

# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

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

## Departamento de Educación y Valores MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



## INNOVACIÓN EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA CON EL ADULTO MAYOR A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Trabajo para obtener el grado de:  
MAESTRA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO

Presenta: Claudia Elena Hernández Páez  
Asesora: Mtra. María del Pilar Flores Ramírez  
Noviembre del 2015

# Índice

## Contenido

Lista de Figuras .....	3
Lista de Tablas.....	4
Introducción .....	5
Capítulo 1. La atención educativa al adulto mayor: un reto en crecimiento.....	7
1.1. El incremento poblacional del adulto mayor y los retos educativos que plantea .....	7
1.1.1. Mejorar la atención educativa del adulto mayor en la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA) .....	10
1.1.2. Objetivo de la intervención de la Gestión del Conocimiento .....	12
1.2. Contexto de la Fundación Cambios Anahuacalli .....	13
Capítulo 2. Marco de la intervención de la innovación en la práctica educativa con el adulto mayor a través de la gestión del conocimiento.....	19
2.1. Proyecto educativo en la innovación de la práctica docente en el marco de la Gestión del Conocimiento .....	19
2.2. Plan de trabajo del proyecto de gestión del conocimiento en la fundación.....	28
2.2.1. Construcción de la Comunidad de Práctica .....	29
2.2.2. Mapeo del conocimiento de la Fundación Cambios Anahuacalli .....	31
2.2.3. Combinación del conocimiento realizada por la comunidad de práctica.....	32
2.2.4. Uso del conocimiento en la comunidad de aprendizaje .....	33
2.2.5. Toma de decisiones, difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido .....	36
2.3. Métodos de recolección de datos .....	38
2.3.1. Método .....	39
2.3.2. Técnicas de recolección de información.....	39
2.3.3. Análisis de datos.....	43
2.3.4. Métodos de recolección de datos que se utilizaron en la intervención.....	44
Capítulo 3. Desarrollo del proceso de Gestión del Conocimiento para la innovación en la práctica educativa con el adulto mayor.....	46
3.1. Procesos, resultados y aprendizajes de las comunidades de práctica y de aprendizaje al gestionar el conocimiento.....	47
3.1.1. Construcción de la comunidad de práctica y su participación en el proceso de la gestión del conocimiento.....	47

3.1.2. El trabajo de la comunidad de práctica en la fase de Mapeo.....	55
3.1.3. Combinación del conocimiento en comunidad de práctica.....	58
3.1.4. La comunidad de práctica inició el uso del conocimiento en la comunidad de aprendizaje .....	60
3.1.5. Recapitulación global.....	66
3.2. Conocimiento Estructural .....	67
3.2.1. Conocimiento real y potencial en la fundación .....	68
3.2.2. Conocimiento combinado "Estructural" .....	81
Conclusiones.....	87
Referencias .....	95
Anexos .....	97
Anexo 1. Póster de la Gestión del Conocimiento.....	97
Anexo 2. Preguntas para entrevistas estructuradas.....	98
Anexo 3. Mapeo del Conocimiento.....	102
Anexo 4. Conocimiento externo sobre el adulto mayor.....	104

## Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA).....	17
Figura 2. Logo de la fundación.....	17
Figura 3. Modelo eje para el proyecto de Gestión del Conocimiento .....	20
Figura 4. Marco de gestión base para la realización del proyecto de Gestión del Conocimiento .....	28
Figura 5. Conocimiento a través del proceso de gestión .....	68

## **Lista de Tablas**

Tabla 1: Clases para adultos mayores en Fundación Cambios Anahuacalli.....	11
Tabla 2: Planeación de los pasos para construir una comunidad de práctica.....	30
Tabla 3: Pasos para realizar la intervención del aprendizaje.....	34
Tabla 4: Propuesta de la intervención de la gestión del aprendizaje.....	73
Tabla 5: Producto de la intervención de la gestión del aprendizaje.....	82

## Introducción

El presente trabajo pretende aportar elementos que contribuyan a solucionar con una nueva manera de gestionar el conocimiento para responder a una necesidad, problemática o innovación que emerge en una organización. En la actualidad, el conocimiento de los miembros de una organización se ha revalorado puesto que es el capital intelectual con el cual las organizaciones enfrentan sus problemas a través de procesos que permiten que el conocimiento de cada uno de sus miembros sea gestionado.

El alto crecimiento poblacional de adultos mayores ha suscitado interés en diversas organizaciones educativas sobre lo que pueden aportar al adulto mayor para su inclusión en la sociedad y principalmente para lograr la autonomía del mismo. La educación es un medio que promueve el desarrollo intelectual, emocional, físico y psicológico del individuo, por lo que juega un papel importante para ayudar al adulto mayor. Esto lleva a que es indispensable que las instituciones particulares y gubernamentales presten mayor atención a la práctica educativa con el adulto mayor. Un proyecto de gestión del conocimiento permite formalizar y sistematizar la práctica educativa para innovar en la organización.

La gestión del conocimiento es una metodología novedosa que aporta a las organizaciones, por lo que pequeñas, medianas y grandes organizaciones apuestan por gestionar el conocimiento y así estar dentro de la competitividad que ejerce el ámbito organizacional. Este proceso busca el aprendizaje organizacional donde todos los miembros que conforman a la organización aprenden. Las necesidades o problemáticas que se suscitan en las organizaciones pueden ser de índole emergente, previsible o mejora de sus prácticas. Cualquiera de estas tres pueden tener solución a través de un proceso de esta índole.

Desde esta perspectiva la Fundación Cambios Anahuacalli es una organización que decidió aventurarse en un proceso de gestión del conocimiento para mejorar la atención educativa del adulto mayor a través de la innovación de sus prácticas educativas. Pocas organizaciones ofrecen espacios de educación para los adultos

mayores, por lo que, han tenido que llevar la práctica educativa con un conocimiento limitado sobre estrategias y metodologías para su enseñanza-aprendizaje. La Fundación Cambios Anahuacalli es parte de este grupo. Este trabajo describe una intervención cuyo objetivo fue lograr la innovación en la práctica educativa con el adulto mayor a través de la gestión del conocimiento.

En el documento se analiza el desarrollo de estos procesos, los logros y dificultades que llevó la implementación de este proyecto. El contenido está estructurado en cuatro apartados que dan cuenta desde el reconocimiento de la organización de la necesidad, la creación de la comunidad de práctica, el plan de trabajo, el desarrollo del proceso, la intervención de la gestión del aprendizaje, el conocimiento estructural de la organización y por último la aportación de conclusiones que de manera reflexiva se dieron sobre los resultados obtenidos, los elementos que favorecieron o dificultaron el proceso y los aprendizajes obtenidos por los miembros de la organización como el gestor del conocimiento.

A lo largo del documento se encuentra la descripción y análisis de los diferentes procesos realizados en la Fundación Cambios Anahuacalli para lograr la mejora de la atención educativa al adulto mayor.

El lector encontrará el planteamiento de la problemática en la Fundación Cambios Anahuacalli donde se expone la urgencia de prepararse para atender el creciente número de adultos mayores y las condiciones particulares de la institución. En otros apartados se describen la propuesta metodológica de la gestión del conocimiento, el plan de trabajo con elementos que determinan el flujo del proyecto, así como la descripción de las actividades a realizar y los métodos de recolección de datos que fueron utilizados en este proceso de intervención.

También se describe la ejecución de los procesos con sus diferentes fases y se presentan los resultados a manera de productos de conocimiento que pasaron a formar parte del conocimiento estructural de la organización.

La novedad de este proyecto es que se parte de un proceso que recupera las experiencias y conocimientos tácitos de los miembros de la propia organización y al hacerlo revalora y posiciona a los propios miembros.

## **Capítulo 1. La atención educativa al adulto mayor: un reto en crecimiento**

Nuestro país ha experimentado cambios en la composición de su población en los últimos años. Los adultos mayores constituyen una parte de la población en continuo crecimiento y que requiere atención en muchos aspectos. Esto plantea nuevos retos a las instituciones dedicadas a su atención.

### **1.1. El incremento poblacional del adulto mayor y los retos educativos que plantea**

Muchos países actualmente ponen una mayor atención al papel que juegan los adultos mayores debido al incremento poblacional que se han suscitado en estos últimos años. Hoy en día, se tiene una sociedad en progresivo crecimiento donde la esperanza de vida, a nivel mundial, ha aumentado gracias a los avances en medicina, tecnología, educación y programas de bienestar social. Por lo que estos países además de buscar beneficios en la salud física y emocional de este sector poblacional, ponen énfasis en la continuidad de su educación. "El aprendizaje a lo largo de toda la vida ganará cada vez más espacio" (Morón, 2014, p. 107).

La edad del adulto mayor es determinada por la OMS (Organización Mundial de la Salud, ONU) de 60 años en adelante y esta etapa de vida se caracteriza tanto por la experiencia y sabiduría, como también por los cambios a nivel biológico, cognitivo y social identificados como envejecimiento (Instituto para la Atención de los Adultos Mayores en el Distrito Federal, publicado el 13 de Noviembre del 2014). Esto último no representa barreras determinantes que les impidan seguirse educando. El envejecimiento no tiene que ser una repercusión negativa para el desarrollo; al favorecer la educación de las personas en esta etapa de vida en las organizaciones educativas, se benefician ellos mismos, pero también a nivel social y económico se tienen repercusiones positivas (Morón, 2004).

El incremento poblacional del adulto mayor, a través de los años en la región de las Américas en el año 2010 se caracterizó por los siguientes datos: la población de más de 60 años (edad del adulto mayor determinada por la OMS-Organización Mundial de la Salud, ONU) alcanzó el 13.1% de la población total, con un índice



de envejecimiento de 53 adultos mayores por cada 100 niños menores de 15 años. Doce países como lo son Canadá, Cuba, Puerto Rico, Martinica, Barbados, Estados Unidos, Uruguay, Guadalupe, Antillas Holandesas, Argentina y Chile, superaron el índice de envejecimiento de la región. De ellos, sólo en Canadá la población de este sector de población superó al número de personas menores de 15 años, teniendo 122 adultos mayores por cada 100 niños (cantidades reportadas por la OPS "Organización Panamericana de la Salud" en el año 2012).

Las proyecciones indican que en el año 2025, la proporción de la población de más de 60 años ascenderá a 18.6% en la región de las Américas y diez países (Cuba, Barbados, Canadá, Martinica, Antillas Holandesas, Puerto Rico, Guadalupe, Estados Unidos, Uruguay y Chile) donde tendrán poblaciones de adultos mayores superiores a la población de menores de 15 años, con casos extremos como Cuba que tendrá aproximadamente dos adultos por cada niño menor de 15 años (cantidades reportadas por la OPS "Organización Panamericana de la Salud" en el año 2012).

De acuerdo con proyecciones para 2014 del Consejo Nacional de Población (CONAPO), en México hay 11.7 millones de personas mayores de 60 años, lo que representa 9.7% de la población total. El número de este sector poblacional se duplicó en México en menos de un cuarto de siglo, pues en 1990 sólo incluía a 5 millones. Y para 2025 y 2050, se estima que la cantidad en el país aumentará a 17.2 y 32.4 millones, respectivamente (CONAPO).

La esperanza de vida en México ha aumentado considerablemente. En 1930, las personas vivían en promedio 34 años; en 1970 este indicador se ubicó en 61 años; en el 2000 fue de 75 años; en 2012 fue de 76 y en 2014 es de 77 años (cantidades reportadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI).

Estos datos poblacionales constatan la necesidad de contar con las herramientas adecuadas para atender a los adultos mayores sin excluirlos de la sociedad actual, ya que, "propiciar el envejecimiento activo es potenciar las capacidades de la persona cuando envejece, de llevar una vida productiva en la sociedad y en la economía" (Morón, 2014, p. 114).

Lograr que los adultos mayores se sientan útiles y autónomos les otorga beneficios en su salud física y mental, así como bienestar en su economía. La educación es un medio que promueve el desarrollo intelectual, emocional, físico y psicológico del individuo. Además las relaciones interpersonales y convivencia que se presentan dentro de un grupo de compañeros favorece a su autoestima (Cuenca, 2011). Todo esto contribuye a mejorar su calidad de vida. El autor Verdugo describe a la calidad de vida como:

Un concepto que refleja las condiciones de vida deseadas por una persona en relación con ocho necesidades fundamentales que representan el núcleo de las dimensiones de la vida de cada uno: bienestar social, relaciones interpersonales, bienestar material, desarrollo personal, bienestar físico, autodeterminación, inclusión social y derechos. (Verdugo, 2002, p.91)

La educación juega un papel importante para ayudar a este sector poblacional, por lo que es indispensable que las instituciones educativas particulares y gubernamentales presten mayor atención a la práctica educativa con el adulto mayor.

Actualmente pocas organizaciones ofrecen espacios de educación para los adultos mayores y han implementado programas educativos con limitado conocimiento sobre estrategias y metodologías para su atención. No se ha seguido un protocolo formal que implique una sistematización estructurada con objetivos de aprendizaje establecidos a lograr en cierto tiempo para otorgar un certificado oficial. Los procesos educativos que se ofrecen son semi-informales los cuales no son estructurados, ni determinados por cierto tiempo. Están orientados a la vida cotidiana, a estimular la creatividad, a desarrollar habilidades y a obtener recreación. Con estos procesos no se otorga una certificación oficial, pero las organizaciones pueden ofrecer un diploma o documento como evidencia de participación.

La formación de los educadores tiene un campo más amplio con la presencia de los adultos mayores, por lo que es indispensable que se actualicen y preparen para atender a este sector considerando sus características socioafectivas,

cognitivas y físicas. El educador juega un papel clave para generar la motivación en el adulto mayor, ya que, "el aprendizaje es un acto voluntario y personal, que sigue a una motivación interna" (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, p. 27).

Hay mucho trabajo por hacer para enriquecer la formación de los educadores y capacitar a las organizaciones educativas para mejorar la calidad de vida del adulto mayor. La recuperación y sistematización de experiencias en la educación del adulto mayor son necesarias para lograrlo. Esto es una contribución muy importante para el desarrollo de una cultura del envejecimiento en cualquier contexto social para elevar la calidad de vida de estas personas.

#### **1.1.1. Mejorar la atención educativa del adulto mayor en la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA)**

La Fundación Cambios Anahuacalli (FCA) surgió en el año 2010 con la finalidad de ser una institución promotora del desarrollo integral de la sociedad tapatía. Tiene como uno de sus propósitos principales promover una mejor calidad de vida del adulto mayor, a través de actividades que contribuyan a su desarrollo físico, intelectual y emocional; todo esto en un contexto de atención profesional, humana y personalizada (Morales, comunicación personal, 11 de septiembre, 2013).

La fundación abrió espacios de enseñanza-aprendizaje para los adultos mayores en agosto del 2010 con la encomienda de mejorar el desarrollo de los procesos educativos acorde a sus necesidades y características, a partir de esa fecha y debido a la carga de trabajo en otras actividades y campañas de la fundación no les fue posible atender esa encomienda.

En la Tabla 1 se presentan las cuatro clases que la fundación provee en atención educativa al adulto mayor:

**Tabla 1: Clases para adultos mayores en Fundación Cambios Anahuacalli**

<b>Temática</b>	<b>Cupo Máximo</b>	<b>Objetivo</b>
Alfabetización Digital (computación básica)	8 personas	Favorecer el estado mental y la actualización de conocimiento.
Pintura al óleo	8 personas	Potenciar la creación, fortalecer la psicomotricidad, reducción de estrés.
Tai Chi	20 personas	Fortalecer la condición física, concentración, reducción de estrés y mejorar la atención.
Tejido	20 personas	Terapéutico: reducir estrés y la ansiedad, mejorar la autoestima, potenciar la creatividad, estimular la concentración.

Nota: La clase de Tai Chi está condicionada a que la edad de los alumnos sea a partir de 65 años; las otras tres clases pueden estar integradas tanto por adultos como adultos mayores.

En agosto de 2013, a partir de la participación como voluntaria de la líder del proyecto, al observar la práctica educativa en la institución se encontró que en las clases donde los adultos mayores participaban con otros adultos, quedaban relegados, tenían menos participación y eran menos atendidos por sus profesores. Esto debido a las características que presentan en los aspectos cognitivos y afectivos así como físicos. El proceso educativo es diferente en el adulto mayor, ya que, su capacidad cognitiva tiene un ritmo diferente para construir aprendizaje, evocar conocimiento previo, por ello surge la necesidad de enriquecer la forma de trabajar, los contenidos, los medios y la manera de interactuar (Sánchez & Pérez, 2008). De ahí la necesidad educativa de promover la formación de los docentes, de formalizar y sistematizar las prácticas exitosas.

Lo observado en las clases de adultos mayores y el diálogo con los directivos de la institución se corroboró la necesidad de formalizar y sistematizar las clases impartidas a los adultos mayores. Los directivos consideraban que no se estaba atendiendo a cabalidad los objetivos planteados dentro de la misión y visión de la fundación correspondientes a dar una atención educativa adecuada a las características propias del adulto mayor. Por esta razón se consideró pertinente implementar un proyecto de gestión del conocimiento para atender esa necesidad. La impartición de las clases para adultos mayores ha partido de la intuición de los docentes, dependiendo de su propia experiencia y estilo, ya que no existen programas de enseñanza, ni se tiene un perfil determinado. Esto originaba mucha variabilidad en resultados en la práctica educativa con el adulto mayor en la fundación. Por otra parte, la fundación se encuentra en una ubicación donde la mayoría de los vecinos son adultos mayores, lo cual genera una mayor necesidad y urgencia para formalizar y profesionalizar los servicios educativos que se ofrecen.

Esta problemática fue el punto de partida para este proyecto de gestión del conocimiento "Innovación en la práctica educativa con el adulto mayor a través de la gestión del conocimiento" con el objetivo de generar estrategias para la enseñanza del adulto mayor a través de la recuperación de las buenas prácticas de los docentes de la Fundación Cambios Anahuacalli. Este proyecto se orientó a mejorar la manera de abordar la práctica educativa que favoreció la innovación en la organización a partir del conocimiento inherente de los miembros que la conforman.

### **1.1.2. Objetivo de la intervención de la Gestión del Conocimiento**

Para determinar el objetivo del proyecto de gestión del conocimiento se tomó en cuenta que las clases de adultos mayores iniciaron sin contar con conocimientos suficientes sobre las demandas y necesidades que estas personas presentan. Se recurrió a conocimiento externo relativo al testimonio de otras instituciones que ya atendían esta población, así como la comunicación de experiencias personales de

los educadores de sus clases impartidas en otras organizaciones. Muchas de las actividades realizadas en la práctica educativa estaban basadas en la intuición y experiencia personal de los docentes. De aquí deriva que el objetivo de la intervención fuera:

"Generar estrategias para la enseñanza del adulto mayor a través de la recuperación de las buenas prácticas de los docentes de la Fundación Cambios Anahuacalli".

Hacer una intervención desde el modelo de la gestión del conocimiento ofreció ventajas a la organización: mejorar la manera de realizar la práctica (innovación), tener el conocimiento desarrollado, explícito y sistematizado sobre el conocimiento con el que cuenta la fundación a través de sus docentes sobre sus prácticas realizadas y el aprendizaje de sus miembros.

Si la problemática que se identificó no se hubiera atendido se corría el riesgo de que la organización perdiera el conocimiento de su capital intelectual sobre la práctica educativa existente, sin la posibilidad de lograr un conocimiento estructural que ofreciera un beneficio presente y posterior para los educadores y sus alumnos.

## **1.2. Contexto de la Fundación Cambios Anahuacalli**

La intervención se desarrolló en la organización "Fundación Cambios Anahuacalli". Esta organización se compone de diversos elementos que le dan su identidad entre ellos: historia, actividades que realiza, misión y visión de la organización, población a quienes presta servicios, personal que labora en esa área, su organigrama, lema, logo y descripción del área de actividades de la fundación.

### **a) Historia de la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA):**

La Fundación Cambios Anahuacalli se encuentra dentro del Instituto Anahuacalli que se fundó el 4 de Octubre de 1993. Se creó esta organización con el propósito de tener un lugar educativo donde se pudieran transmitir

ideales, aprendizajes y filosofía de vida hacia los alumnos. Estos objetivos nacieron de su maestra fundadora Candelaria Soledad Ramírez Peña, la cual ya había sido directora por muchos años de otros colegios. Junto con otras profesoras y con la ayuda de padres de familia y alumnos contribuyeron al crecimiento del colegio. Desde el inicio fueron abiertos los niveles educativos de kínder, primaria y secundaria, incorporados ante la Secretaría de Educación Pública (Instituto Anahuacalli, 2012, p.9).

Con el paso del tiempo este Instituto pasó a manos de su ahora director el Sr. Ernesto Pérez Arce Silva, el cual con su visión muy innovadora y su propósito de mejora continua, ha llevado a cabo diversos proyectos que son una realidad en el modelo educativo del Instituto Anahuacalli. Entre estos proyectos realizados se encuentra la creación de una fundación (Instituto Anahuacalli, 2012, p.9).

La Fundación Cambios Anahuacalli (FCA) surge al inicio del 2010 bajo la encomienda de ser una institución favorecedora del desarrollo integral de la sociedad tapatía; fundada en los principios (valores), objetivos y visión del Instituto Anahuacalli, del cual emanan específicamente. El Sr. Ernesto Pérez Arce Silva es el fundador de la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA), proyecto que hizo realidad gracias a su deseo de apoyar a los adultos mayores en honor a su bisabuela (Morales, comunicación personal, 11 de septiembre, 2013).

