bien la utilidad es relativa: comprender un principio, resolver un problema, facilitar nuevos aprendizajes, facilitar aprendizajes que posibilitan el acceso a distintos estudios, al mundo profesional en general y a puestos específicos de trabajo en particular, etc. Si no se percibe la utilidad de lo que se ha de aprender, el interés y el esfuerzo tiende a disminuir en la medida en que el alumno se plantee la cuestión de la utilidad. Por el contrario, en la medida en que se perciban las múltiples utilidades a corto y a largo plazo que puede tener

aprender algo, aumenta la probabilidad de que el interés y el esfuerzo se acrecienten” (Tapia, 2005).

Estudios realizados ponen de manifiesto que cuando los profesores/as crean situaciones que sorprenden a los estudiantes, plantean problemas que resultan relevantes, el que señalen explícitamente las metas y objetivos específicos a conseguir con la clase o actividad a realizar y el que presenten esquemas previos que permitan organizar la información que se va a recibir, tiene un efecto positivo en el estudiante ya que contribuye al desarrollo del interés y la motivación de los alumnos, sin dejar a un lado que es igualmente importante la motivación intrínseca por aprender, y aunado a esto un buen manejo del educador favorece el éxito del logro de los objetivos formativos. Cabe mencionar que un alumno puede tener toda la intención de aprender y colaborar, pero si la actividad y la metodología no son adecuadas este interés puede disminuir o llegar a desaparecer, de igual manera se puede tener un impacto efectivo en aquel alumno poco motivado, pero con las estrategias adecuadas se pueden lograr resultados pudiendo despertar la curiosidad por aprender y ser partícipes de su formación (Tapia, 2005).

El dominio y el llevar a la práctica las temáticas abordadas colaboran eficazmente en el quehacer diario del docente, fomentando en el equipo de educadores ofrecer una mayor calidad como acompañantes en la formación integral que se da a los alumnos, siempre tomando en cuenta y sin perder de vista que la educación abarca todos los aspectos que favorecen al crecimiento de la persona.

Es para el crecimiento de la persona, lo que desde su misión los educadores tienen en sus manos, es un compromiso con la propia vida, siendo el formador teresiano de preparatoria el que ve al alumno como tierra fértil en la cual siembra las semillas del saber, de amor, compromiso, humildad; para que trascienda por vocación a través del otro y así transforme la sociedad.