Resumen Cronológico:

1993 - Fundación del Instituto Anahuacalli (vocablo náhuatl: "La casa del saber de mí").

2009 - Arranca gestión del proyecto para crear una fundación.

- Reestructuración de Objetivos Orientadores y Generales.
- Modelo y Programas de intervención.
- Marco Legal (Acta Constitutiva, RFC, CEMEFI).
- Plan financiero.

2010 - Creación de la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA).

b) Actividades que realiza:

En agosto del año 2010, se iniciaron las actividades de la fundación a través del Centro Cultural Anahuacalli con el programa de formación en diversas disciplinas artísticas, deportivas y culturales de los alumnos del instituto. A la par comenzaron los talleres para integrar a los adultos y adultos mayores en el área artística, física, académica y de desarrollo humano (Morales, comunicación personal, 11 de septiembre, 2013).

La fundación también proporciona a la sociedad tapatía diferentes actividades para adultos y adultos mayores como clases y talleres gratuitos o con costos de recuperación. (Morales, comunicación personal, 11 de septiembre, 2013). Actualmente se les proporcionan las siguientes clases y talleres: clase de pintura al óleo, club de tejido, alfabetización digital (computación básica) y Tai Chi (arte marcial chino que consiste de práctica físico y espiritual, permite meditar en movimiento y es sólo para adultos mayores a partir de 65 años). El mínimo de horas otorgado a cada una de las clases o talleres es de 1 hora (como la clase de Tai Chi) y el máximo es de 3 horas (clase de tejido). Este número de horas se definió acorde al tipo de contenido, aprendizaje y desarrollo (Fundación Cambios Anahuacalli, 2013).

La fundación ha realizado diversas campañas de colecta solidaria que se han llevado desde el año 2010 al 2014 para ayudar a diversas organizaciones sociales y personas en necesidad. Entre las que destaca fuertemente la campaña de "Cáncer de mama" realizada en 3 años consecutivos 2013-2015 (Morales, comunicación personal, 12 de enero, 2015).

c) La misión de la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA):

"Somos una organización, no gubernamental, que trabaja en equipo en la construcción de una nueva sociedad para todas las edades; por ello, proponemos la modificación de las formas de interacción social mediante la vinculación entre empresas, escuelas y otras instituciones, para coadyuvar al desarrollo humano integral de todos los que participamos y a quienes llegamos, ya sea en nuestro entorno profesional, escolar o familiar" (Instituto Anahuacalli, 2012, p.10).



La fundación tiene en sus objetivos el fomentar y apoyar a los adultos y adultos mayores, en un continuo proceso de aprendizaje, buscando la recreación, como un medio de unidad integral, que promueve el desarrollo intelectual, emocional, físico y psicológico del individuo (Instituto Anahuacalli, 2012, p. 10).

d) La visión de la Fundación Cambios Anahuacalli:

"Lograr una sociedad participativa, en la que exista una cultura de envejecimiento, con base en la integración familiar y social, que contribuya a lograr una mejor calidad de vida con los adultos mayores, teniendo una atención profesional humana y personalizada, con el fin de favorecerlos para que estos sean productivos, se dé autogestión, con liderazgo y autoestima" (Morales, comunicación personal, 11 de septiembre, 2013).

e) La fundación presta servicio a la población de mujeres y hombres:

- Adultos de 40 a 59 años.
- Adultos mayores de 60 a 100 años.

f) Personal que elabora en el área de la fundación:

- Operativo.....8 personas
- Administrativo ..... 2 personas
- Voluntarios fijos .... 4 personas
- Voluntarios para campañas hasta 220 personas

g) En la Figura 1 se presenta el organigrama de la Fundación Cambios Anahuacalli:

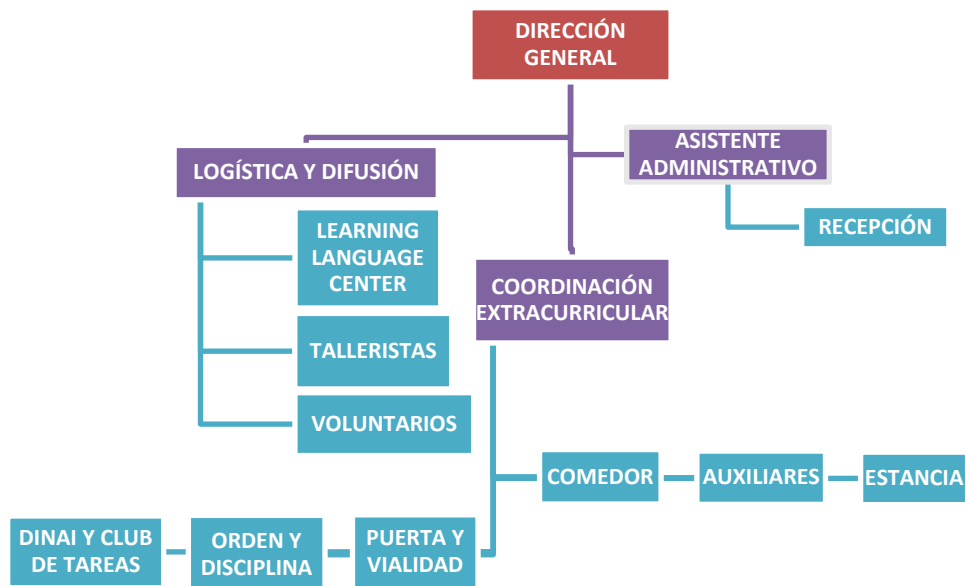


Figura 1. Organigrama de la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA)

(Morales, comunicación personal, 29 de enero, 2015)

- h) Lema de la Fundación Cambios Anahuacalli: “Somos todos, somos uno”.
- i) En la Figura 2 se muestra el logo de la fundación y al lado de ella se describe el significado de las imágenes en ella:



Figura 2. Logo de la fundación

**Flor** : Pétalos unidos, que representa cada uno en diferente color a un individuo, entrelazados entre sí. La forma de corazón de cada uno de ellos, muestran las emociones, los valores y los sentimientos.

**Piedras** : Es el camino a través del cual cada paso es significativo para acercarnos a las personas, a la meta o al cambio.

(Instituto Anahuacalli, 2012, p.10)

j) Descripción del área de actividades de la fundación:

El espacio físico donde se llevan a cabo las actividades de la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA), es en las instalaciones del Instituto Anahuacalli (Av. San Ignacio no. 201, Zapopan, Jal., México), que en el turno matutino imparte educación en los niveles de kínder, primaria y secundaria. Y en el turno vespertino se imparten diferentes clases extracurriculares dirigidas por la Fundación para alumnos y jóvenes (Morales, comunicación personal, 11 de septiembre, 2013).

Los salones de usos múltiples son los que se utilizan para impartir las clases para adultos y adultos mayores que están disponibles en horarios adecuados para ellos tanto en el turno matutino y vespertino. Además se dispone de un inmueble independiente del Instituto Anahuacalli que se llama CReA (Centro de Reuniones Anahuacalli) que fue adquirido en el año 2013, cuyos salones también son considerados de usos múltiples y se encuentra a media cuadra del Instituto, en la calle Santo Tomás no. 3871 (Morales, comunicación personal, 11 de septiembre, 2013).

## **Capítulo 2. Marco de la intervención de la innovación en la práctica educativa con el adulto mayor a través de la gestión del conocimiento**

El contenido de este capítulo está comprendido por tres apartados que corresponden en primer lugar al marco de la gestión del conocimiento donde se presenta a los cuatro modelos de los autores Nonaka, Senge, Wenger y Firestone/McElroy. El segundo apartado está integrado por la propuesta metodológica que da base a la realización del proyecto educativo, mejorar una práctica (innovación) o preservar el conocimiento que yace en la propia organización a través de gestionar el conocimiento en una organización. En lo que corresponde a esta intervención, el propósito de dirección fue hacia una innovación en las prácticas educativas de los docentes con el adulto mayor. Por último, el tercer apartado describe los métodos y técnicas para reunir datos.

### **2.1. Proyecto educativo en la innovación de la práctica docente en el marco de la Gestión del Conocimiento**

Las organizaciones poseen conocimiento, el cual a través de la gestión del conocimiento puede ser utilizado para resolver un problema, mejorar la formación y desempeño de sus miembros, o para conservar el conocimiento desarrollado en la propia organización. Un proyecto con esta dirección responde a una necesidad educativa que logra beneficiar a toda una organización con un aprendizaje individual, grupal y de la organización misma.

La Gestión del Conocimiento se define como:

Una disciplina administrativa que se enfoca en el mejoramiento de los medios a través de los cuales el conocimiento individual y colectivo se produce e integra a las organizaciones ... Como tal, se práctica en el nivel de los procesos de conocimiento e innovación, políticas y soporte tecnológico (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, p. 18). De cara a la necesidad o problemática de una organización, esta disciplina "incorpora la gestión de datos y administración de la información" (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, p. 18).

La aportación a la gestión del conocimiento de los cuatro modelos de Nonaka, Senge, Wenger y Firestone/McElroy dieron base al marco conceptual que sostiene a la realización de este proyecto de "Innovación en la práctica educativa con el adulto mayor a través de la gestión del conocimiento".

El eje para este proyecto partió del Ciclo de Vida del Conocimiento (CVC), modelo de Firestone/McElroy, que permitió llevar la planeación, organización y control de principio a fin de todos los elementos y procesos de producción e integración (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, p. 18). Los otros tres modelos se hicieron presentes en diferentes momentos del ciclo.

El modelo Ciclo de Vida del Conocimiento (CVC) se enfoca en mejorar los procesos de aprendizaje organizacional y en innovar en las organizaciones para impactar el procesamiento de conocimiento (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, p.18). Este enfoque de innovación fue la orientación del proyecto en cuestión con respecto a mejorar la práctica educativa de los docentes de las clases para adultos mayores en la Fundación Cambios Anahuacalli. El ambiente cambiante al que se enfrentan las organizaciones les demanda que creen información y conocimiento, que no sólo trabajen en el procesamiento de la información; de esta manera la organización puede llevar a cabo un proceso de innovación (Nonaka, 1991, p. 2).

El Ciclo de Vida del Conocimiento se describe de forma general (ver Figura 3):

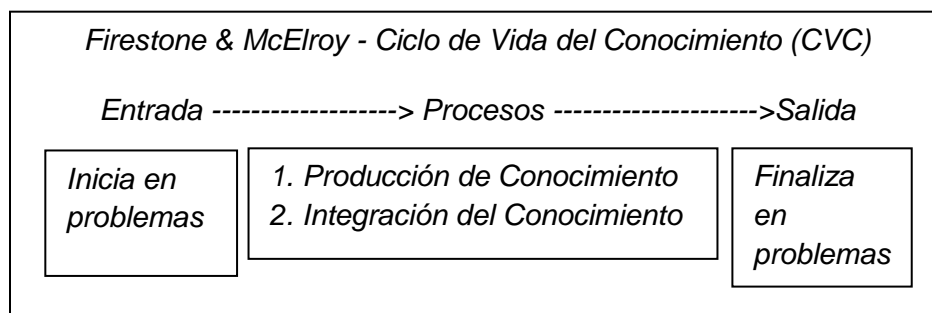


Figura 3. Modelo eje para el proyecto de Gestión del Conocimiento  
(Hernández, 2015)

El conocimiento tiene un ciclo de vida que inicia con la descripción de una necesidad o problemática existente dentro de la organización la cual fue

previamente analizada por uno o más miembros (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, p. 7). Este ciclo se vislumbra en tres fases que son representadas en la Figura 3 por la entrada, procesos y salida. En la primera se da inicio con la necesidad o problemática a solucionar donde la interacción de los miembros de la organización está presente con un interés común. En la segunda se dan los procesos de producción e integración del conocimiento, donde en uno se crea nuevo conocimiento en la organización y en el otro, la organización introduce nuevo conocimiento en su ambiente y retira lo desusado. Por último, en la tercera, el conocimiento finaliza en problemas que puede ser uno o más.

La colocación de la necesidad ante la organización llevó a utilizar uno de los elementos definidos en el modelo de "Comunidad de práctica" del autor Wenger que refiere a una *negociación de significado* que puede llevarse a cabo entre los miembros de la organización o los miembros de una comunidad de práctica y el gestor del conocimiento lo cual "implica una interacción continua, un logro gradual y un proceso de dar y tomar" (Wenger, 2001, p.78). La *negociación de significado* "puede suponer el empleo del lenguaje, pero no se limita a él" (Wenger, 2001, p.78). Es considerado como un proceso productivo cuya construcción no es a partir de cero.

También en esta fase, así como otros autores plantean que para que la organización aprenda se requiere de una serie de disciplinas, aquí se utilizó la disciplina del *pensamiento sistémico* del modelo de "la quinta disciplina" del autor Senge, que permite comprender el aspecto más sutil de la *organización inteligente*, "donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto" (Senge, 2005, p.11). El *pensamiento sistémico* permite enfocarse a la gestión del aprendizaje como fuente de motivación de las personas en aprendizaje continuo y busca generar sinergia dentro de la organización. Está integrado por cinco disciplinas de la organización inteligente que convergen para innovar, y cada una de ellas dependen una de la

otra para el llegar al éxito de manera conjunta (Senge, 2005, p.15). Las cinco disciplinas se describen a continuación:

1. *Pensamiento Sistémico*: es un marco conceptual que consta de conocimientos y herramientas que llevan a un patrón más claro de los acontecimientos que puede ser modificado. Estos pueden ser hechos separados, pero de alguna manera están relacionados poniendo atención en el todo que conforman. Una visión del mundo con mucha intuición (Senge, 2005, p.16).
2. *Dominio personal*: consiste en profundizar y controlar nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente (Senge, 2005, p.16).
3. *Modelos mentales*: son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Incluye la aptitud para conversar abiertamente donde se equilibre la indagación con la persuasión y así lograr la confianza de las personas para que manifiesten sus ideas. Aprender a exponer nuestras imágenes internas del mundo y someterlas a un riguroso escrutinio (Senge, 2005, p.17).
4. *Construcción de una visión compartida*: procura crear, llegar a tener un objetivo común. Unir a las personas en torno de una identidad y una aspiración común que propicien un compromiso genuino (Senge, 2005, p.18).
5. *Aprendizaje en equipo*: comienza con el *diálogo*, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los *supuestos* e ingresar en un auténtico pensamiento en conjunto. Al lograr este aprendizaje se tienen resultados eficaces que permiten que los integrantes crezcan (Senge, 2005, pp.19, 20).

La *negociación de significados* y el *pensamiento sistémico* también fueron utilizados en la fase de entrada para construir una *comunidad de práctica*, que para efecto de este proyecto fue construida después de que la necesidad fue

detectada por los directivos de la organización. Se identificaron a los miembros de la organización para conformar la comunidad con posibilidades de querer aprender y tener un interés común sobre la atención educativa del adulto mayor. La comunidad de práctica es compuesta por miembros de la organización que tienen ciertas características que los posiciona en claves para la gestión del conocimiento. La *comunidad de práctica* es una unidad donde la relación se dimensiona en un *compromiso mutuo*, una *empresa conjunta* y un *repertorio compartido* (Wenger, 2001, p. 100). Estos tres elementos caracterizan lo que es una comunidad de práctica y se describen a continuación:

1. El *compromiso mutuo* concede el estar incluidos en algo, unidos para transformarse, existiendo diversidad y parcialidad, llevándose a cabo una práctica compartida, creándose una conexión que resulta en la realización de algo juntos (Wenger, 2001, pp. 100-104). Existe una participación mutua en actividad o objetivo común valiosa para cada uno de los miembros.
2. La *empresa conjunta* creada dentro de sus recursos y límites donde en negociación colectiva para el beneficio de todos. La coordinación y la unión se buscan continuamente a través de la comprensión, compromiso mutuo, responsabilidad y ayuda mutua. Hay que saber cómo dar y recibir (Wenger, 2001, pp. 105-109).
3. El *repertorio compartido* consta de todos esos relatos, estilos, acciones, artefactos, instrumentos, discursos, conceptos y eventos históricos compartidos de una comunidad, donde se combinan tanto aspectos cosificadores como de participación (Wenger, 2001, pp. 110). Este *repertorio compartido* permite destacar a la comunidad en sus cualidades ya probadas como en su disposición para el compromiso en la siguiente práctica (Wenger, 2001, pp. 110-112).

En la *comunidad de práctica* se trabaja colaborativamente, en diálogo mutuo e involucra nuevamente el pensamiento sistémico en la interacción de sus miembros, así como también la negociación de significado. Los miembros de la comunidad aplican a su práctica su experiencia por medio de la *participación* y la *cosificación* (Wenger, 2001, pp. 75-83). La convergencia de estos dos procesos,



*participación* y *cosificación*, forman una pareja o unidad llamado *dualidad del significado*. Dándose complementariedad entre ellos, no se oponen, interactúan para su constitución, resultan en evolución, se transforma su relación y dan organizaciones más amplias. No hay *participación* sin *cosificación*. Estos procesos hacen que las personas y las cosas sean lo que son (Wenger, 2001, pp. 88,89). A continuación se describen estos procesos:

- La *participación* es el proceso de tomar parte en algo con otros individuos y también a las relaciones con ellos donde se da un proceso por igual acción y conexión (Wenger, 2001, p. 80).
- La *cosificación* es el proceso de convertir una idea o experiencia en un objeto material (Wenger, 2001, p. 83).

Una vez conformada la comunidad de práctica, los miembros ejecutan la fase de los procesos del ciclo de vida del modelo de Firestone & McElroy representados en la Figura 3 que a continuación se describen respectivamente.

El *proceso de producción de conocimiento* crea nuevo conocimiento en la organización. Es sinónimo de aprendizaje organizacional y se enfoca en mejorar las condiciones que hacen posible la innovación y la creatividad. En el proceso de *producción* ocurren varios subprocesos que se describen a continuación (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, pp. 8,10-12):

1. *Aprendizaje Individual y Grupal*: implica la interacción humana, formulación de 'declaraciones de conocimiento' y validaciones, mediante las cuales se crea nuevo conocimiento individual y grupal.
2. *Adquisición de información*: proceso a través del cual una organización toma información o declaraciones de conocimiento producidas por otros fuera de la organización.
3. *Formulación de las Declaraciones de Conocimiento*: consiste en la expresión de nuevas declaraciones de conocimiento organizacional y su codificación de las declaraciones de conocimiento hacia el nivel de la organización. Las formulaciones de afirmaciones se codifican y se validan posteriormente.

4. *Validación de Conocimiento*: las declaraciones de conocimiento se someten a los criterios organizacionales para determinar su valor y veracidad.

El autor Ikujiro Nonaka en su "teoría dinámica de creación de conocimiento organizacional" describe que el conocimiento organizacional es creado a través del diálogo continuo entre el conocimiento tácito y el explícito, donde los individuos desarrollan el conocimiento y la organización amplifica y articula conocimiento (Nonaka,1991, p. 1). Es un modelo "espiral" de creación de conocimiento. Al examinar la naturaleza de este diálogo, se identifican cuatro patrones de interacción involucrando conocimiento tácito y explícito donde estos conocimientos representan las maneras en las que el conocimiento existente puede ser *convertido* en nuevo conocimiento (Nonaka, 1991 pp.9-13). Cuando los cuatro modos de conversión son gestionados hablamos de creación del conocimiento organizacional. Los cuatro modos de conversión se describen a continuación:

- 1) Del conocimiento *tácito* al conocimiento *tácito*. Este proceso se llama "*socialización*": Consiste en compartir experiencias de manera personal o mediante la observación, imitación y la práctica.
- 2) Del conocimiento *explícito* al conocimiento *explícito*. Este proceso se llama "*combinación*": Combinar diferentes conjuntos, distintos fragmentos de conocimiento explícito con los que cuentan los individuos para generar nuevo conocimiento explícito.
- 3) Del conocimiento *tácito* al conocimiento *explícito*. Este proceso se llama "*externalización*": Convertir el conocimiento tácito a forma escrita, grabada, o hecha tangible de alguna otra manera. La metáfora (entender y experimentar algo en términos de otra cosa) y las analogías juegan un papel importante en este proceso.
- 4) Del conocimiento *explícito* al conocimiento *tácito*. Este proceso se llama "*internalización*": Se da cuando se asimilan nuevos conocimientos que se adquirieron de manera reciente. Está estrechamente relacionado con el aprendizaje práctico o "aprender haciendo". La acción está profundamente relacionada con este proceso. Ensayo y error.

Comparando ambos modelos de los autores "Firestone & McElroy" y Nonaka, los tres procesos de conversión que fueron descritos de manera secuencial intervienen en la producción del conocimiento.

El segundo proceso de ciclo de vida es la *integración del conocimiento* que de acuerdo con Firestone & McElroy refiere a la introducción de nuevas declaraciones de conocimiento en el ambiente operacional de la organización y retira las antiguas. En el proceso de *integración* ocurren varios subprocesos que se describen a continuación (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, pp. 8, 13, 14).

1. *Difundir y Transmitir*: consiste en divulgar las afirmaciones de conocimiento entre los integrantes de la organización. Transmisión en un sentido (una persona envía el mensaje a otro(s) y no espera respuesta).
2. *Enseñar*: consiste en la motivación que provoca un instructor en los miembros de la organización para entender y aceptar información, datos y conocimientos que pueden ser incorporados a las actividades de su trabajo.
3. *Compartir*: consiste en hacer que el conocimiento sea accesible a través de depósitos de conocimientos accesibles para los individuos y grupos en la organización y/o a través de comunicaciones verbales (Firestone, 2000, p.47). Afecta los contenedores de conocimiento.
4. *Uso del conocimiento y retroalimentación de la experiencia*: el conocimiento se aplica a las prácticas y genera retroalimentación a partir de las experiencias vividas (valor de su contribución y determinación de su efectividad para reutilizarse en el futuro).
5. *Toma de decisiones*: Acerca del aprendizaje futuro, formación de nuevas comunidades y formulación de nuevos conocimientos.

En este proceso de *integración del conocimiento* del modelo de Firestone & McElroy se da la cuarta conversión llamada *internalización* que se describe en el modelo de Nonaka. De esta manera con esta cuarta conversión se complementa a

las tres conversiones realizadas en el proceso de *producción del conocimiento* logrando la creación del conocimiento organizacional.

El *Ciclo de Vida del Conocimiento* presenta tres niveles de aprendizaje o dominios de conocimiento (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, pp.10-13):

- nivel de la organización,
- nivel de grupos o comunidades de práctica y
- nivel individual.

Por último en la salida del ciclo de vida del conocimiento finaliza en problemas, puede ser uno, algunos o muchos problemas.

La Figura 4 muestra la representación conceptual del marco de gestión del conocimiento con sus correspondientes procesos y elementos que lo componen acorde a la intervención de los cuatro modelos de los autores Nonaka, Senge, Wenger y Firestone & McElroy, siendo este último el eje para la realización de este proyecto.



futura a través de la gestión del conocimiento. Con la finalidad de ofrecer una atención de calidad a los adultos mayores que asisten a la fundación.

El proyecto de gestión del conocimiento "Innovación en la práctica educativa con el adulto mayor a través de la gestión del conocimiento" tuvo como su primera tarea, elaborar un plan para dirigir y encausar de manera sistematizada las fases de gestión del conocimiento con sus respectivos procesos. Esto permitió tener la guía de lo que se tenía que llevar a cabo.

La práctica educativa se realizaba por propia intuición y conocimiento pertinente, sólo por la propia experiencia del docente por lo que no existía información de cómo llevar estos procesos educativos en escenarios de adulto mayor.

Para realizar el proceso de gestión se elaboró un plan de trabajo cuyo desarrollo abarcó el periodo de enero de 2014 hasta el mes de mayo de 2015. Las fases de este plan fueron:

- Construcción de la comunidad de práctica.
- Mapeo.
- Combinación del conocimiento: Plan de la intervención.
- Uso del conocimiento: Gestión del aprendizaje y realimentación al conocimiento.
- Toma de decisiones: difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido.

### **2.2.1. Construcción de la Comunidad de Práctica**

La *comunidad de práctica* se construye a través de la participación de miembros de la organización con conocimiento sobre la necesidad educativa a atender o que son expertas en el tema con respecto a su propia práctica, por lo tanto para este proyecto se requirió identificar a personas expertas en el tema del adulto mayor o que su propia práctica les permite ser actores claves en la gestión donde esa práctica común sea sobre la atención educativa del adulto mayor. La fase de construcción de una comunidad de práctica se trata de identificar a los actores o

grupos interesados en solucionar la necesidad detectada y establecer las relaciones necesarias para trabajar de manera colaborativa en pro del proyecto.

Es necesario construirla en la Fundación Cambios Anahuacalli, ya que, no existe un grupo determinado sobre la atención educativa del adulto mayor. El trabajo de las personas cercanas a estos alumnos como personal docente y administrativo ha sido de manera independiente.

De la organización a la comunidad de práctica en este proyecto, la fase para construir a la comunidad de práctica se orientó a la búsqueda de los docentes activos y personal de coordinación responsables de la atención educativa del adulto mayor que compartieran el interés por enriquecer los procesos de enseñanza-aprendizaje en escenarios con adultos mayores

La Tabla 2 muestra la planeación de pasos para construir la comunidad de práctica que se desarrolla en un lapso de dos semanas:

**Tabla 2: Planeación de los pasos para construir una comunidad de práctica**

<b>Actividades y pasos</b>	<b>Semana</b>	<b>Día/Mes/Año</b>
Colocar un póster para despertar el interés en la gestión del conocimiento y comunidad de práctica (Ver Anexo 1).	1	28/01/2014
Identificar a los docentes y a los coordinadores responsables de la atención educativa para el adulto mayor.	1	03/02/2014
Obtener los horarios en la dirección de la fundación de los miembros identificados.	1	04/02/2014
Citar a los miembros, ya sea, de manera grupal o individual a los miembros.	1	04/02/2014
Tener reunión con los miembros para invitarlos a la comunidad de práctica. En ella, pedir a los participantes los datos de sus direcciones de internet y números de teléfonos celulares.	1	05/02/2014
Citar para la reunión de manera virtual del grupo de personas.	1	05/02/2014
Tener reunión virtual con el grupo de personas. Concretar la creación de la comunidad de práctica. Iniciar con sus funciones, otorgar roles y hacer dinámica para que se conozcan todos los participantes entre sí. Escribir acuerdos, roles asignados, reglas y horarios de las sesiones.	1	06/02/2014
Escribir en documento (diario lo acontecido en la reunión, acuerdos, aportaciones, ideas)	1	07/02/2014
Colocar el proyecto en la organización y presentar formalmente a la organización la conformación de la	2	10/02/2014

comunidad. Reconfirmar que se puede contar con esos recursos y los espacios/tiempo para las reuniones.		
--	--	--

### **2.2.2. Mapeo del conocimiento de la Fundación Cambios Anahuacalli**

Para gestionar el conocimiento de la organización y de sus integrantes se requirió realizar la fase de mapeo. De acuerdo con Toledano, el conocimiento está en las personas, en los documentos, manuales, en medios digitales (2009). Eppler (citado por Toledano, 2009) define mapeo como una arquitectura visual del dominio de conocimiento en una organización, que nos permite examinarlo desde una escala global y desde distintas perspectivas.

Asumiendo que ya se ha identificado una problemática central derivada de la práctica, el primer paso es situar esa práctica dentro de un proceso y dentro de una red de actividades y relaciones que utilizan, generan, obtienen y difunden conocimientos relevantes. Esto puede hacerse identificando actores (personas), conocimientos utilizados (explícitos e implícitos) y relaciones entre ellos. (Toledano, 2009, p.11)

Al identificar el conocimiento de la organización se documenta para tenerlo de manera explícita y poder representarlo en un mapa del conocimiento que permita mostrar el conocimiento real, determinar el conocimiento potencial y el conocimiento externo que es necesario traer a la organización.

Para la *planeación de la realización del mapeo* se siguieron los siguientes pasos durante diez semanas con la participación de la comunidad de práctica:

- Definir el conocimiento que se busca acorde a la práctica educativa y atención del adulto mayor dentro de la fundación.
- Identificar a las personas que van a ser entrevistadas acorde al conocimiento y sus respectivos roles dentro de la fundación.
- Elaborar las preguntas de las entrevistas estructuradas a realizar a través de la comunidad de práctica (ver Anexo 2).
- Concretar citas y permisos para las entrevistas y observaciones.



- Realizar entrevistas estructuradas a miembros de la organización (docentes de clases de adultos mayores, dirección, coordinación, personal administrativo, profesional en psicología, alumnos)
- Realizar entrevistas no estructuradas a adultos mayores prospectos para ser alumnos de las clases.
- Llevar a cabo observaciones participantes y no participantes en las clases de adultos mayores.
- Identificar documentos existentes en la organización, tanto físicos como virtuales relacionados con la atención al adulto mayor para ser analizados.
- Analizar videos y fotografías sobre la práctica educativa y eventos en los escenarios de adultos mayores.
- Tomar audio y video de las observaciones y entrevistas si se requiere.
- Elaborar el mapa de conocimiento real y potencial.

### **2.2.3. Combinación del conocimiento realizada por la comunidad de práctica**

El modo de conversión del conocimiento de *explícito* al conocimiento *explícito* se llama “*combinación*”: combinar diferentes conjuntos, distintos fragmentos de conocimiento explícito con los que cuentan los individuos para generar nuevo conocimiento explícito (Nonaka, 1991, pp. 10,11). Implica clasificar, adicionar, re-categorizar, re-contextualizar. Acorde al modelo del ciclo de vida del conocimiento de Firestone & McElroy ubican esta fase en la etapa de producción (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009).

El proyecto de gestión del conocimiento tiene dos grandes procesos: producción e Integración. Muchas veces estos procesos no tienen fronteras totalmente diferenciadas. De cara a estos procesos, el proyecto tiene como objetivo producir conocimiento e integrarlo a prácticas que se pondrán en uso y están contenidas en la propuesta de intervención de la gestión del aprendizaje.

Una de las maneras de llevar a cabo la gestión del aprendizaje es a través de la creación de una *comunidad de aprendizaje* conformada por un grupo de personas enfocadas a aprender algo en común. Los miembros de esta comunidad son definidos por la comunidad de práctica y hacen uso del conocimiento construido.

La comunidad de aprendizaje es encargada de validar ese conocimiento en su práctica educativa. Existen dos factores importantes que deben estar presentes en la comunidad de aprendizaje: las interacciones y la participación. Además de buscar el aprendizaje individual y grupal, se busca el aprendizaje organizacional.

En comunidad de práctica al tener de manera explícita el conocimiento existente de la fundación sobre la atención educativa del adulto mayor planeó una intervención de aprendizaje para que otros miembros fuera de la comunidad como pertenecientes a ella pudieran integrar ese conocimiento a su práctica educativa en atención al adulto mayor. En la planeación también se tomó en cuenta recurrir a conocimiento externo que abonara a este aprendizaje.

A continuación se describen las acciones que se siguieron en la comunidad de práctica para realizar la combinación del conocimiento y generar el plan de intervención elaborado en el lapso de cinco semanas:

- Determinar el conocimiento necesario.
- Evaluar si se cuenta con el conocimiento suficiente en la organización.
- Buscar el conocimiento externo.
- Combinar el conocimiento y elaborar una propuesta de intervención para colocar el nuevo conocimiento.
- Determinar materiales, número de sesiones, cantidad de tiempo por sesión, lugares de reunión.
- Determinar los miembros que conformen a la comunidad de aprendizaje.

#### **2.2.4. Uso del conocimiento en la comunidad de aprendizaje**

La cristalización del conocimiento es una manera concreta como un producto creado por un conjunto de miembros (su modo central de conversión es la internalización), en la que el conocimiento es propiedad de la organización más que de los individuos con la oportunidad de que se puede probar la realidad y aplicabilidad (Nonaka, 1991, p.23). Este es el proceso de la integración acorde al modelo del Ciclo de Vida del Conocimiento de Firestone & McElroy (citado por Ortiz & Ruiz, 2009).

En esta fase la comunidad de práctica conformada por cinco miembros: el coordinador de clases, tres docentes de las clases de adultos mayores y el gestor del conocimiento, quienes fueron escogidos como miembros para conformar la comunidad de aprendizaje además de otros dos docentes.

### Intervención en el aprendizaje y realimentación al conocimiento

La intervención en el aprendizaje involucró la participación y compromiso de la comunidad de aprendizaje para aprender colaborativamente a través de actividades donde construyeron e identificaron conocimiento para su uso en la práctica como en la organización.

A continuación en la Tabla 3 se describen los pasos para esta fase llevada en el transcurso de diez semanas y el tiempo de la ejecución de la intervención en la gestión del aprendizaje de seis semanas:

Tabla 3: **Pasos para realizar la intervención del aprendizaje**

Descripción de los pasos	Cronograma de la intervención	Actividades	
		Comunidad de Aprendizaje (Uso e interiorización del conocimiento) Intervención	
		fecha	Actividad
Semana 1	25/08/14	-> Requerir a dirección de la fundación la disposición de los posibles miembros para la comunidad de aprendizaje. -> Citar a los miembros de la comunidad de aprendizaje. -> Concretar el espacio de ejecución de la intervención. -> Revisar que se cuenta con los recursos tecnológicos y mobiliario adecuado. -> Organizar los horarios para las sesiones de intervención	
Semana 2	01/09/14	-> Elaborar la presentación y el material educativo a utilizar.	
Semana 3	08/09/14	-> Tener reunión con la comunidad de aprendizaje. -> Formalizar la conformación de la comunidad. -> Poner en agenda las sesiones de la intervención. -> Pedir a los participantes los datos de sus direcciones de internet y números de teléfonos celulares.	
Semana 4	15/09/14	-> Programar horarios, lugares de sesiones. -> Terminar la presentación y el material educativo a utilizar.	
Semana 5	22/09/14	Sesión 1 - Identificar las características <i>socioafectivas</i> del adulto mayor.	

		<p>Cada sesión es de 2hrs.</p> <p>-&gt; Grabar en audio o video las sesiones y tomar notas de campo.</p> <p>-&gt; Registrar en diario la intervención en trabajo de comunidad de práctica.</p> <p>-&gt; Analizar los registros de intervención en comunidad de práctica.</p> <p>-&gt; Realimentar el proceso y hacer ajustes.</p>
Semana 6	29/09/14	<p>Sesión 2 -</p> <p>Añadir estrategias <i>socioafectivas</i> válidas a la enseñanza otoñal.</p> <p>Cada sesión es de 2hrs.</p> <p>-&gt; Grabar en audio o video las sesiones y tomar notas de campo.</p> <p>-&gt; Registrar en diario la intervención en trabajo de comunidad de práctica.</p> <p>-&gt; Analizar los registros de intervención en comunidad de práctica.</p> <p>-&gt; Realimentar el proceso y hacer ajustes.</p>
Semana 7	06/10/14	<p>Sesión 3 -</p> <p>Concluir la sección de estrategias <i>socioafectivas</i> para la enseñanza otoñal.</p> <p>Cada sesión es de 2hrs.</p> <p>-&gt; Grabar en audio o video las sesiones y tomar notas de campo.</p> <p>-&gt; Registrar en diario la intervención en trabajo de comunidad de práctica.</p> <p>-&gt; Analizar los registros de intervención en comunidad de práctica.</p> <p>-&gt; Realimentar el proceso y hacer ajustes.</p>
Semana 8	13/10/14	<p>Sesión 4 -</p> <p>Identificar las características <i>cognitivas</i> y <i>físicas</i> del adulto mayor.</p> <p>Cada sesión es de 2hrs.</p> <p>-&gt; Registrar en diario la intervención en trabajo de comunidad de práctica.</p> <p>-&gt; Analizar los registros de intervención en comunidad de práctica.</p> <p>-&gt; Realimentar el proceso y hacer ajustes.</p>
Semana 9	20/10/14	<p>Sesión 5 -</p> <p>Añadir estrategias <i>cognitivas</i> y <i>físicas</i> válidas a la enseñanza otoñal.</p> <p>Cada sesión es de 2hrs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes de Tejido</li> <li>• Docentes de Computación y pintura</li> </ul> <p>-&gt; Grabar en audio o video las sesiones y tomar notas de campo.</p> <p>-&gt; Registrar en diario la intervención en trabajo de comunidad de práctica.</p>

			-> Analizar los registros de intervención en comunidad de práctica. -> Realimentar el proceso y hacer ajustes.
	Semana 10	27/10/14	Sesión 6 - Concluir la sección de estrategias <i>cognitivas y físicas</i> para la enseñanza otoñal. Cada sesión es de 2hrs. -> Grabar en audio o video las sesiones y tomar notas de campo. -> Cierre de la Intervención con la CA. -> Registrar en diario la intervención en trabajo de comunidad de práctica. -> Analizar los registros de intervención en comunidad de práctica. -> Realimentar el proceso y hacer ajustes.

### **2.2.5. Toma de decisiones, difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido**

La toma de decisiones forma parte de la *Integración del conocimiento* donde la práctica del conocimiento llevó a una retroalimentación constante de su valor y contribución para determinar si puede ser utilizado a futuro (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009).

La toma de decisiones además de contemplar el tiempo presente se vio hacia el futuro del nuevo aprendizaje, formación de nuevas comunidades y formulación de nuevos conocimientos.

Firestone & McElroy mencionan en su modelo que el uso del conocimiento y en negociación de significados, establece acuerdos respecto a su difusión, almacenamiento y acceso (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009). A esta fase la llaman integración del conocimiento que consiste en poner en acción el nuevo conocimiento y retirar el antiguo. En el proceso de la gestión del aprendizaje se logró la construcción de estrategias para la enseñanza-aprendizaje del adulto mayor siendo este nuevo conocimiento para complementar, ajustar y adecuar el conocimiento existente de la organización con prácticas nuevas y enriquecer a las ya existentes. La trasmisión/difusión, enseñar y compartir

conocimientos quedaron para futuros docentes que se integren a las clases de adultos mayores.

En comunidad de práctica identificó el lugar o los lugares donde se queda el conocimiento resultante de esta intervención con la gestión del conocimiento, saber los cómo de mantener actualizado el conocimiento y acceder a él, quiénes serían los encargados de ello. Los pasos para esta fase desarrollada en dos semanas fueron:

- Reunir a la comunidad de práctica para la toma de decisiones.
  - Decidir cuál medio electrónico digital va a contener el conocimiento y su ubicación (CD, computadora personal, tableta, o en alguna plataforma).
  - Decidir sobre la impresión de los documentos para tenerlos en físico.
  - Designar roles y responsabilidades.
  - Registrar los acuerdos a los que se llegaron.
  - Decidir los tiempos de revisión y actualización del conocimiento generado para mantenerlo vigente.
- Llevar a dirección de la organización las decisiones hechas en comunidad para su aprobación.
- Elaborar un documento formal con lo determinado sobre el almacenamiento y acceso del conocimiento aunado a los ajustes respectivos que se dieron en la presentación a dirección.
- Entregar el documento a la organización.

Para concluir, puede decirse que tener un plan de trabajo ayudó a tener una intervención estructurada y sistematizada que posibilitó no perder el camino del proyecto.

### **2.3. Métodos de recolección de datos**

En todo proceso de intervención es necesario realizar una recolección de datos que den fundamento a los resultados que culminan al término del proceso. Dan congruencia y confiabilidad para determinar la eficacia de la intervención. La recolección de datos en un proyecto de intervención de gestión de conocimiento dan el soporte y sustento para realizar el análisis y generar las declaraciones de conocimiento específicas a una necesidad o situación educativa dentro de una organización.

El uso de técnicas de observación, entrevista y análisis permitieron describir, categorizar, analizar y evaluar la problemática de una práctica educativa que se llevó a cabo en la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA) sobre la atención educativa al adulto mayor, que facilitó la caracterización de la práctica desde la etnografía. Los datos recabados de entrevistas y observaciones realizadas, fueron pieza importante de retroalimentación para la caracterización de la práctica educativa, ya que, por medio de la observación e indagación profunda, permitió conocer los significados de lo que realizan los actores educativos en ella.

Una vez organizados, se utilizó la metodología de investigación cualitativa que trabaja principalmente con palabras y no con números para ser analizados. Hace uso de algunas técnicas de enfoque cualitativo como la entrevista, la observación, el análisis y la sistematización. Se usó la etnografía que permitió describir el modo de actuar de las personas, en su comportamiento e interacción (Woods, 1987, p.18). Dio una visión más amplia de lo que acontece en la práctica educativa. Esto último permitió caracterizar la práctica educativa mediante afirmaciones de conocimiento realizadas que fueron sustentadas por evidencias dadas de los registros de las entrevistas y observaciones realizadas.

Para analizar la situación educativa en la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA) se usaron diferentes maneras de organización sobre los diferentes tipos de datos para prepararlos para el análisis, La evaluación del análisis de la práctica educativa fue hecha mediante la utilización de las dimensiones de una docencia

de calidad y sus criterios para el análisis (Zabalza, 2006, pp. 183-214). Esto permitió llegar a identificar el área de mejora en la práctica educativa.

### **2.3.1. Método**

Se utilizó un enfoque etnográfico porque permitió describir desde cómo situarse en los diferentes grupos indagados, como la manera de conducirse en ellos como individuo participante. La documentación de la práctica educativa se definió con un conjunto de herramientas de investigación para analizarla desde una perspectiva etnográfica, en donde cada una de ellas involucró tanto técnicas de recolección de datos: la entrevista y observación con sus diferentes tipos, así como la preparación de los datos para el análisis, por medio de notas de campo, diarios, audios y videograbaciones. Con esto se llegó al análisis de los datos mediante el uso de uno de los métodos como la confección de índices para obtener las conclusiones de la investigación (Woods, 1987; Shagoury, R., y Miller, B., 2000).

La característica principal de esta manera de documentar la práctica educativa ayudó para que cualquier persona pueda tener una organización y estructura de su información recabada provenientes de los respectivos registros de datos para que fuera analizada. Así se llegó al fondo de la investigación de la situación educativa con datos importantes que sirvieron para mejorarla.

### **2.3.2. Técnicas de recolección de información**

La recolección de datos permitió generar mucha información para la investigación y así dar a conocer la situación donde de la práctica educativa como lo son la entrevista y la observación.

#### *Entrevista*

La entrevista no estructurada permitió cuestionar un tema determinado sobre el adulto mayor de manera dirigida, donde las respuestas proporcionadas fueron parte de los datos que fueron convenientes. El entrevistador, que fue el gestor del conocimiento, requirió de tres atributos como: la confianza (necesidad de establecer un sentimiento de confianza y de relación), la curiosidad (un deseo de saber) y la naturalidad (espontaneidad) para realizar una entrevista (Woods, 1987,



pp. 77-80). Para quitar la formalidad del término de entrevista, quedó más idóneo el llamarla conversación o discusión, ayudando a que sea de forma: abierta (no dar estructura, no conducir), conversación o discusión, bidireccional, simétrica, informal, cuidadosa, respetuosa de las ideas y conductas diversas (Woods, 1987, p. 82).

Hay diferentes aspectos que se atendieron para profundizar en las entrevistas como pedir al entrevistado que ilustrara o ejemplificara en su respuesta, confirmara lo que respondió, que reiterara o que definiera, que resumiera, o que aclarara contradicciones (Ball, 1983, citado en Woods, 1987, p. 83). Como también se cuidó el lugar y el momento en que se realizaron las entrevistas, procurando terreno intermedio, se dieron en el lugar que el entrevistado eligió así se generó mayor confianza y comodidad. Todo el tiempo se le mostró al entrevistado que era importante su visión y participación, que permitió expresar su visión, no se traspasaron límites, se mostró interés y hubo preparación anticipada de lo que se cuestionó (Woods, 1987, pp. 84-87).

Las entrevistas fueron grabadas en un reproductor, "un grabador puede ser un instrumento magnífico, pero a condición de que no provoque interferencia" (Woods, 1987, p. 95). El grabar permitió al entrevistador poner atención a otros detalles al momento de realizar la entrevista como impresiones y pensamientos pasajeros (Woods, 1987, p. 96). Se pidió el permiso correspondiente para ser grabado tanto en audio como video. Todo con su respectiva confidencialidad.

El registro de la transcripción de una entrevista tuvo que ser muy detallado de todo lo que fue dicho y respondido con los nombres correspondientes de los que están hablando, y también pudo añadirse entre paréntesis situaciones de lo que uno como entrevistador percibía en el entorno o en su persona. Se transcribía lo más pronto posible para no perder detalle de lo que la memoria guardó para añadirlo al registro (Woods, 1987, p. 97). Puede decirse que las entrevistas "son el instrumento más poderoso en la investigación cuando se les utiliza en conjunción con otros métodos, sobre todo con la observación ... lo principal de las entrevistas

etnográficas, es que, constituyen una forma de observación participante" (Woods, 1987, p. 104).

### *Observación*

La acción de observar detenidamente las cosas, las acciones y las personas, dieron información muy importante para saber qué estaba sucediendo en la práctica educativa con los adultos mayores. A continuación se mencionan los dos tipos de observación que pueden ser realizadas y que proveen datos acordes al contexto y cómo se están llevando a cabo, refiriendo a la observación participante y la no participante (Woods, 1987, pp. 49, 52). Para este proyecto se dieron los dos tipos, ya que, para una de las clases de adultos mayores la restricción era tener 65 años en lo adelante, como la edad del gestor era menor tuvo que ser una observación no participante. Los dos tipos de observación se describen a continuación:

- *Observación participante:* la observación es considerada como un método muy importante en la etnografía y es llamada observación participante (Woods, 1987, p.49). Dándose esta observación a una distancia más corta entre observador y lo que se está observando, interactuando con un grupo de personas en el lugar donde se desenvuelven. "El compulsivo interés del etnógrafo es el de investigar continuamente en la vida social humana y en las maneras en que los seres humanos enfrentan su condición humana" (Wolcott, 1975, citado en Woods, 1987, p. 52).

Cuando se convierte el observador *nativo* donde se está realizando la observación, ya no es conveniente seguir con ella, ya que, al momento de describir situaciones o acciones se justifican hechos y no es conveniente (Woods, 1987, p. 50). Es recomendable mantener distancia para ver las cosas como extraños, de esta manera todo lo que se observa es novedad y es importante mencionar que cuando no se conoce la cultura llama más la atención las diferencias existentes, por lo que se obtienen buenos datos. Se recomienda que el observador lleve categorías para realizar una buena observación.

- *Observación no participante*: el observador permanece apartado, sin intervenir en los procesos, "el investigador es, teóricamente, ajeno a los procesos, y adopta las técnicas de la "mosca en la pared" para observar las cosas tal como suceden, naturalmente, con la menor interferencia posible de su presencia" (Woods, 1987, p. 52). La observación no participante permite a quienes crean simpatías con facilidad que su juicio no se vea involucrado a favor de los datos obtenidos, para no dar una información inadecuada de una situación (Woods, 1987, p. 55).

Existieron características que ayudaron a realizar una buena observación como observar a detalle, escuchar muy atentamente y tener buena memoria para retener todo lo que se presentaba. Las observaciones pueden filmarse para grabarse en CD o videocasete como también pueden tomarse fotografías, estos elementos ayudan a la memoria (Woods, 1987, p. 56). "Las transcripciones proporcionan una documentación fascinante" (Hargreaves, 1981, citado en Woods, 1987, p.57 ). No tiene comparación lo que se filma o graba en audio con "lo que el observador ve, oye y experimenta en persona no tiene sustituto real" (Woods, 1987, p. 58).

Las notas de campo fueron parte importante en la observación para registrar lo observado, siendo realizadas durante un momento determinado. Hubo que tener habilidad para tomar notas con mayor rapidez utilizando símbolos, abreviaturas, permitiendo así acortar tiempos al hacer el registro. "Los etnógrafos siempre tienen a mano trozos de papel y habilidad para no dejar escapar las oportunidades adecuadas para anotar palabras clave, nombres y frases capaces de agilizar luego la memoria"(Woods, 1987, p. 60).

Al transcribir la observación de las notas de campo tomadas, se especificó a los participantes en la observación, fecha y período de tiempo de lo observado y se realizó una tabla con dos columnas: en la primera se registró la hora en que se dieron los registros (intervalos regulares generalmente fueron de cada 5 minutos) de lo observado y en la segunda columna se utilizó para el análisis.

### 2.3.3. Análisis de datos

El análisis de datos se dio más de una vez para encontrar lo más profundo de la situación educativa (Shagoury, R., y Miller, B., 2000, p. 122). Para analizarlos se requirió tener paciencia, disposición para equivocarse, teniendo la retribución del respectivo aprendizaje sobre los errores (Shagoury, R., y Miller, B., 2000, p. 124) .

Al realizar el análisis de datos provenientes de las observaciones o una entrevistas, los datos recopilados fueron ordenados, estructurados y con un significado. Fue importante tener una cantidad enorme de registros de datos para al momento de analizarlos llevaran a afirmaciones para poder resolver la problemática de la práctica educativa que tenía la organización.

Las maneras de organizar los diferentes tipos de datos (Shagoury, R., y Miller, B., 2000, pp. 126-134) para ser analizados fueron:

- *Las notas de campo:* se llevaron a cabo al realizar las observaciones directas en el lugar de investigación registrándose en una hoja con 3 columnas, donde la primera es la descripción de la observación, la segunda corresponde a la reflexión de lo observado y en la tercera se encuentran las categorías.
- *Audio casetes y videocasetes:* grabaciones de entrevistas y/u observaciones.

#### *Métodos y estrategias para el análisis de datos*

Una vez que ya fueron preparados los datos para el análisis, se utilizaron diversas maneras para ser analizados y así encontrar pautas y temas que respondieron a preguntas de la intervención. A continuación se exponen los métodos y estrategias (Shagoury, R., y Miller, B., 2000, pp. 134-163) con las que se llevaron a cabo el análisis de los datos:

- *Confeción de índices:* consistió en la elaboración de un índice de las notas de campo y observaciones. De esta manera se pudo poner en claro lo que ya se había observado por medio del señalamiento de los temas y

categorías que posteriores anotaciones, observaciones y ejemplos necesitaron (Shagoury, R., y Miller, B., 2000, pp. 134, 135).

- *Método comparativo constante*: A medida que se recolectaron más datos, se hizo la codificación de las notas y se compararon con el material previamente codificado en las mismas y en otras categorías. Esto sirvió de ayuda para pulir las propiedades de las categorías y decidir qué elementos las constituyeron (Shagoury, R., y Miller, B., 2000, pp. 152-153). Pasos a seguir para realizar este método:
  - Se realizó el análisis de los datos en términos de categorías y conceptos. Se examinaron las categorías ya listadas. Cuando se recolectaron más datos se comparó con el material previo.
  - Se integraron las categorías y las propiedades de dichas categorías. Después de haber recolectado la mayoría de los datos, se dio comienzo a la producción de algunas afirmaciones teóricas sobre lo que se aprendió para pasar en limpio la teoría, describiéndola y resumiéndola.

#### **2.3.4. Métodos de recolección de datos que se utilizaron en la intervención**

Para la descripción de la práctica educativa, su problemática y análisis de las necesidades de la práctica se llevaron a cabo 2 entrevistas abiertas (realizadas a adultos mayores posibles alumnos a las clases) y 4 registros de observación de la práctica educativa con el adulto mayor (3 observaciones de manera participante y 1 no participante).

Con lo que respecta al proyecto de intervención de la gestión del conocimiento se recolectó lo siguiente:

- 12 entrevistas estructuradas realizadas a los docentes de las clases de adultos mayores, personal administrativo, alumnos, y un profesional en psicología.
- 14 registros de encuestas de satisfacción 2013-2014.
- Material fotográfico y video de las clases de adultos mayores.

- Folleto de clases y talleres.
- Cuaderno de trabajo de la clase de alfabetización digital.
- Registro de 26 diarios semanales de la gestión del conocimiento elaborados en comunidad de práctica durante las fases del proceso de gestión.
- 6 registros de las sesiones de la intervención de la gestión del aprendizaje.
- Material de trabajo elaborado por los docentes durante la intervención de la gestión del aprendizaje: organizadores, SQA, reflexiones, listados de estrategias (individual y grupal) y 1 video de las cuatro clases de adultos mayores.

### **Capítulo 3. Desarrollo del proceso de Gestión del Conocimiento para la innovación en la práctica educativa con el adulto mayor**

Este capítulo presenta dos apartados que describen la ejecución y los resultados de las diversas fases de los procesos de la gestión del conocimiento en el desarrollo del proyecto "Innovación en la práctica educativa con el adulto mayor a través de la gestión del conocimiento". Este proyecto tuvo como propósito generar estrategias para la enseñanza del adulto mayor a través de la recuperación de las buenas prácticas de los docentes de la Fundación Cambios Anahuacalli. Inició en el mes de febrero del 2014 hasta el mes de noviembre del mismo año.

En el primer apartado se presenta cómo fue construida la comunidad de práctica, su intervención en las fases de mapeo y diseño de la propuesta de la gestión del aprendizaje. Así mismo se describe la conformación de la comunidad de aprendizaje. A lo largo del apartado se desarrollan las afirmaciones que muestran las diversas condiciones que favorecieron o dificultaron los procesos de la gestión del conocimiento.

El segundo apartado describe el conocimiento estructural construido a lo largo de las diferentes fases de la gestión del conocimiento a través del trabajo de la comunidad de práctica. Inició con el mapeo, en la que se gestionó el conocimiento de diversos miembros de la organización. Ese conocimiento se plasmó en la intervención de la gestión del aprendizaje (la fase de la combinación del conocimiento). La intervención se llevó a cabo en la comunidad de aprendizaje (la fase del uso del conocimiento) y dio un producto de conocimiento que fue integrado al conocimiento estructural (capital estructural de la organización). Por último se describe lo acontecido en la toma de decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido, que fueron determinadas en el trabajo colaborativo de la comunidad de práctica.

Cada una de las afirmaciones desarrolladas derivaron del análisis de los registros llevados a cabo a través de los diarios elaborados semanalmente en la comunidad de práctica. Son presentadas a través de una narrativa que expone lo acontecido en la gestión del conocimiento del proyecto, como fue abordado, el aprendizaje

obtenido y el diálogo con los cuatro modelos de gestión que constituyen el marco conceptual del proyecto.

La información que se presenta aquí fue resultado del análisis de 26 diarios semanales de las reuniones presenciales y virtuales con la comunidad de práctica. Además de 4 observaciones, 14 entrevistas y 6 registros de la intervención del aprendizaje. Fue recabada de manera virtual en diferentes documentos dentro de una carpeta virtual en CD del lapso de tiempo de Enero de 2014 a Noviembre de 2014.

### **3.1. Procesos, resultados y aprendizajes de las comunidades de práctica y de aprendizaje al gestionar el conocimiento**

Una de las estrategias para la gestión del conocimiento es la creación de la comunidad de práctica que se encarga de llevar a cabo el diseño, implementación e integración de sus fases de desarrollo. La comunidad de práctica es un grupo de personas que se reúne con el fin de compartir ideas, encontrar soluciones, innovar y sobre todo aprender. Unen sus esfuerzos para el desarrollo continuo de un área de conocimiento especializado, donde “colaboran y aprenden unos de otros, cara a cara o de forma virtual, se mantienen unidos por un objetivo común y el deseo de compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas dentro de un tema o disciplina” (Wenger, 2005).

#### **3.1.1. Construcción de la comunidad de práctica y su participación en el proceso de la gestión del conocimiento**

Para construir una comunidad de práctica en la Fundación Cambios Anahuacalli. La primera acción, en agosto del 2013, fue colocar el proyecto ante los directivos de la organización a través de una plática sobre los procesos de gestión del conocimiento y sus ventajas. Fue de su completo interés para atender una necesidad latente para mejorar la práctica educativa con el adulto mayor. Posteriormente en febrero del 2014 se les presentó un resumen ejecutivo del



proyecto que permitió obtener la aprobación institucional para implementar las actividades propuestas en el plan de trabajo, gestionar los recursos y tiempos requeridos.

A continuación se muestran las actividades con las fechas correspondientes para la construcción de la comunidad de práctica en el lapso de dos semanas:

- Colocar un póster para despertar el interés en la gestión del conocimiento y comunidad de práctica (Ver Anexo 1) (28/01/2014).
- Identificar a los docentes como a los coordinadores inmediatos a la atención educativa para el adulto mayor (03/02/2014).
- Obtener los horarios en la dirección de la fundación de los miembros identificados (04/02/2014).
- Citar a los miembros, ya sea, de manera grupal o individual a los miembros (04/02/2014).
- Tener reunión con los miembros para invitarlos a la comunidad de práctica. En ella, pedir a los participantes los datos de sus direcciones de internet y números de teléfonos celulares (05/02/2014).
- Citar para la reunión de manera virtual del grupo de personas (05/02/2014).
- Tener reunión virtual con el grupo de personas. Concretar la creación de la comunidad de práctica. Inicio con sus funciones, otorgar roles y hacer dinámica para que se conozcan todos los participantes entre sí. Escribir acuerdos, roles asignados, reglas y horarios de las sesiones. Iniciar con sus funciones, otorgar roles y hacer dinámica para que se conozcan todos los participantes entre sí. Escribir acuerdos, roles asignados, reglas y horarios de las sesiones (06/02/2014).
- Escribir en documento (diario lo acontecido en la reunión, acuerdos, aportaciones, ideas) (07/02/2014).
- Colocar el proyecto en la organización y presentar formalmente a la organización la conformación de la comunidad. Reconfirmar que se puede contar con esos recursos y los espacios/tiempo para las reuniones (11/02/2014).

En este proyecto la comunidad de práctica, se conformó por cinco miembros de la organización que compartían el interés de enriquecer los procesos de enseñanza-aprendizaje en escenarios con adultos mayores. Cada uno de ellos fue seleccionado por su desempeño en docencia o atención administrativa con el adulto mayor. Fueron invitados a una reunión de manera individual en la que se presentó los procesos de la gestión del conocimiento así como las ventajas que proporcionaba este marco para solucionar una problemática educativa.

Todos ellos concordaron en trabajar como comunidad para innovar en la enseñanza aprendizaje para el adulto mayor. Las edades de los participantes fluctuaban entre 34 y 56 años de edad. Tres de ellos, estaban estrechamente ligados a esta práctica educativa por la docencia activa, uno por la coordinación de las clases de adultos mayores y tiempo atrás también había sido docente de esas clases y por último el gestor del conocimiento, autor de este trabajo.

La afiliación a la comunidad de práctica fue una cuestión de compromiso mutuo, requirió de trabajo para mantenerla, así como la disposición de los miembros para saber dar y recibir ayuda. Los procesos de gestión del conocimiento fueron analizados por la comunidad de práctica de manera colaborativa a partir de enero del 2014 hasta noviembre del mismo año.

Las afirmaciones que se muestran a continuación dan muestra de lo acontecido en la construcción y funcionamiento de la comunidad de práctica . Son sustentadas por los registros de los diarios semanales que se llevaron a cabo en el proceso de gestión del conocimiento.

**Construir una comunidad de práctica requirió de actividades de difusión para captar la atención y el interés de los miembros potenciales de la organización.**

La colocación del póster de gestión del conocimiento despertó interés en algunos miembros de la organización. Esta actividad de difusión ayudó a involucrar a los posibles miembros. El póster se elaboró con elementos conceptuales de gestión del conocimiento y logró captar la atención de los miembros de la organización.

Fue exhibido en tres diferentes lugares. Las imágenes en el póster representaron a la gestión del conocimiento como la espiral de conocimiento, además de la presencia de la comunidad de práctica en imagen como un grupo de miembros creando y compartiendo conocimiento (ver Anexo 1).

Se corroboró que cumpliera su función este medio de difusión a través de observar en los diferentes lugares donde estaba colocado el póster y en diferentes momentos. Se validó su objetivo:

... otra hora fui al inmueble de CReA (Centro de Reuniones Anahuacalli) donde también veían el póster colocado en recepción, y una de las alumnas Adulto mayor se reconoció en la foto y le gustó mucho. También escuché a una persona decir que era un grupo de personas para ayudar a las clases de adultos mayor. Uno de los profesores mencionó que la imagen de comunidad de práctica era compartir conocimiento para generar conocimiento nuevo de manera infinita, constante. (Diario 1, Semana 27/01/14, p. 3)

La difusión con información a través de imágenes fue un medio para iniciar y formalizar el conocimiento dentro de la organización (Nonaka, 1991). La gestión del conocimiento en las organizaciones requiere, en primera instancia, de la conformación o identificación de una comunidad de práctica (Wenger, 2001). La afiliación a la comunidad de práctica fue una cuestión de compromiso mutuo, las personas conforman a la comunidad porque mantienen relaciones de participación mutua en torno a lo que hacen en determinado lugar. (Wenger, 2001, p.10)

**La visión compartida acerca de una necesidad o meta común facilitó la integración de los miembros de la organización en esta comunidad de práctica.**

El conocimiento de los beneficios que la gestión del conocimiento aportaba al aprendizaje organizacional, fue un factor determinante para que los miembros de la organización se involucraran en el desarrollo del proyecto. Las interacciones hacia un mismo fin beneficiaron a todos los miembros de una comunidad y de la organización con una visión compartida que se construyó a partir del interés de

mejorar la práctica educativa con el adulto mayor. En los siguientes recortes de diarios de la comunidad de práctica se puede apreciar este interés común:

"... Trabajamos en lo que llevaba sobre la intervención de Gestión del Aprendizaje proporcionando muy buena retroalimentación, ¡y yo apuntando todo! e intercambiando conocimiento..." (Diario 10, Semana 31/03/2014, pp. 1,2).

Los miembros de la comunidad comprendieron la importancia de trabajar en recuperar las prácticas para ofrecer una mejor calidad a los adultos mayores.

Mensaje por email :

Yo-... hubo buenos comentarios y sugerencias para mejorarlo, así como también consejos pertinentes por parte de la maestra. Posteriormente también recibiré más comentarios de revisión por parte de ella en una copia impresa del periódico...

Miembro de la comunidad de práctica - ... Permanezco al tanto de los comentarios y dispuesto a trabajar en lo que sea necesario. (Diario 9, Semana 20/10/14, pp. 1,2)

Es de suma importancia el estar al día en la retroalimentación de lo que sucedió en el proceso es una manera de demostrar compromiso mutuo. La visión compartida se va configurando en la medida que los miembros de la comunidad de práctica interactúan y negocian significados. Para conservar esa visión como gestor llevé a cabo acciones como la buena comunicación, la motivación, el reconocer los logros, la buena escucha, la comprensión y la flexibilidad.

... En cuanto tenga el documento más formal de las estrategias socioafectivas, cognitivas y físicas obtenidas del trabajo individual y colaborativo de todos los miembros de la comunidad en la intervención de la gestión del aprendizaje, anticipadamente te mandaré el archivo impreso a tu oficina y formularé una cita contigo para revisarlas. (Diario 10, Semana 27/10/14, p. 1)

A través de la visión compartida en un grupo de personas como es la comunidad de práctica se logró reunir a la gente en torno de una identidad y una aspiración

común. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino (Senge, 2005, p.18).

**El diálogo sobre el aprendizaje obtenido funcionó como una poderosa herramienta de motivación dentro del proyecto de gestión del conocimiento.**

El diálogo con los actores clave de la organización fue esencial para llegar a acuerdos y conformar una comunidad de práctica que gestionó el conocimiento. Ayudó a dar energía a los miembros de la comunidad y mantuvo la visión compartida hacia el fin específico.

Esta cualidad tuvo que estar presente en todo el proceso de gestión del conocimiento en el líder del proyecto para mantener su trabajo en la comunidad de práctica .

La motivación se dio para innovar en la práctica educativa con el adulto mayor en el proyecto de gestión del conocimiento y con ello hacer algo diferente en la fundación como una de las pocas instituciones educativas en atención a estas personas.

A continuación se describen los diferentes momentos en que se dio con los miembros de la comunidad de práctica:

... contactarme con Paco después de la impartición de su respectiva clase al adulto mayor; lo esperé a su salida, me presenté y lo invité a pasar a la sala del inmueble, nos sentamos respectivamente ... después le comuniqué los intereses y mi visión personal del proyecto y el crear una cultura de Gestión del Conocimiento. (Diario 2, Semana 03/02/2014, pp. 1,2)

Una de las docentes se mostró: "... Muy entusiasta en aprender cosas nuevas a favor del adulto mayor y de aportar su experiencia."(Diario 4, Semana 15/09/14,p.1)

El coordinador de las clases de adultos mayores expresó:

Coordinador -¡Estuvo muy bien la sesión!

Yo - Gracias. ¡Qué bueno y positivo de tener a todos los docentes juntos!  
¿Verdad?

Coordinador - Si.

Yo - ¡Se van a lograr cosas muy buenas con gestión del conocimiento! ¡No lo dudes! ¡Y eres buen guía!

Coordinador - ¡Todos nosotros lo vamos a hacer! ... (Diario 5, Semana 22/09/14, p. 3)

En la retroalimentación a la directora de la fundación se dialogó :

"Yo: Tú fuiste el pilar de ayer sin ti ni como haberlo llevado a cabo ¡Eres líder lideraza! ¡1000 gracias!

Dira.: Gracias a ti por tu empeño, con gusto seguiremos apoyando!!!" (Diario 5, Semana 22/09/14, p. 3).

El conocimiento organizacional es creado a través del diálogo continuo entre el conocimiento tácito y el explícito, donde los individuos desarrollan el conocimiento y la organización amplifica y articula conocimiento (Nonaka,1991, p. 1). Para aprender en equipo el *diálogo* fue el inicio, que pudo hacer que los miembros del equipo suspendieran los *supuestos* e ingresaron en un auténtico pensamiento en conjunto (Senge, 2005, p.19).

Al momento de llevar el resumen ejecutivo para formalizar el proyecto de gestión del conocimiento:

**La convergencia de los objetivos de la fundación y del proyecto de gestión facilitó la aprobación y apoyo de los directivos.**

Una visión compartida y una empresa común plasmadas con formalidad y claridad en un documento favorecieron el compromiso mutuo en el proyecto de gestión del conocimiento con los miembros clave de la Fundación Cambios Anahuacalli.

La presentación del resumen ejecutivo del proyecto a los directivos de la fundación elaborado y revisado en comunidad de práctica consolidó que los dirigentes de la

organización tuvieran la visión compartida en conjunto con los miembros de la comunidad de práctica. A continuación se describe lo que expresó la directora:

" ... le parece muy claro y apegado a los objetivos que busca la FCA, por lo que aprueba el proyecto como fue presentado, y me dice que los recursos están a mi disposición" (Diario 3, Semana 10/02/2014, p. 1).

Tanto los dirigentes como los miembros de la organización estuvieron en línea para trabajar colaborativamente con una visión compartida que refiere "a la capacidad para compartir una imagen a futuro que se procura crear" (Senge, 2005, p.18). Se logró con "la unión de un grupo de personas en torno a una identidad y un bien común en compromiso genuino" (Senge, 2005, pp.18,19).

**La participación del dirigente de la organización fue un factor determinante para que el proyecto de gestión del conocimiento fluyera y se sostuviera.**

La participación y apoyo de los directivos de la institución permitió destrabar situaciones de horarios y espacios que impedían el avance del proceso de gestión. Cuando el gestor solicitó la intervención de la dirección, se obtuvo una rápida respuesta. Esto ocurrió debido a que el proyecto respondía a las necesidades reales de la organización.

Para conformar la comunidad de práctica se requirió citar a los actores clave por lo que la dirigente de la fundación otorgó los recursos necesarios para que el gestor pudiera llevarlo a cabo. A continuación una muestra de uno de los registros al respecto:

... la directora muy proactiva y con mucha disposición de ayuda. Con esta información a través de la asistente de la fundación los contactó y los citó de parte de mi persona en diferentes horarios e inmuebles que usa la Fundación. (Diario 2, Semana 03/02/2014, p. 1)

Los directivos de la organización facilitaron la comunicación con los diferentes miembros para realizar las tareas de la comunidad de práctica. El apoyo consistió no solo en permitir las reuniones sino en abrir los espacios para mapear el conocimiento, permitiendo la videograbación de las sesiones, realizar las

entrevistas, tener disposición de los recursos de la comunidad de aprendizaje. Prueba de ello se describe en los siguientes registros:

...le pedí el permiso para videografiar las clases de adultos mayores, ella comentó - ¡Es muy buena idea ahorita que todavía no es el cierre de las clases! Y para que no se sientan cohibidos enviaré a las personas encargadas de fotos y videos de la fundación. En cuanto tenga los videos te los hago llegar a tus manos. (Diario 1, Semana 25/08/14, p. 2)

... clases empezarán hasta la segunda semana de Septiembre, a partir de ese momento me dijo que vislumbrara el poder tener accesibilidad para los posibles miembros de la CoA y ubicar bien los horarios y el lugar para llevar a cabo la intervención. (Diario 1, Semana 25/08/14, p. 3)

Es necesario la involucración de todos los miembros de la organización, entre ellos los dirigentes de la misma. Tuvieron una notable participación y compromiso. "atender a la apertura a la colaboración, dificultades para el acceso a la información y a posibles conflictos personales" (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, pp.10-13).

### **3.1.2. El trabajo de la comunidad de práctica en la fase de Mapeo**

La comunidad de práctica llevó a cabo la fase de *mapeo* donde gestionó el conocimiento de los miembros de la organización como de todos los documentos, folletos, encuestas, videos y fotografías existentes acorde al plan de trabajo que se describió. Para dar cuenta de manera específica lo que se obtuvo se realizó una tabla que se puede ver en el Anexo 3 que refiere a las diversas fuentes de información y lo que se encontró que dieron pauta para llegar al análisis de este proceso.

Toda esta información fue analizada y a través de uno de los registros elaborados semanalmente por la comunidad de práctica se construyó la siguiente afirmación:

**El proceso de mapeo permitió reconocer el conocimiento existente en la organización sobre la valiosa experiencia de la práctica educativa de los**



**docentes con el adulto mayor y hacerlo explícito para todos los miembros de la organización.**

Las observaciones de la práctica educativa de los docentes de las clases de adultos mayores, así como las entrevistas con los diferentes miembros de la organización dieron como resultado un conocimiento que pudo ser explícito para seguir el curso del proyecto de gestión del conocimiento. El mérito de ese conocimiento sobresalió, ya que, no existe una formación educativa para docentes sobre el adulto mayor. Ese conocimiento se enfocó en las estrategias de atención educativa al adulto mayor y a la respuesta de ellos dentro de las clases. La comunidad de práctica concretó que era necesario atender al adulto mayor de acuerdo a las características socioafectivas, cognitivas y físicas en esa etapa de vida. En trabajo de comunidad de práctica se registró lo siguiente:

Revisamos nuevamente lo importante que fue la fase del Mapeo de conocimiento obtenido de los profesores, alumnos y personas administrativas, como el conocimiento externo obtenido virtualmente para poder tener una mirada clara y amplia en la elaboración de la intervención. (Diario 2, Semana 01/09/14, p. 1)

La comunidad de práctica compartió sus saberes y experiencias lo que generó de acuerdo con Nonaka la conversión del conocimiento tácito a explícito. El papel de los individuos en el proceso de creación lo lleva al compromiso que promueve la creación del conocimiento (Nonaka, 1991, pp.7-9).

**Entre los miembros de la comunidad de práctica, la carga de trabajo e intereses personales actúan como obstáculos en la realización de las tareas generadas en un proceso de gestión del conocimiento.**

En todo proceso de gestión las comunidades atraviesan por momentos difíciles, donde la participación de los miembros varía y pueden trabarse los proyectos. En la comunidad de práctica de la Fundación Cambios Anahuacalli (FCA), hubo momentos en que los miembros de la comunidad de práctica estuvieron muy ausentes en su participación y se empezó a detener el trabajo debido a la prioridad que tenían sus compromisos laborales e intereses personales. El trabajo

excesivo fuera de la comunidad de práctica fue el enemigo externo en la labor de la comunidad obstruyendo tiempos y motivación para lograr los objetivos. Por lo que se quebranta el compromiso mutuo.

Esta situación también dio pauta para considerar realmente quienes son parte de una comunidad de práctica como de una comunidad de aprendizaje. A continuación los diferentes registros dieron constancia de ello:

... Por medio de mensaje de celular grupal le mandé a la comunidad de práctica la invitación a seguir aportando para retroalimentar más al plan de mapeo para concretizando el día 27/02 de manera virtual. Uno de ellos contestó que no había aportado porque estaba con mucha carga de trabajo porque estaba elaborando las calificaciones de final de bimestre de sus clases en el Instituto Anahuacalli, donde se encuentra la fundación. Tres de los profesores que están en la comunidad de práctica también laboran dando clases en todos los niveles(kinder, primaria y secundaria) del Instituto Anahuacalli, sólo uno de ellos da clases al adulto mayor y una extracurricular a los alumnos del Instituto en dos tardes de la semana. (Diario 5, Semana 24/02/2014, p. 1)

"... como son docentes tenían cargas de trabajo extrema por el fin de cursos y las respectivas presentaciones públicas de los talleres que llevan con alumnos del instituto como con las clases con adultos mayores" (Diario 1, Semana 25/08/14, p. 1).

"... la pertenencia cambió a través del tiempo dado esto por las características personales de los miembros que la conformaron y cuyos roles se fueron definiendo más como informantes siendo partícipes de su conocimiento de su práctica educativa" (Diario 2, Semana 01/09/14, p. 1).

"... al principio si existía la colaboración y la visión compartida, solo que su interés común paso a segundo plano por la carga de sus trabajos y tiempos cortos no les permitieron estar al 100%" (Diario 2, Semana 01/09/14, p. 1).

Una de las *barreras* de Senge se hizo presente para evitar el aprendizaje dentro de la organización. La barrera de "*Yo soy mi puesto*", las personas de una

organización en este caso los miembros de la comunidad de práctica se preocuparon más por las tareas propias de su puesto y no sintieron más responsabilidad por el efecto de su actividad en otra parte de la organización (Senge, 2005, pp.29-37).

Es indispensable que para llevar la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento en una organización, los miembros de la misma y de una comunidad de práctica según Wenger (2001) tengan el compromiso mutuo, la empresa conjunta y el repertorio compartido en unidad. No sólo se da un beneficio individual sino también se da a los demás, logrando un bien para la empresa como hacia el exterior (el mundo), dándose así una *práctica social* (Wenger, 2001, p. 71).

### **3.1.3. Combinación del conocimiento en comunidad de práctica**

La conversión de conocimiento explícito a explícito produce la combinación del conocimiento. "Combinar diferentes conjuntos, distintos fragmentos de conocimiento explícito con los que cuentan los individuos para generar nuevo conocimiento explícito" (Nonaka, 1991, pp. 10,11). En esta fase de planeación de la intervención para gestionar el aprendizaje la comunidad de práctica se reconfiguró y pasó de tener cinco miembros a dos, un analista (coordinador de la fundación y de las clases de adultos mayores) y el conductor del proceso de gestión del conocimiento. Los otros miembros salieron de la comunidad de práctica debido a que sus cargas de trabajo e intereses particulares les impedían dedicar el tiempo necesario para el trabajo en comunidad. Es claro ver que aquí se hizo presente una de las barreras de Senge (2005) que alude a "*Yo soy mi puesto*", cuando las personas se enfocan sólo en su trabajo sin tomar en cuenta lo que pueden aportar a otros miembros de determinada área en la organización, ni por lo que ocurre en el resto de la misma, se dificulta el aprendizaje.

La comunidad de práctica sufrió cambios en su configuración en diferentes etapas, pues no todos los miembros experimentaban el mismo nivel de *compromiso* al pasar de una fase a otra. No fue tomada en cuenta esa unidad para el

*compromiso mutuo* entre los miembros para transformar una práctica compartida. Así como también no se cumplió el propósito de la *empresa conjunta* para coordinarse en las acciones y mantenerse para el siguiente proceso. Aquí otra barrera de Senge (2005) se hizo presente, la barrera del enemigo externo donde se culpa a alguien, que en este caso recayó esa culpa en las cargas altas de trabajo de la mayoría de los miembros.

La organización es un ente vivo que sufre cambios que deben ser tomados en cuenta en todo proceso y un proyecto de gestión del conocimiento no es la excepción (Nonaka, 1991). Es importante mencionar que al concluir este proyecto, el coordinador de las clases de adultos mayores quedó al frente de los futuros proyectos de Gestión del Conocimiento en esta organización debido a que este proyecto en cuestión fue elaborado como voluntariado por el autor.

La combinación de conocimiento fue realizado por la comunidad de práctica y quedó cosificado en una propuesta de intervención de la gestión del aprendizaje.

**El trabajo colaborativo en la comunidad de práctica generó la elaboración de una propuesta de intervención para gestionar el aprendizaje de los miembros de la organización.**

A pesar de que la comunidad de práctica quedó reducida a dos miembros, se trabajó de manera colaborativa y efectiva siendo muy significativo el conocimiento que uno de los miembros aportó debido a su experiencia como docente en el pasado y como coordinador activo de las clases de adultos mayores. Al trabajar en equipo con la líder del proyecto que tenía el conocimiento sobre el proceso de combinación del conocimiento se construyó la propuesta de intervención. A continuación se da prueba de lo ocurrido:

"Inicio de la elaboración de la propuesta, en el armado del documento y lectura profunda sobre el contenido de cada sección" (Diario 9, Semana 24/03/14, p. 1).

El conocimiento de experiencia pasadas fue una manera efectiva de solución para seguir con el flujo del proceso:

"...miembro clave cuyo conocimiento aporta mucho a la comunidad en este momento de mapeo como para la intervención de la gestión del aprendizaje ... muy buena retroalimentación" (Diario10, Semana 31/03/14, pp. 1,2).

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino (Senge, 2005, p.18). Cuando los equipos aprenden de verdad, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez (Senge, 2005, p.19). A pesar de los tropiezos existe la oportunidad de levantarse para seguir adelante en un proceso de gestión del conocimiento.

#### **3.1.4. La comunidad de práctica inició el uso del conocimiento en la comunidad de aprendizaje**

También se llevó a cabo por parte de la comunidad de práctica la intervención de la gestión del aprendizaje que gracias a la *combinación del conocimiento* pudo ser explicitada para llevarla a una comunidad de aprendizaje para hacer uso de ese conocimiento. La intervención en el aprendizaje involucra la participación y compromiso de la comunidad de aprendizaje para aprender colaborativamente a través de actividades donde construyen e identifican conocimiento para su uso en la práctica como en la organización.

La *comunidad de aprendizaje* fue conformada por seis personas estrechamente relacionadas con la práctica educativa con el adulto mayor, cuatro docentes activos de las clases para el adulto mayor (que imparten: pintura al óleo, tejido y computación básica), un coordinador de las clases y el gestor del conocimiento como guía e instructor de las sesiones, siendo estos dos últimos los miembros de la comunidad de práctica. El gestor fue el instructor de la intervención. Las edades de los participantes fluctuaban entre 34 a 65 años. La intervención se llevó a cabo en seis semanas con sesiones de dos horas respectivamente. El curso se realizó en un salón de uso múltiples en CReA (Centro de Reuniones Anahuacalli). Cabe mencionar que no se incorporó a la comunidad de aprendizaje el docente activo de Tai Chi por intereses personales del mismo, por lo que se utilizó la explicitación

realizada por la comunidad de práctica sobre la observación y entrevista de su práctica educativa para la fase del uso del conocimiento.

Las actividades de aprendizaje que se realizaron se llevaron a cabo en sus correspondientes fechas según lo planeado así como también se dieron los desempeños y subproductos correspondientes. A continuación se enuncian las afirmaciones que resultaron del análisis para esta fase del uso del conocimiento:

**El proyecto de gestión del conocimiento se transforma de acuerdo a las condiciones cambiantes de la organización como la ausencia de algún miembro clave para el proyecto de gestión del conocimiento.**

El proyecto puede moverse y estar sujeto a cambios inesperados que al principio no estaban contemplados. Para este proyecto existía un miembro de la comunidad de práctica con mucha experiencia en la atención del adulto mayor y por circunstancias personales no se pudo contar con este miembro después de la etapa de mapeo. Implicó utilizar el conocimiento de los registros de observación y entrevista que se habían realizado en la fase de mapeo como el obtener conocimiento externo acorde a las características físicas del adulto mayor para su adecuada atención.

Por este tipo de situación fue necesario que el proyecto tuviera la flexibilidad para moverse por otras vías o manejarse con otros recursos que no entorpecieran la fluidez hacia otras fases y procesos. Por lo que se hicieron los ajustes necesarios en la fase de la intervención de la gestión del aprendizaje. Con el diálogo claro se disipó la incertidumbre de los miembros de las comunidades para salir adelante con respecto a esto.

"... clase de Tai Chi iba posiblemente va a haber cambios con respecto a la docencia. Después te daré el status sobre esto, pero para miembro de la CoA no es factible esta persona" (Diario 1, Semana 25/08/14, p. 3).

La organización es un ente vivo que sufre cambios por lo que un proyecto de gestión del conocimiento también los vive y se tiene que mover y adaptar : capital humano, tiempos, reestructuraciones, cambios organizacionales, salida de algún recurso humano, etc. (Nonaka, 1991). Una de las barreras de Senge (2005) se

hizo presente: *el mito del equipo administrativo*, que se concreta en la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas. Esto puede obstaculizar claramente el aprendizaje, resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema.

**La realización de un proyecto de gestión del conocimiento para atender una situación educativa específica generó una visión diferente en los miembros de la comunidad para detectar y atender otras necesidades en la práctica educativa.**

Al momento de analizar y ejecutar los procesos de gestión del conocimiento se identificaron nuevas necesidades de la práctica educativa que fueron tomadas en cuenta para un futuro proyecto de gestión del conocimiento. Se describen a continuación de acuerdo a los registros de los diarios

"... incrementar el número de asistencia o el que prevalezcan los alumnos que ya se encuentran en las clases como el que estén más tiempo en las diferentes clases" (Diario 6, Semana 29/09/14, p. 1).

"... aprovechar la reunión para el "trabajo colegiado", donde se construyeran nuevos significados respecto a las prácticas que tenemos como facilitadores con adultos mayores" (Diario 7, Semana 06/10/14, p. 1).

"... necesita el adulto mayor, y estas son pruebas claras que llevan a lo social. También ahora que inició el nuevo ciclo escolar, no se han venido a inscribir nuevos alumnos, y mucho es por los costos" (Diario 7, Semana 06/10/14, p. 4).

El conocimiento tácito (socialización) permite obtener otro conocimiento sobre otras necesidades educativas dentro de la organización. Esto se da en el transcurso de la realización de las fases de la gestión del conocimiento. La salida del Ciclo de Vida del Conocimiento finaliza en problemas, puede ser uno, algunos o muchos problemas (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009). Todo esto permite llegar más allá de lo que se pretende en un proceso de gestión del conocimiento.

**La recuperación de las buenas prácticas educativas con los adultos y del conocimiento existente en la organización generó un proceso de aprendizaje más significativo para los docentes e instaló en la fundación una manera diferente de aprender.**

La realización de la intervención de la gestión del aprendizaje en la fase del uso del conocimiento logró que los miembros de la comunidad de aprendizaje llegaran a obtener como producto un listado de estrategias para la atención educativa del adulto mayor para mejorar su práctica educativa acorde a las características socioafectivas, cognitivas y físicas del adulto mayor. Estas estrategias fueron organizadas en un documento final que podrán ser utilizadas según la clase a impartir y la situación que se presente.

La directora expresó lo siguiente al respecto:

Lo que nos está dando este proyecto es "oro molido" que sirve para darnos cuenta de muchas cosas por hacer; y esto es un buen inicio de conocimiento con respecto a las clases de los adultos mayores. El producto de este proyecto nos va a retribuir mucho para el presente y el futuro. (Diario 11, Semana 03/11/2014, p.1).

Se adquirió nuevo conocimiento sobre la práctica educativa que permitió mejorar para la enseñanza-aprendizaje de los docentes. Esto fue descrito por uno de los docentes:

"Ya lo he aplicado y ha tenido excelentes resultados... Ahora cuando imparto mi clase tengo más conciencia sobre la estrategia que estoy aplicando con mis alumnos pensando si es cognitiva, socioafectiva o física" (Diario 9, Semana 20/10/2014, p.1).

El buen trabajo de retroalimentación en comunidad de práctica para validar el conocimiento explícito lleva a tener un producto con más calidad para la organización:

Cambios pertinentes al documento de las "Estrategias para la práctica educativa con el adulto mayor" resultante de la intervención de la gestión del



aprendizaje, acorde a la retroalimentación de manera virtual del otro compañero de la comunidad de práctica realizada día 14/11/2014. Su retroalimentación fue muy adecuada y clara. (Diario 13, Semana 17/11/2014, p.1)

La integración del conocimiento fue el proceso que permitió que "la organización introdujera nuevas declaraciones de conocimiento en su ambiente operacional y retiró las antiguas (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009, p.8). Incluye el transmitir, enseñar y compartir conocimiento, y busca resolver los problemas relativos a capturar, codificar e implementar el conocimiento valioso de la organización.

La producción y la integración son procesos del ciclo de vida del conocimiento. El conocimiento obtenido por la comunidad de práctica en la fase de mapeo, fue combinado para integrarlo en la intervención para gestionar el aprendizaje. De esta manera se pone en uso.

**La explicitación y externalización del conocimiento producido en cada fase del proyecto así como su difusión entre los actores clave de la organización, favorecieron la confianza en el proyecto.**

Tener productos y retroalimentación de las diferentes fases de gestión del conocimiento en el momento que suceden , favoreció que la organización tuviera confianza en el proceso de gestión realizado. Ejemplo de ello fueron: la lista con los miembros de las diferentes comunidades conformadas, el listado de conocimiento resultante en la fase de mapeo, retroalimentación de la intervención del aprendizaje del respectivo plan y resultado de las diferentes sesiones de intervención en el uso del conocimiento. La directora de la fundación comentó que:

... Está muy convencida que esto se va a lograr y manifestó lo satisfecha que está con lo que se lleva y ofreció nuevamente toda la ayuda que la organización pueda dar para la gestión del conocimiento y la de aprendizaje. (Diario 1, Semana 25/08/14, p. 2)

El uso del conocimiento se aplicó a las prácticas y generó retroalimentación a partir de las experiencias vividas. "El valor de su contribución y determinación de

su efectividad para reutilizarse en el futuro" (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009).

**La Gestión del Conocimiento enfatizó el aprendizaje individual y organizacional para innovar las prácticas educativas con los adultos mayores.**

En todos los procesos de gestión del conocimiento se aprendió, el conocimiento estuvo presente en todo momento y favoreció a cada miembro de la organización.

El otro miembro de la comunidad de práctica y yo revisamos detenidamente los conceptos de "Comunidad de Práctica" y "Comunidad de Aprendizaje" para relacionarlos y compararlos entre ellos para tenerlos muy presentes en el momento de la intervención de la Gestión de Aprendizaje. (Diario 2, Semana 01/08/14, p. 2)

Buenas y efectivas estrategias salieron de la intervención de la gestión del aprendizaje como también se reflejaron inquietudes a favor del adulto mayor y la visión de la fundación en cuestión de atención a los adultos mayores e incrementar el número de asistencia o el que prevalezcan los alumnos que ya se encuentran en las clases como el que estén más tiempo en las diferentes clases. (Diario 6, Semana 29/09/14, p. 1)

El aprendizaje individual y grupal implicó la interacción humana, formulación de 'declaraciones de conocimiento' y validaciones, mediante las cuales se creó nuevo conocimiento individual y grupal. Representó el primer paso para el aprendizaje organizacional a partir de los miembros de la organización (Firestone & McElroy citado por Ortiz & Ruiz, 2009).

**Las barreras en este proyecto se presentaron cuando se inició la fase del uso del conocimiento del proceso de gestión del conocimiento.**

Como en todo proyecto en la vida existen los contratiempos, los pretextos, las complicaciones, por lo que este proyecto de gestión del conocimiento no se escapó de ello, sobre todo en la fase de la intervención de la gestión del

aprendizaje. Esto puso presión en los tiempos de ejecución de trabajo en lo planeado para el proyecto.

... buscando que todos los miembros para la intervención pudieran coincidir en un sólo día, pero que la verdad era muy poco posible, vislumbrándose 2 días Miércoles y Jueves a las 3:30pm dividiéndose la comunidad en dos, todavía faltaba por confirmar con uno de ellos para poder formalizar las reuniones. (Diario 4, Semana 15/09/14, p. 2)

"Ya no recibí información de la directora sobre el horario y día ya confirmados para la sesión o las sesiones del inicio de la intervención de la próxima semana..." (Diario 4, Semana 15/09/14, p. 2).

La barrera del enemigo externo apareció en el proyecto de gestión del conocimiento debido a la alta carga de trabajo e intereses personales de los miembros. Las barreras pueden aparecer en cualquier momento en los proyectos de gestión del conocimiento y evitan el aprendizaje dentro de las organizaciones (Senge, 2005, pp.29-37).

### **3.1.5. Recapitulación global**

A través de los procesos de la gestión del conocimiento se obtuvo el conocimiento de la organización siguiendo el flujo del Ciclo de Vida del Conocimiento de manera organizada donde las diferentes comunidades aprendieron de manera individual , grupal y organizacional.

La comunidad de práctica sufrió cambios que pudieron ser manejados porque tuvo que seguir con los procesos de la gestión del conocimiento para no obstaculizar al proyecto. Esto también sirvió para tener un antecedente futuro para ser tomado en cuenta, y no olvidar que la organización es un ente vivo, no es estático. A pesar de estos obstáculos fueron cubiertas todas las fases del desarrollo del proyecto de manera lineal acorde al Ciclo de Vida del Conocimiento del modelo de Firestone y McElroy.

La cultura en la gestión del conocimiento fue tomada en la organización gracias a los procesos de gestión que fueron llevados con claridad y la información oportuna sobre lo que acontecía a los dirigentes de la organización. El aprendizaje individual y organizacional dio el elemento principal para innovar las prácticas educativas con el adulto mayor.

El papel del gestor del conocimiento ha sido de principio a fin en todos los momentos del proyecto de constante diálogo, motivación y buena comunicación con los diferentes miembros de la organización: directivos y miembros de las comunidades de práctica y de aprendizaje. El gestor del conocimiento requirió funcionar como intermediario y moderador para salir adelante de las contingencias que se presentaron y con liderazgo asertivo para mantener vivo en todo momento la realización del proyecto.

### **3.2. Conocimiento Estructural**

El conocimiento estructural refiere al conocimiento resultante de la intervención de la gestión del aprendizaje. Este es el conocimiento desarrollado, explícito y sistematizado que ha pasado a formar parte del capital estructural de la organización, es el conocimiento que posee.

En este apartado se presenta el trabajo que integró la comunidad de práctica para llegar al conocimiento estructural a través de la intervención de la gestión del aprendizaje que fue elaborada gracias al conocimiento obtenido en la fase de mapeo (combinación del conocimiento). Después de esto se proporciona la descripción del producto generado por la comunidad de aprendizaje a partir de la intervención (fase del uso del conocimiento).

En la Figura 5 se visualiza la distinción del conocimiento acorde a las fases de la gestión del conocimiento:

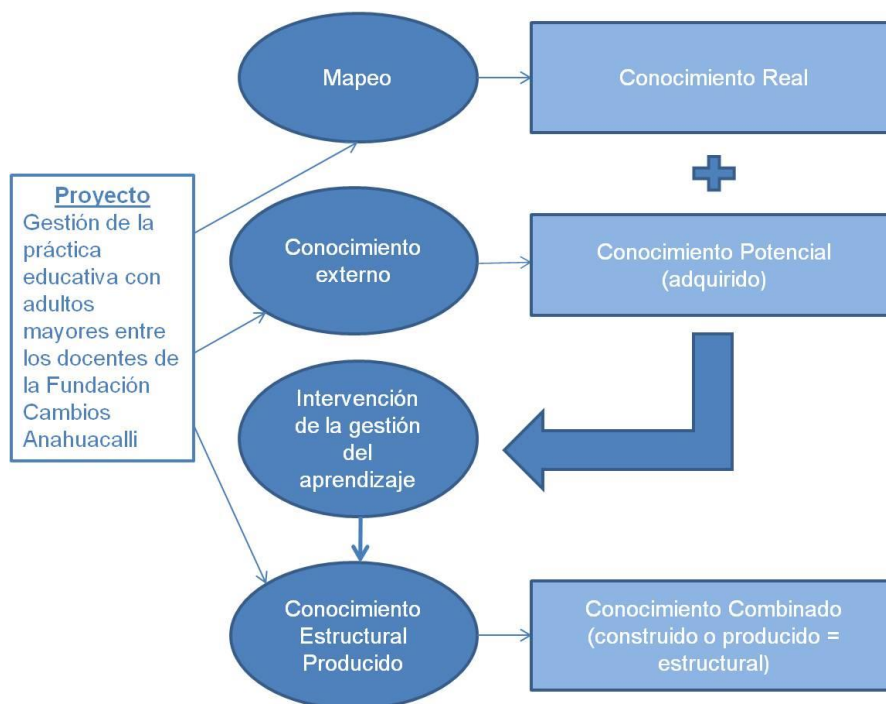


Figura 5. Conocimiento a través del proceso de gestión  
(Hernández, 2015)

### 3.2.1. Conocimiento real y potencial en la fundación

El mapeo fue el inicio para obtener el conocimiento real de la fundación Cambios Anahuacalli con respecto a la práctica educativa con el adulto mayor. Los miembros de la organización, tanto docentes como personal administrativo, y artefactos de conocimiento fueron las fuentes de ese conocimiento esto fue explícito en el apartado 3.2.1. "El trabajo de la comunidad de práctica en la fase de Mapeo" en este documento.

El conocimiento real (mapeado) hizo visible el conocimiento dentro de la fundación. El conocimiento de las personas (capital humano) fue recuperado a partir de las buenas prácticas de los docentes activos de la organización, dirección, personal administrativo, alumnos y voluntarios. Ese conocimiento se enfocó en las maneras de atención educativa al adulto mayor y a la respuesta de ellos dentro de las clases. La organización no tenía ningún conocimiento explícito en documento acerca de la enseñanza-aprendizaje del adulto mayor.

Para obtener el conocimiento mapeado se realizaron entrevistas estructuradas (ver Anexo 2) y no estructuradas donde diferentes miembros de la organización fueron fuente de información al igual que los documentos encontrados y los procesos realizados (ver Anexo 3). El conocimiento mapeado dio las siguientes declaraciones de conocimiento:

- Las *entrevistas y observaciones a los docentes*: llevaron al conocimiento de las maneras de enseñanza e interacción por experiencia e intuición (conocimiento tácito) de cómo dan las instrucciones, el acercamiento físico y el paralenguaje (volumen de la voz, la entonación, el ritmo, las pausas). Se explicitaron en lo siguiente:
  - La clase la llevaban acorde a los intereses/necesidades del adulto mayor.
  - La ejecución de las clases era dinámica y cambiante acorde el talento de los alumnos.
  - La atención era personalizada, expositiva y práctica.
  - La enseñanza era gradual.
  - Los valores que aplicaban eran: la paciencia, la amabilidad, calidez, buena escucha, interés.
  - La interacción con el adulto mayor era con respeto, cordialidad interés, acercamiento, fluida y paciente.
  - Daban tiempo para que el adulto mayor compartiera su experiencia a través de vivencias, sentir y ayuda a sus pares en clase.
  - El tiempo de duración era adecuado para cada una de las clases. Algunos adultos mayores les han pedido que aumenten el número de clases en la semana.
- Las *entrevistas a alumnos activos* proporcionaron:
  - La necesidad de aprendizaje para su beneficio personal tanto mental y físicamente.
  - La parte social entre sus pares ha sido elemento importante en sus vidas y para asistir asiduamente.

- La enseñanza e interacción cordial y respetuosa de los docentes los ha motivado y hecho sentir importantes.
- Los temas de las clases fueron idóneos y suficientes.
- Los tiempos de duración han sido adecuado y con energía para tener más clases a la semana.
- Disposición al 100% para recomendar sus clases a otros con mucho agradecimiento a la fundación.
- Las *entrevistas al directivo, personal administrativo y voluntarios* proporcionaron:
  - La experiencia y la atención personalizada de los docentes lograban que las clases fueran atractivas para el adulto mayor.
  - Las temáticas eran escogidas por los profesores con previa experiencia con el adulto mayor y retroalimentación de los mismos alumnos. Estos docentes fueron contactados para dar clases de adultos mayores con conocimiento de su docencia en otro tipo de clases para los alumnos del Instituto Anahuacalli y por recomendación.
  - Aplicación de encuestas escritas al final de cada ciclo escolar han mostrado el nivel de satisfacción de los alumnos y evaluado a los docentes (existencia física de algunas de esas encuestas que se encuentran a cargo de la dirección). Esto ha permitido mantener las clases existentes y a los docentes.
  - Otra pauta que ha mostrado que las clases han funcionado es la manera de como entran a la clase los alumnos y como salen cuando la terminan. Que se ha manifestado en el buen humor y sentir de ellos.
  - El aprendizaje de los alumnos ha sido voluntario, por lo se ha podido inferir que su motivación ha sido enorme, sus deseos y sentimientos de utilidad han sido motor para inducirlos a realizar las actividades adecuadas a su etapa de vida.

- Las instalaciones han sido adecuadas para el desenvolvimiento de los alumnos.
- El sexo femenino ha sido predominante en las clases.
- Los horarios matutinos han dado mayor accesibilidad a los adultos mayores para su asistencia a las clases.

Después de esta fase de mapeo se llevó a cabo la fase de la *combinación del conocimiento* donde la comunidad de práctica explicitó el conocimiento a partir del *conocimiento real* y se llegó a concluir que era necesario adquirir *conocimiento externo* para ser añadido a lo encontrado en la fundación. La adquisición de este conocimiento se fundamentó sobre la información relacionada al comportamiento del adulto mayor acorde a sus características socioafectivas, cognitivas y físicas. Este conocimiento se obtuvo virtualmente por medio de bibliografía, artículos, videos e información de experiencia de otras instituciones educativas en atención al adulto mayor. Enseguida se presenta el *conocimiento adquirido*:

- Definición conceptual de lo que es un adulto mayor.
- El crecimiento poblacional del adulto mayor impulsa la formalidad de la práctica educativa en la vejez (más información ver Anexo 4).
  - Los aportes de la ciencia
  - El factor económico
  - El factor género
  - El factor social
  - El factor psicológico
- Áreas de intervención educativa (más información ver Anexo 4).
  - Psicológico cognitivo
  - Lenguaje
  - Psicológico afectivo
  - Tecnología
  - Físico y recreativo
  - Competencias a desarrollar
- Calidad de vida (más información sobre esto ver Anexo 4).



- Se encontraron ejemplos de algunas estrategias que se han llevado a cabo en algunas organizaciones educativas acorde a las características sociafectivas, cognitivas y físicas del adulto mayor como:
  - Estrategias Socioafectivas
    - Reconocer y entender las emociones propias y de los demás
    - Empatizar e identificar emociones
    - Reforzar la Autoestima
    - Estimular las Relaciones Interpersonales
  - Estrategias Cognitivas
    - Realizar actividades cotidianas
    - Describir objetos
    - Describir el entorno y personas
    - Fortalecer los sentidos
  - Estrategias Físicas
    - Bailar
    - Caminar
    - Hacer Tai Chi
    - Hacer Yoga
    - Nadar
- Los videos fueron sobre cómo amar a los adultos mayores, paciencia y tolerancia al adulto mayor. Otros de terapias cognitivas y funcionales, y gimnasia para adultos mayores.

### **La propuesta de la intervención de la gestión del aprendizaje**

La combinación del *conocimiento real* y el *conocimiento potencial* requerido llevó a la comunidad de práctica a generar la propuesta de intervención (ver Tabla 4) para gestionar el aprendizaje de los miembros de la organización.

Tabla 4: **Propuesta de la intervención de la gestión del aprendizaje**

<p><b>Propósito de la Intervención (gestión del aprendizaje)</b></p> <p>Generar estrategias aplicables a la propia práctica educativa a partir del análisis de las características socioafectivas, cognitivas y físicas del adulto mayor.</p>
<p><b>Aprendizajes esperados</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar las características socioafectivas, cognitivas y físicas de los adultos mayores.</li><li>• Identificar las estrategias exitosas empleadas por los docentes en su práctica educativa.</li><li>• Construir nuevas estrategias a partir del conocimiento de las características de los adultos mayores.</li></ul>
<p><b>Evaluación</b></p> <p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Listado de estrategias para enriquecer la práctica educativa al adulto mayor con apartados correspondientes a las características socioafectivas, cognitivas y físicas del adulto mayor.</li><li>• Hoja para sustentar las estrategias aplicadas por los docentes y los resultados correspondientes.</li></ul> <p>Características de los productos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El listado de estrategias tendrá como título "Estrategias para la práctica educativa con el adulto mayor" que contendrá la descripción de las estrategias, organizadas según las categorías, utilizando una tabla de análisis que incluya las secciones (categorías) correspondientes a las diferentes características del adulto mayor con los siguientes subtítulos:<ul style="list-style-type: none"><li>a) Socioafectivo</li><li>b) Cognitivo</li><li>c) Físico</li></ul></li></ul> <p>En cada categoría se incluirán las estrategias construidas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Descripción de la estrategia.</li></ul> <p>* Este producto será generado en equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoja para sustentar las estrategias aplicadas por los docentes de la manera como se aplicaron y los resultados correspondientes que tendrá como título "Validar estrategias para la práctica educativa con el adulto mayor" y consistirá en una tabla con columnas con los subtítulos correspondientes a:<ul style="list-style-type: none"><li>1. Describir la aplicación de la estrategia.</li><li>2. Descripción de las condiciones del grupo y/o individuo en ese determinado</li></ul></li></ul>

tiempo.

3. Resultados obtenidos (situación en que se cumple o no la estrategia aplicada en la clase con el adulto mayor).

4. Observaciones.

\* Este producto será generado por docente.

#### **Criterios de evaluación**

- Viabilidad de las estrategias producidas para la enseñanza-aprendizaje del adulto mayor.
- La claridad en la descripción de la estrategia.
- La congruencia con las características del adulto mayor.
- Cumplimiento a atender todos los aspectos.

#### **Marco Conceptual "Dimensiones del Aprendizaje" de R. Marzano**

Este marco permitió generar estrategias aplicables a la propia práctica educativa a partir del análisis de las características socioafectivas, cognitivas y físicas del adulto mayor. Las actividades de aprendizaje realizadas permitieron al docente identificar, analizar, construir y comprender las estrategias construidas. Todas las actividades (desempeños) fueron diseñadas bajo el marco del programa de las "Dimensiones del Aprendizaje" que proporcionó herramientas que favorecieron el aprendizaje en sus diferentes dimensiones (Marzano, 2005).

#### **Registro y análisis**

La sistematización de la intervención de la gestión del aprendizaje se llevó a cabo a través de un proceso de 6 registros correspondientes al número de sesiones de la intervención y el análisis de la aplicación de la intervención de estos seis diarios de campo, video, material de trabajo de los docentes y los productos resultantes de la intervención.

#### **Actividades de la Intervención de la gestión del aprendizaje**

<b>Cronograma</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Sub-Productos</b>
Sesión 01 (2hrs.)	<p><b>Sentir de la edad otoñal.</b></p> <p><b>Identificar las características socioafectivas del adulto mayor.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilizar sobre "Nuestro saber y sentir sobre el adulto mayor".</li><li>- Describir ¿Cómo se define a un adulto mayor? y el incremento poblacional del adulto mayor.</li><li>- Observar un video "Como amar a los adultos mayores" con duración de 2min. 59 seg. <a href="http://www.youtube.com/watch?v=1Z9_vzqx-OA">http://www.youtube.com/watch?v=1Z9_vzqx-OA</a></li><li>- Expresar opiniones y creencias acerca del adulto mayor en una hoja de papel de manera individual con</li></ul>	- Hoja de reflexión



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir las estrategias en el grupo. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de ideas (sobre conocimiento previo, nuevo y experiencia de buenas prácticas).</li> <li>- En trabajo colaborativo, concluir en una sola lista de estrategias con las respectivas descripciones de ellas. Revisar la rúbrica donde se muestran los criterios establecidos que se usarán para construir estrategias.</li> <li>- Trabajo personal en la propia práctica y verificar de manera individual las estrategias. Llevar un registro a través de la hoja para sustentar la estrategia que contendrá lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Describir la aplicación de la estrategia.</li> <li>○ Descripción de las condiciones del grupo y/o individuo en ese determinado momento.</li> <li>○ Resultados obtenidos (situación en que se cumple o no).</li> <li>○ Observaciones.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>Esto último deberá ser realizado como tarea y traerlo a la siguiente sesión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir la sesión. <ul style="list-style-type: none"> <li>-Observar lo que se cumplió de lo visto en la sesión.</li> <li>-Puntualizar lo que se requiere de producto individual para la siguiente sesión.</li> </ul> </li> </ul>	<p>individual.</p> <p>-1a. Versión del listado de estrategias de la sección "Socioafectivo"</p> <p>- Hoja para sustentar las estrategias.</p>
Sesión 02 (2hrs.)	<p><b>Añadir estrategias socioafectivas válidas a la enseñanza otoñal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir la experiencia individual y resultados de llevar a cabo las estrategias en la propia práctica. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despliegue de la lista de estrategias resultante en la sesión anterior, y puntualizar una a una e identificar de manera colaborativa la viabilidad de cada una de las estrategias a partir de preguntas y respuestas.</li> </ul> </li> <li>• Reconstruir la lista de estrategias realizando las modificaciones y agregando las nuevas estrategias que surgieron.</li> <li>• Llevar a cabo las estrategias en la propia práctica educativa para verificarlas, tomando en cuenta los</li> </ul>	<p>- 2a. Versión del listado de estrategias de la sección "Socioafectivo"</p>

	<p>puntos especificados en la actividad pasada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo personal en la propia práctica y verificar de manera individual las estrategias. Llevar un registro a través de la hoja para sustentar las estrategias.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir la sesión.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar lo que se cumplió de lo visto en la sesión.</li> <li>- Puntualizar lo que se requiere de producto individual para la siguiente sesión.</li> </ul>	-Hoja para sustentar las estrategias.
Sesión 03 (2hrs.)	<p><b>Concluir la sección de estrategias socioafectivas para la enseñanza otoñal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir la experiencia individual y resultados de llevar a cabo las estrategias en la propia práctica.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despliegue de la lista de estrategias resultante en la sesión anterior, y puntualizar una a una e identificar de manera colaborativa la viabilidad de cada una de las estrategias a partir de preguntas y respuestas.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconstruir la lista de estrategias de manera colaborativa para llegar a la versión final de la 1a. sección de estrategias con respecto a las características socioafectivas del adulto mayor.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar colaborativamente un documento virtual en Word a manera de tabla donde se transcriba la lista de estrategias de la 1a. sección.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el documento en proyección.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de ideas para concluir el documento con las modificaciones pertinentes.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar el documento concluido.</li> <li>• Concluir la sesión.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar lo que se cumplió de lo visto en la sesión.</li> </ul>	- Versión Final del listado de estrategias de la sección "Socioafectivo"
Sesión 04 (2hrs.)	<p><b><u>El conocimiento y la vitalidad de la edad otoñal.</u></b></p> <p><b>Identificar las características cognitivas y físicas del adulto mayor.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar el cronograma de la intervención de aprendizaje para enriquecer la enseñanza-aprendizaje del adulto mayor con las temáticas para esta sesión referentes a las características cognitivas y físicas del</li> </ul>	

	<p>adulto mayor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1a. Parte de la presentación en diapositivas de un compendio de información formal de diferentes profesionales de psicología sobre las características cognitivas del adulto mayor.</li> <li>• Sensibilizar sobre "Saber escuchar, atender y el beneficio de la paciencia". <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar un video de un Adulto Mayor en interacción con su hijo "Qué es eso" con duración de 5min. 31 seg. <a href="http://youtu.be/9pn89S-yRig">http://youtu.be/9pn89S-yRig</a></li> <li>- Elaborar en una hoja una pequeña reflexión teniendo como pauta las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a)¿Cuál fue tu reflexión tanto personal como de docente después de observar el video?</li> <li>b)¿Cómo describirías los conceptos escuchar, atención y paciencia ?</li> </ul> </li> <li>- Observar un video sobre "Presentación de terapias cognitivas y funcionales" con duración de 13min. 19seg. <a href="http://www.youtube.com/watch?v=c3v-VGEHx78">http://www.youtube.com/watch?v=c3v-VGEHx78</a></li> <li>-Elaborar de manera individual un organizador gráfico conceptual de cinco elementos o más de esta primera parte de la presentación.</li> </ul> </li> <li>- 2a. Parte de la presentación en diapositivas de un compendio de información formal de diferentes profesionales de psicología sobre las características físicas del adulto mayor como de algunas estrategias llevadas a cabo en otras instituciones educativas o por docentes externos. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar un video sobre "Gimnasia adultos mayores" con duración de 12min. 26seg. <a href="http://www.youtube.com/watch?v=bb2tJr0wOUk">http://www.youtube.com/watch?v=bb2tJr0wOUk</a></li> <li>-Elaborar de manera individual un organizador gráfico conceptual con cinco elementos o más de esta primera parte de la presentación.</li> </ul> </li> <li>• Elaborar estrategias a partir de los aprendizajes obtenidos y la observación externa de la práctica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de reflexión personal.</li> <li>- Organizador gráfico individual.</li> <li>- Organizador gráfico individual.</li> <li>- Hoja de estrategias,</li> </ul>
--	---	---

	<p>educativa del docente, de manera individual, escrito en una cuartilla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir las estrategias en el grupo. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de ideas (sobre conocimiento previo, nuevo y experiencia de buenas prácticas).</li> <li>- En trabajo colaborativo, concluir en una sola lista de estrategias con las respectivas descripciones de ellas. Revisar la rúbrica donde se muestran los criterios establecidos que se usarán para construir estrategias.</li> <li>- Trabajo personal en la propia práctica y verificar de manera individual las estrategias. Llevar un registro a través de la hoja para sustentar las estrategias que contendrá lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Describir la aplicación de la estrategia.</li> <li>○ Descripción de las condiciones del grupo y/o individuo en ese determinado momento.</li> <li>○ Resultados obtenidos (situación en que se cumple o no).</li> <li>○ Observaciones.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>Esto último deberá ser realizado como tarea y traerlo a la siguiente sesión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir la sesión. <ul style="list-style-type: none"> <li>-Observar lo que se cumplió de lo visto en la sesión.</li> <li>-Puntualizar lo que se requiere de producto individual para la siguiente sesión.</li> </ul> </li> </ul>	<p>individual.</p> <p>-1a. Versión del listado de estrategias de las secciones "Cognitivo y Físico".</p> <p>- Hoja para sustentar las estrategias.</p>
Sesión 05 (2hrs.)	<p><b>Añadir estrategias cognitivas y físicas válidas a la enseñanza otoñal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir la experiencia individual y resultados de llevar a cabo las estrategias en la propia práctica. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despliegue de la lista de estrategias resultante en la sesión anterior, y puntualizar una a una e identificar de manera colaborativa la viabilidad de cada una de las estrategias a partir de preguntas y respuestas.</li> </ul> </li> <li>• Reconstruir la lista de estrategias realizando las modificaciones y agregando las nuevas estrategias que surgieron.</li> </ul>	<p>- 2a. Versión del listado de estrategias de las secciones "Cognitivo y Físico".</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo las estrategias en la propia práctica educativa para verificarlas, tomando en cuenta los puntos especificados en la actividad pasada. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo personal en la propia práctica y verificar de manera individual las estrategias en la propia práctica educativa y llevar un registro a través de la hoja para sustentar las estrategias.</li> </ul> </li> <li>• Concluir la sesión. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar lo que se cumplió de lo visto en la sesión.</li> <li>- Puntualizar lo que se requiere de producto individual para la siguiente sesión.</li> </ul> </li> </ul>	<p>- Hoja para sustentar las estrategias.</p>
<p>Sesión 06 (2hrs.)</p>	<p><b>Concluir la sección de estrategias cognitivas y físicas para la enseñanza otoñal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir la experiencia individual y resultados de llevar a cabo las estrategias en la propia práctica. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despliegue de la lista de estrategias resultante en la sesión anterior, y puntualizar una a una e identificar de manera colaborativa la viabilidad de cada una de las estrategias a partir de preguntas y respuestas.</li> </ul> </li> <li>• Reconstruir la lista de estrategias de manera colaborativa para llegar a la versión final de la 2a. y 3a. sección de estrategias con respecto a las características cognitivas y físicas del adulto mayor. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar colaborativamente un documento virtual en Word a manera de tabla donde se transcriba la lista de estrategias de las 2 secciones.</li> </ul> </li> <li>• Visualizar y revisar el documento en proyección. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de ideas para concluir el documento con las modificaciones pertinentes.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Concluir el documento final de las estrategias de la enseñanza otoñal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar en un sólo documento de Word la colocación de las 3 secciones para tener el documento final de las estrategias para enriquecer la enseñanza-aprendizaje para del adulto mayor.</li> <li>• Visualizar y revisar el documento en proyección.</li> </ul>	<p>- Versión Final del listado de estrategias de las secciones "Cognitivo y Físico".</p> <p>- Listado completo final de las "Estrategias para la práctica educativa con el</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de ideas para concluir el documento con las modificaciones pertinentes.</li> <li>• Presentación de un video de 5 min. de las prácticas educativas observadas en las clases para adultos mayores en la fundación.</li> <li>• Elaborar el S-Q-A concretando la columna en lo aprendido (A).</li> <li>• Concluir el curso. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desplegar unas frases de reflexión.</li> <li><i>Mandela, Nelson:</i> "La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo".</li> <li><i>Hesíodo:</i> "La educación ayuda a la persona a aprender a ser lo que es capaz de ser."</li> </ul> </li> </ul>	<p>adulto mayor".</p> <p>- Hoja S-Q-A</p>
--	--	---

Esta intervención se realizó con la comunidad de aprendizaje (fase del uso del conocimiento) que se conformó por seis personas: cuatro docentes activos de las clases de adultos mayores y dos miembros de la comunidad de práctica. La comunidad de práctica se transformó para esta fase, de ser cinco miembros pasó a ser de dos, debido a las fuertes cargas de trabajo que no permitieron atender a la comunidad de práctica.

### 3.2.2. Conocimiento combinado "Estructural"

El conocimiento combinado (*construido o producido = estructural*) fue el conocimiento resultante de la intervención de la gestión del aprendizaje cuyo propósito se cumplió al construir estrategias aplicables a la propia práctica educativa a partir del análisis de las características socioafectivas, cognitivas y físicas del adulto mayor. A su vez hubo estrategias que ya se llevaban a cabo en la práctica educativa de los docentes de manera tácita y al haber tenido más conciencia sobre lo que hacían en la ejecución de la intervención, éstas se categorizaron en base a las características del adulto mayor y se sumaron a las estrategias construidas. Estas estrategias acorde a su fin fueron aplicadas en cada

una de las clases para ser validadas y así se procedió a incluirlas en el listado resultante.

### **Producto de la intervención de la gestión del aprendizaje**

#### *"Estrategias para la práctica educativa con el adulto mayor"*

Este producto es un listado en el cual se describen diversas estrategias que ayudan a los docentes a enriquecer su práctica educativa para la enseñanza-aprendizaje del adulto mayor. Estas estrategias posibilitan una mejor interacción, desempeño, comunicación y atención con los adultos mayores. El listado se divide en tres apartados que categorizan las estrategias de acuerdo a las características socioafectivas, cognitivas y físicas del adulto mayor.

Este producto queda como parte del conocimiento estructural de la organización, ya que es el conocimiento resultante de la intervención de la gestión del aprendizaje que posibilita que los miembros de la organización conduzcan y mejoren su práctica educativa. En la Tabla 5 se muestra el contenido del producto.

Tabla 5: **Producto de la intervención de la gestión del aprendizaje**

<p style="text-align: center;"><b>Estrategias para la práctica educativa con el adulto mayor</b></p> <p>Las estrategias son los procedimientos, actividades, técnicas o métodos, que emplea el docente para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.</p> <p>A continuación se describe un listado de estrategias para enriquecer la práctica educativa del adulto mayor correspondientes a las características socioafectivas, cognitivas y físicas de su etapa de vida.</p> <p><b><u>Características Socioafectivas</u></b></p> <p>Es el conjunto de operaciones o actividades mentales ligados a las emociones, sentimientos y actitudes, que nos permite relacionarnos con nosotros mismos y con los demás. Enseguida se mencionan algunos componentes socioafectivos: <i>Atención emocional, Facilitación emocional, Comprensión emocional, Regulación emocional, Autoestima y Habilidades sociales.</i></p>
--

**Estrategias:**

- Reconocer y entender las emociones propias y de los adultos mayores para el mejor desarrollo de la clase.
- Empatizar e identificar emociones de los adultos mayores a través de la observación del lenguaje verbal y no verbal de la persona, la indagación sobre su sentir, el mostrar interés por un tema en particular que exponga o platicar sobre una anécdota reciente o pasada en su vida.
- Reforzar la autoestima del adulto mayor a través de la motivación continua dentro de clase.
- Estimular las relaciones Interpersonales con eventos de celebración de cumpleaños, día de la amistad, navidad y otros eventos especiales que surjan.
- Empatizar e identificar emociones, involucrándose en temas personales sobre el bienestar, familia, temas del día, etc. con el adulto mayor.
- Realizar descansos (breaks) en clase que sean placenteros y de mucha integración social.
- Acompañamiento cercano al adulto mayor en todo momento, con trato amable y servicial. Tratarlos con toda la atención como si fueran los padres de uno.
- Atención personalizada en todo momento, ofrecimiento de ayuda, observación y atenta escucha.
- Socializar en muchos momentos de la clase para adquirir, mantener y fomentar las relaciones interpersonales.
- Propiciar la convivencia entre las diferentes clases de adultos mayores en ciertas fechas del año escolar para motivar su participación en otros talleres y hacer crecer la comunidad de adultos mayores.
- Utilizar música idónea para el adulto mayor en clases de manualidades para armonizar la clase.
- Incentivar al adulto mayor en los términos de curso escolar a través de un evento especial de entrega de diplomas o un detalle especial para ellos con reunión formal.
- No críticas en clase que provoquen el cambio emocional del adulto mayor. Lenguaje pro positivismo, basado en las cualidades emocionales y positivas del adulto mayor, evitar dar importancia a las críticas.
- Dar pertenencia al adulto mayor, asignándole una tarea de compartir para convivir en los descansos y eventos especiales.
- En la clase de computación llevar al adulto mayor a interactuar en redes sociales y elaborar correos electrónicos para comunicarse con familiares y amistades. También darle confianza para que pierda el miedo a aprender alfabetización digital.

### **Características Cognitivas**

Es la facultad para procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido y valoración de la información. Los procesos cognitivos son: *Aprendizaje, Razonamiento, Atención, Memoria, Resolución de problemas, Toma de Decisiones y Procesamiento del lenguaje.*

#### **Estrategias:**

- *Mentoría:* es una relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada o con mayor conocimiento ayuda a otra menos experimentada o con menor conocimiento. La persona que recibe la mentoría ha sido llamada tradicionalmente como aprendiz.  
Que se integren a la clase del adulto mayor una o dos auxiliares, que podrían ser alumnos que llevan a cabo su servicio social, para dar apoyo personalizado a los avances y dudas de cada participante en la clase.
- *Tema común de interés:* a partir de cierta temática de importancia para el adulto mayor se investiga en la Web para desarrollar habilidades digitales. Así como también en la clase de pintura al óleo hablar de cierta técnica y autor; o en tejido enseñar una nueva manera de tejer o los nuevos modelos de diseños.
- *Reforzar conocimiento:* analizar y discutir temas en clase a través de preguntas específicas de lo que realizan.
- *Conceptualizar:* manejo de conceptos específicos de la computación, procedimientos de software y elementos de hardware, de interacción con las redes sociales. Al igual esto se da en conceptos específicos de pintura al óleo. Todo esto llevado de una manera sencilla y clara para el adulto mayor.
- *Traducir instrucciones:* Facilitar mediante la traducción de las instrucciones que estén en idioma inglés al idioma español.
- *Fortalecer los sentidos:* Que los tamaños y formas de letra como los gráficos en cuadernillos de trabajo sean de tamaños adecuados para la fácil lectura de ellos por el adulto mayor.

### **Características Físicas**

La condición física es el estado de la capacidad de rendimiento psico-física de una persona en un momento dado. Debe de estar equilibrada. Influyen en ella los procesos energéticos del organismo y las características psíquicas precisas para el cometido que se le asigne a dicha condición. Los procesos físicos que comprende son: *Fuerza, Velocidad, Resistencia, Flexibilidad y Coordinación.*

#### **Estrategias:**

- *Modelamiento:* es el proceso de aprendizaje por observación o aprendizaje por imitación, donde una persona observa el comportamiento de otra (o) y entonces es capaz de

ejecutar en forma parcial o total el comportamiento observado.

En las clases de adultos mayores los docentes deben realizar el modelamiento como las posturas físicas de Tai Chi así como también la manera de hacer las respiraciones; el manejo manual de los materiales de las clases de pintura al óleo como pinceles y lápiz; en tejido como utilizar las agujas y otros aditamentos para tejer; en alfabetización digital como manejar el mouse, teclado, CPU y otro hardware de algún dispositivo electrónico.

- *Contacto Físico:* Promover el saludo afectuoso de abrazo y/o beso, si así lo permite el participante. Al ofrecer ayuda para manipular un objeto, preguntar si desea apoyo tomarlo de sus manos y hacerlo juntos.

El propósito del proyecto pudo ser cumplido a través de los objetivos de conocimiento de las diferentes fases de los procesos. La intervención de la gestión del aprendizaje llevó a concretar con el conocimiento construido la innovación en la práctica de los docentes de la fundación y se cumplió con el propósito de "Generar estrategias aplicables a la propia práctica educativa a partir del análisis de las características socioafectivas, cognitivas y físicas del adulto mayor. Estas estrategias fueron explicitadas en el producto esperado como un listado de "Estrategias para la práctica educativa con el adulto mayor" categorizadas acorde a las características socioafectivas, cognitivas y físicas.

Esta construcción de estrategias fue clave para lograr el aprendizaje de los miembros de la organización, ya que, pudieron identificar estrategias exitosas de su propia práctica y colocarlas en las diferentes categorías, además de construir nuevas estrategias que también fueron validadas en su práctica educativa. De acuerdo a las diferentes temáticas de las clases de adultos mayores, existen estrategias particulares a cada una de las clases y otras estrategias son más generales que pueden ser efectivas para todas las clases. Existe el propósito de revisar este listado de estrategias para su actualización, modificación o agregar nuevas estrategias cada 2 ciclos escolares a cargo del encargado de las clases de adultos mayores con la supervisión de dirección. Esto fue acordado en la comunidad de práctica y aprobado por dirección de la fundación.

El conocimiento real, potencial y estructural fueron cosificados para que los miembros de la organización puedan acceder a ellos y se colocaron de manera virtual en dispositivos de CD y en el disco duro de la computadora de dirección de la organización. Estos productos que se elaboraron cumplieron de manera satisfactoria para la situación educativa de la organización con respecto a la atención del adulto mayor. El conocimiento producido por este proyecto de gestión del conocimiento en la fundación Cambios Anahuacalli respondió a la necesidad

de innovar en la práctica educativa con el adulto mayor para los docentes activos y de futuro ingreso.

## **Conclusiones**

Un proceso de gestión del conocimiento implica una serie de estrategias, actividades y de aprendizajes para la organización y sus participantes. Al reflexionar sobre los procesos realizados y los resultados obtenidos se identifican elementos y factores que contribuyeron a su desarrollo y otros que limitaron su logro.

La interacción y la negociación de significados realizadas por el gestor del conocimiento con los directivos de la organización logró una visión compartida que fue clave para el desarrollo y logro de este proyecto. Por otra parte esta misma visión logró reunir a los actores clave de la organización en torno de una necesidad y una aspiración común en compromiso mutuo.

El proceso de la gestión del conocimiento llevado a cabo en la organización "Fundación Cambios Anahuacalli" generó un cambio de perspectiva sobre el valor del conocimiento tácito que los participantes tenían como fruto de su experiencia. Esto resalta la importancia que en un proceso de transformación organizacional se le debe dar a los saberes que los miembros poseen. Enfatizar el valor de la experiencia de los miembros de la organización puede lograr un ambiente propicio para colaborar y compartir experiencias.

La manera de ejercer el liderazgo por parte del gestor del conocimiento es pieza clave para conducir un proyecto de esta índole. El líder de un proyecto con frecuencia debe realizar tareas de administrador, para llevar a cabo la planificación y el desarrollo de todas las fases del proceso de gestión, de manera meticulosa.

Otro aspecto que influye en el desarrollo de los procesos de gestión es el estilo de interacción del líder: la actitud de servicio para ayudar a los integrantes de la comunidad, el acompañamiento personalizado, el interés genuino, la escucha activa, la claridad en la comunicación, son elementos que sin duda favorecieron el posicionamiento del líder ante la comunidad y por ende un mejor desarrollo del proyecto.

Como gestor del conocimiento es necesario movilizar a las personas de manera pertinente para lograr los objetivos. Las estrategias que resultaron más



funcionales en este proyecto para lograr los objetivos fueron: programar con flexibilidad los tiempos, fechas y horarios para las reuniones individuales y grupales; emplear medios electrónicos para mantener el contacto y comunicación con los miembros ausentes. Tomar en cuenta las situaciones personales para asignar tareas de manera que no interfirieran con las labores personales de los miembros de la comunidad y al mismo tiempo mantener el flujo del proyecto. Mantener disponibilidad del líder en horario abierto para atender las dudas e inquietudes y realimentar el proceso de manera inmediata.

No es fácil cambiar la cultura arraigada en una organización, el conjunto de procesos generados a través de la gestión permitieron realizar un primer esfuerzo para transformar la cultura existente a partir de los objetivos de gestión el conocimiento. Esto se manifestó cuando en la Fundación Cambios Anahuacalli se logró movilizar a los miembros de la organización para mejorar la atención educativa al adulto mayor, una necesidad que estuvo en espera de ser atendida desde tiempo atrás. Los docentes respondieron contribuyendo la innovación en su práctica. El conocimiento tácito poseído por los docentes y otros miembros de la organización tomó más importancia y este tipo de proceso muestra su eficacia para solucionar otras problemáticas. Este proceso de gestión permitió reunir a los diferentes docentes en un mismo grupo en comunidad.

La conversión del conocimiento tácito en explícito dio a la organización la oportunidad de reconocer el valioso conocimiento distribuido entre los miembros de la organización, y más por el hecho que se conoce que es escasa la información externa sobre la atención educativa del adulto mayor. Este conocimiento explícito podrá ser utilizado por futuros miembros para que desde el primer momento que realicen su práctica educativa con el adulto mayor sea más efectiva. Por todo esto, la organización sabe que es importante resguardar el conocimiento para no dejar que se pierda ante los frecuentes cambios que pueda tener la organización. Así como también actualizarlo con nuevo conocimiento que contribuya al producto de conocimiento existente.

Para construir comunidades de práctica es importante conocer las personalidades y características de los miembros, ya que, tenían profesiones diferentes, edades, experiencias y géneros diferentes. A través de la cercanía con atención personalizada, las reuniones uno a uno para saber cómo pensaban, que entendían sobre los procesos de la gestión, cuáles eran sus necesidades en su práctica y observar sus comportamientos con ellos mismos, con los demás y con las circunstancias de su contexto al reconocer el talento y las necesidades de los miembros de la comunidad de práctica y de la comunidad de aprendizaje se pueden orientar mejor las tareas y roles que los diferentes miembros juegan dentro de las comunidades.

En los procesos de gestión pueden darse diferentes procesos, uno de ellos es la gestión de la información, cuando rescatamos el conocimiento existente en la organización, otro la gestión del aprendizaje, cuando se gestionan las maneras de incorporar las nuevas declaraciones de conocimiento en las prácticas de la organización. Pero esto no se consigue si no se logra la gestión de la colaboración entre los miembros de la comunidad y en este punto, las habilidades sociales del líder del proyecto son fundamentales en varios sentidos: para identificar a los miembros que pueden constituir una comunidad de práctica, para aprovechar sus fortalezas ejerciendo diferentes roles dentro de la comunidad de práctica, para mantener la confianza en el proyecto y en las propias habilidades personales y su valor en la transformación de la organización.

La directora de la Fundación Cambios Anahuacalli reconoció que las autoridades de una organización juegan un papel muy importante para echar a andar y mantener el proyecto funcionando, por lo cual es indispensable contar con su aval y apoyo para mantener los proyectos. Contar con el apoyo de la directora y el coordinador de clases fue factor que favoreció el desarrollo del proyecto.

La organización aprendió la importancia de externalizar, sistematizar y compartir el conocimiento de sus miembros para asegurar su continuidad y evitar la pérdida del capital intelectual que cada uno de los miembros posee, a veces de manera dispersa e inconsciente. Los directivos aprendieron que el uso del conocimiento

estructural retroalimenta a futuras planeaciones de nuevas temáticas de clases para el adulto mayor.

El aprendizaje en los docentes se vio reflejado en la elaboración de estrategias para su práctica educativa a partir del conocimiento de su propia experiencia y el conocimiento adquirido. En la validación de las estrategias elaboradas aprendieron a aplicar la más adecuada de acuerdo al comportamiento del adulto mayor y poder excluir la que no aplicaba para la temática de su clase. La externalización del conocimiento permitió identificar y reconocer sus propias prácticas educativas y valorar su experiencia.

El aprendizaje obtenido como gestor del conocimiento implicó valorar y aprovechar el conocimiento en todo el proceso y distinguir cuando este era parte del conocimiento real, potencial y estructural.

Se requiere aprender a realizar buenas observaciones y entrevistas así como elaborar un análisis adecuado y crítico que permita construir las afirmaciones de conocimiento. Las afirmaciones dieron prueba de un proceso de gestión en sus diferentes fases y permiten comunicar a la organización lo acontecido.

La organización es un ente vivo que continuamente sufre transformaciones por lo cual el gestor debe estar siempre alerta para estar preparado a los cambios y actuar de manera pertinente, para solucionar las dificultades o manejarlas a favor del proyecto. Por otra parte la planeación adecuada del proyecto en cada uno de los procesos ayuda sobremanera a llevar activamente el flujo del proceso de gestión del conocimiento.

El capital social del gestor es un factor que influye sobre la comunicación que existe en la Comunidad y puede contribuir a ganar la confianza de sus miembros.

Es necesario que el gestor mantenga al día o en períodos de tiempo cortos la información sobre los avances del proceso con los directivos de la organización. Esto contribuye a tener mayor apoyo para el proyecto y movilizar situaciones estancadas.

Las barreras del aprendizaje se presentan en diferentes fases del proyecto y el gestor debe estar atento para reconocerlas. Algunos indicadores que se deben de observar son:

- El tiempo de ejecución.
- Obtener el conocimiento indicado y completo.
- No contar con una persona clave en la fase de intervención del aprendizaje.
- Complicación de horarios laborales de los miembros de las comunidades.

En la gestión del conocimiento existen acciones críticas necesarias como seleccionar adecuadamente a las personas claves para las diferentes comunidades. Algunos indicadores para seleccionar a los posibles miembros de la comunidad de práctica son:

- Contar con conocimiento sobre el tema o sobre la metodología.
- Tener alguna experiencia.
- Mostrar interés por la necesidad que se quiere atender.
- Compartir la práctica
- Tener algunos tiempos comunes para compartir e interactuar.
- Estar afectados por la necesidad de alguna manera al igual que su solución.
- Tener una posición dentro de la organización por su capital social o profesional.

Es necesario que la pertenencia a la comunidad de práctica no sea obligada, pues de otra manera se afecta el compromiso de los miembros y la realización de las tareas de manera negativa. Cuando los miembros deciden libremente integrarse a una comunidad de práctica su disposición y compromiso se incrementan. Esto se logra cuando se interesan por el proyecto de gestión del conocimiento con el beneficio del aprendizaje y mejorar su práctica.

La comunicación a través del diálogo es un factor indispensable para compartir la visión y negociar significados con los miembros de la comunidad. La interacción cara a cara entre los participantes favorece el desarrollo del proyecto. Por otra parte, en la comunidad es necesario realizar la adecuada asignación de los roles a

cada uno de los miembros como incentivarlos a través de los procesos reconociendo su trabajo y valioso conocimiento.

Durante el desarrollo del proceso se suscitan situaciones imprevistas y emergen necesidades no contempladas que obligan al gestor a tener flexibilidad y por otra parte tener la visión para no perder de vista los objetivos tanto del proyecto de gestión del conocimiento como de la intervención del aprendizaje. Otro factor es concordar con los tiempos de los miembros participantes para no afectar la fluidez en el tiempo planeado para cada uno de los procesos.

Es necesario retroalimentar activamente la dirección y a los miembros de la comunidad de práctica sobre las metas obtenidas, con ejemplo de productos o información dados en cortos plazos de tiempo durante los procesos. Contar con productos concretos en cada fase del proyecto de gestión del conocimiento incrementa la confianza en el proceso de gestión. Como también una actividad relevante es revisar que las fases finalicen apropiadamente para no tener omisión o falta de conocimiento clave.

El mapeo requiere tener claridad y congruencia en los cuestionamientos que se realizan a las personas, tomando en cuenta la diversidad de sus funciones, edad, experiencia para obtener un conocimiento que beneficie el proceso de gestión. Como gestor se debe tener la visión para limitar el proceso de mapeo hasta el punto que sea conveniente al proyecto y no alargar de manera indefinida estos procesos. Los procesos participativos de recuperación de las buenas prácticas pueden tener un mejor impacto sobre la transformación de las prácticas organizacionales, ya que dan la misma oportunidad a cada uno de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

Este proyecto permitió dar solución a una necesidad educativa existente a través de gestionar el conocimiento, por lo que abrió puertas para futuros proyectos en la organización a través de este proceso. Hay que tomar en cuenta que una necesidad puede ser percibida por un miembro de la organización o un grupo de personas que realizan una práctica común. Dicha necesidad puede ser emergente, previsible o de mejora. Lograr una visión compartida para darle

solución a esa necesidad con el interés del aprendizaje generativo para los miembros de la organización puede llevar a un proceso de gestión del conocimiento. El aprendizaje organizacional es un elemento enriquecedor que potencializa el atractivo de un proceso de gestión.

Este proyecto de Gestión del Conocimiento brindó beneficios a todos los miembros de la organización y por supuesto al adulto mayor, ya que, mejorar la práctica educativa proporcionó una interacción de docente-alumno más acorde a las características de su etapa de vida, con tiempos de atención eficaces, mayor relación entre alumno-docente, aumentó la convivencia social con sus pares/grupo, favoreció más a su autoestima, logró más empatía y escucha. Los docentes se beneficiaron en el ejercicio de su práctica educativa llevándola a cabo con más confiabilidad, entendimiento y creatividad en sus actividades.

La fundación consiguió tener el conocimiento para retroalimentar a todos los miembros de la organización en la práctica educativa con el adulto mayor, proveer actualización a docentes activos y de nuevo ingreso, analizar meticulosamente la introducción de nuevas clases, aumentar la inscripción de nuevos alumnos a las clases por la difusión verbal de los adultos mayores integrados a las clases. Además la organización se apropió de una nueva cultura en Gestión del Conocimiento que propició el gestionar otros proyectos a futuro para solucionar otras problemáticas educativas en la organización.

La realización de este proyecto lleva a contemplar futuros procesos de gestión en la organización que impliquen innovar en la práctica educativa con niños, jóvenes o los adultos. Por la necesidad urgente de atender al adulto mayor en su enseñanza-aprendizaje, este proyecto se delimitó solo a este sector poblacional, ya que es una temática con la que la organización no contaba con suficiente conocimiento estructural.

Los beneficios de realizar este proyecto a través de la Gestión del Conocimiento eran: rescatar el conocimiento existente en la propia organización, mejorar los servicios ofrecidos, adquirir una nueva manera de formación para los docentes susceptible de ser replicada y mejorada de manera continua, lo cual se vería

reflejado en el capital humano, capital estructural y con la posibilidad a futuro en su capital relacional.

Otros posibles procesos de gestión en esta organización estarán encaminados a realizar proyectos que ayuden prevenir la pérdida de conocimiento clave de personas que por algún motivo dejen de laborar en la fundación para mantener la continuidad. La colaboración, el compromiso y el estilo de liderazgo transformacional deberán estar presentes para estos futuros proyectos.

La directora de la fundación y los miembros docentes de las clases de adultos mayores fueron favorecidos por el aprendizaje como una organización. El conocimiento de la organización lleva a la solución de problemáticas o necesidades a través de la gestión. Cambiaron sus creencias y transformaron sus prácticas al innovar en la atención educativa al adulto mayor. Por estos factores, estos miembros de la organización han tenido pequeños cambios que modifican la práctica en algún grado y que sumados unos con otros, van transformando la cultura organizacional a largo plazo.

## Referencias

Canals, A. (2003). *Gestión del Conocimiento*. España: Ediciones Gestión 2000.

*Crecimiento acelerado de la población adulta de 60 años y más de edad: Reto para la salud pública*. (s.f.) disponible en URL:

[http://www.paho.org/HQ/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2796%3A-acrecimiento-acelerado-de-la-poblacion-adulta-de-60-años-y-más-de-edad%3A-reto-para-la-salud-pública&catid=1796%3Afacts&Itemid=1914&lang=fr](http://www.paho.org/HQ/index.php?option=com_content&view=article&id=2796%3A-acrecimiento-acelerado-de-la-poblacion-adulta-de-60-años-y-más-de-edad%3A-reto-para-la-salud-pública&catid=1796%3Afacts&Itemid=1914&lang=fr) [consulta 22 de Octubre del 2014]

Cuenca, M. (2011). Motivación hacia el aprendizaje en las personas mayores más allá de los resultados y el rendimiento académico. *Revista de Psicología y Educación*, 6, pp.239-254.

*Esperanza de vida. Versión para imprimir - INEGI*. (s.f.) disponible en URL:

<http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P> [consulta 22 de Octubre del 2014]

Fundación Cambios Anahuacalli (2013). *Clases y Talleres para Adultos Centro Cultural Anahuacalli* [Folleto]. Fundación Cambios Anahuacalli.

Instituto Anahuacalli, A. C. (2012). *Folleto de Inducción Alumnos Cuarto, Quinto y Sexto Primaria* [Folleto]. Instituto Anahuacalli.

Marzano, R., & Pickering, D. (2005). *Dimensiones del aprendizaje*. Manual para el maestro. Guadalajara: ITESO.

Morón, J. (2014). Educación y personas mayores. Sevilla, España: *Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17(1), pp. 107-121.

Nonaka, I. (1991). *Una teoría dinámica de Creación de Conocimiento Organizacional*. Tokio, Japón: Instituto de Investigación de Negocios.



Ortiz, S. & Ruiz, A. (2009). *Gestión del Conocimiento de Segunda Generación: Modelo de Firestone y McElroy*. México pp. 1-31.

¿Quién es el Adulto Mayor?. (2015) disponible en URL:

<http://www.adultomayor.df.gob.mx/index.php/quien-es-el-adulto-mayor> [consulta 22 de Octubre del 2014]

Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Shagoury, R., y Miller, B. (2000). *El arte de la indagación en el aula*. Barcelona: Gedisa.

Toledano, R. (2009). *Mapeo del conocimiento*. [Documento de trabajo]. ITESO, Tlaquepaque, Jal., México.

Verdugo, M. (2002). Calidad de vida en el envejecimiento de las personas con discapacidades intelectuales y del desarrollo. *Handbook on Quality of Life for Human Service Practitioners* (pp. 79-100). Salamanca:INICO.

Wenger, E. (2001). *Comunidad de práctica: Aprendizaje, Significado e Identidad*. Barcelona: Paidós.

Wolcott, H. (1975). *Criteria for an ethnographic approach to research in schools*. Human Organization, pp. 34,2.

Woods, P. (1987). *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. España: Paidós.

Zabalza, M. (2006). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y Desarrollo Profesional*. Madrid: Narcea Ediciones.

5 claves que 'retratan' la situación de los adultos mayores. (2014) disponible en URL:

<http://mexico.cnn.com/nacional/2014/10/01/5-claves-que-retratan-la-situacion-de-los-adultos-mayores> [consulta 22 de Octubre del 2014]

## Anexos

### Anexo 1. Póster de la Gestión del Conocimiento.



(Hernández, 2014)

## Anexo 2. Preguntas para entrevistas estructuradas.

Fuente de información (personas, documentos, procesos)	Actores informantes	Campo de conocimiento	Preguntas
Persona	Dirección	Cognoscitivo/ Procesos de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En base de la experiencia de estos años en la atención educativa al adulto mayor, ¿qué características originaron el abrir las clases y talleres con las temáticas que existen actualmente?</li> <li>• ¿Existe alguna documentación personal o curso que le ha servido para diseñar las clases y talleres? ¿Cuál es y dónde se encuentra?</li> <li>• ¿Cómo ha sido el acercamiento y la retroalimentación del adulto mayor hacia Ud. y de Ud. a ellos sobre las clases y talleres que cursan o han cursado?</li> <li>• ¿En qué se ha basado la contratación de los profesores que imparten las clases y talleres?</li> <li>• ¿Qué ha dado pauta para que las clases y talleres que existen actualmente sigan abriéndose en cada ciclo escolar desde el ciclo de agosto del 2010?</li> <li>• ¿Algo que quiera agregar o sugerir?</li> </ul>
Persona	Luis	Cognoscitivo/ Procesos de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En base a la experiencia de enseñanza al adulto mayor ¿cuáles serían los métodos y características que han dado buenos resultados para seguir impartiendo esta clase?</li> <li>• ¿Cómo es la interacción con el adulto mayor en la clase?</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué ha comentado el adulto mayor acerca del tiempo de duración de la clase y el número de días?</li> <li>• ¿Existe alguna documentación personal o curso que le ha servido para impartir la clase? ¿Cuál es y dónde se encuentra?</li> <li>• ¿Qué beneficios ha percibido que esta clase le han proporcionado al adulto mayor?</li> <li>• ¿Qué tipo de habilidad y conocimiento crees que requerirías para mejorar tu enseñanza actual?</li> <li>• ¿Qué conocimiento tienes en caso de una emergencia para atender al adulto mayor?</li> <li>• ¿Cuál ha sido la retroalimentación del adulto mayor al terminar la clase? ¿y al final del curso?</li> <li>• ¿Existen temporadas de inasistencia a la clase? ¿sabes por qué faltan?</li> <li>• ¿Han llegado personas que toman la clase por recomendación de ex-alumnos o alumnos que estén cursando? ¿Dan alguna retroalimentación de por qué decidieron tomar la clase?</li> <li>• ¿Qué recursos extras ayudarían o necesitarías para impartir mejor la clase? o ¿los que existen son suficientes?</li> <li>• ¿Algo que quisiera proponer o sugerir con respecto a su práctica educativa a otro asunto al respecto?</li> </ul>
Persona	Ada	Cognoscitivo	
Persona	Hugo	Cognoscitivo	
Persona	Paco	Cognoscitivo	

Persona	Tete	Cognoscitivo	
Persona	Tita	Cognoscitivo	
Persona	Nena	Cognoscitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué información se obtuvo de los registros de observaciones que se realizaron de clases y talleres ?</li> <li>• ¿Qué datos arrojaron los registros de las entrevistas al adulto mayor en la enseñanza-aprendizaje?</li> </ul>
Persona	Lau	Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es tu percepción de los adultos mayores cuando entran y salen de sus clases, o cuando puedes intervenir en algún momento como observadora? ¿Qué retroalimentación has recibido de ellos?</li> <li>• ¿Cómo percibes el sentir de ellos cuando los observas?</li> <li>• ¿Algo que quisiera proponer o sugerir con respecto a su práctica educativa a otro asunto al respecto?</li> </ul>
Persona	Mar	Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué beneficios le ha aportado el asistir a una clase o taller en la fundación?</li> <li>• ¿Qué le gusta de su clase?</li> <li>• ¿Cómo ha sido la enseñanza e interacción con el profesor o profesora?</li> <li>• ¿Qué temática de clase le gustaría que pudieran incluir?</li> <li>• ¿Cómo se siente con el tiempo de duración de las clases y el número de días?</li> <li>• ¿Recomendaría la clase? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Algo que quisiera proponer o sugerir al respecto?</li> </ul>
Persona	Sol	Oportunidad	
Persona	Fdo	Procesos de aprendizaje/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el comportamiento psicológico de un adulto mayor</li> </ul>

		Profesional	para un proceso de enseñanza-aprendizaje? <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Algo que quisiera proponer o sugerir sobre las clases que se imparten al adulto mayor?</li></ul>
--	--	-------------	---

### Anexo 3. Mapeo del Conocimiento

Fuente de información (personas, documentos, procesos)	Quién o Qué/Dónde se encontró la información	Cuánta información se encontró	Cómo se encontró la información
Persona	Dira / FCA	Registro de 6 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Luis/ FCA	Registro de 12 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Ada/ FCA	Registro de 12 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Hugo/ FCA	Registro de 12 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Paco/ FCA	Registro de 12 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Tete/ FCA	Registro de 12 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Tita/ FCA	Registro de 12 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Nena/ FCA	Registro de 2 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Lau/ CREa (Centro de Reuniones Anahuacalli)	Registro de 3 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Mar/ CREa (Centro de Reuniones Anahuacalli)	Registro de 7 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Sol/ CREa (Centro de Reuniones Anahuacalli)	Registro de 7 respuestas	Entrevista estructurada
Persona	Fdo/ Instituto Anahuacalli	Registro de 2 respuestas	Entrevista estructurada
Encuestas de satisfacción (evaluación de clases y talleres)	Dirección/ FCA	14 encuestados con 6 preguntas cada encuesta	Documento en Físico (encuestas aplicadas al final del curso a medio año escolar 2013-2014).
Folleto de clases y talleres	Dirección/ FCA	1	Documento físico en forma de

			cuadernillo (entregado al principio del año escolar, y en existencia todo el ciclo 2013-2014).
Cuaderno de trabajo de la clase de Alfabetización Digital (Computación Básica)	Dirección/ FCA	1	Carpeta con hojas en físico (entregada en el mes para el ciclo escolar 2013-2014).
Fotografías de las clases y talleres	Dirección/ FCA	Más de 100 fotos	Virtuales en carpetas (tomadas en eventos de cierre de clases y talleres como de ciclo escolar).
Registros de Diarios semanales	Gestor de gestión del conocimiento y comunidad de práctica/Virtual	13	Escrito semanal en documento word a partir del 31/01/2014
Registros de Observaciones	Gestor de gestión del conocimiento/ Virtual	4 Observaciones de las 4 clases para adultos mayores (3 previas al mapeo y una en el mapeo).	Observaciones etnográficas de clases para el adulto mayor (documentos virtuales).
Registros de Entrevistas	Gestor de gestión del conocimiento/ Virtual	2 entrevistas no estructuradas, previas al mapeo hechas a adultos mayores.	Entrevistas no estructuradas a adultos mayores externos a las clases para adultos mayores (documentos virtuales y con sus respectivas audio grabaciones).



## **Anexo 4. Conocimiento externo sobre el adulto mayor**

### **El crecimiento poblacional del adulto mayor impulsa la formalidad de la práctica educativa en la vejez**

En México hay 11.7 millones de personas mayores de 60 años, lo que representa 9.7% de la población total, de acuerdo con proyecciones para 2014 del Consejo Nacional de Población (CONAPO). El número de adultos mayores se duplicó en México en menos de un cuarto de siglo, pues en 1990 este grupo de edad sólo incluía a 5 millones. Y para 2025 y 2050, se estima que la cantidad de adultos mayores en el país aumentará a 17.2 y 32.4 millones, respectivamente (CONAPO). La esperanza de vida en México, que refiere al número de años que en promedio se espera que viva una persona, ha aumentado considerablemente; en 1930 las personas vivían en promedio 34 años; en 1970 este indicador se ubicó en 61 años; en el 2000 fue de 75 años, en 2012 fue de 76 y en 2014 es de 77 años (cantidades reportadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI).

Nota Fuente:

*5 claves que 'retratan' la situación de los adultos mayores.* (2014) disponible en URL:

<http://mexico.cnn.com/nacional/2014/10/01/5-claves-que-retratan-la-situacion-de-los-adultos-mayores> [consulta 22 de Octubre del 2014]

*Esperanza de vida. Versión para imprimir - INEGI.* (s.f.) disponible en URL:

<http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P> [consulta 22 de Octubre del 2014]

### *Los aportes de la ciencia*

La *Gerontología* estudia la ancianidad que describe los aspectos biológicos, psicológicos y sociales, y el cómo los ancianos sufren sus respectivos cambios

psíquicos y físicos propios a su organismo (Altarriba, 1992). La ancianidad es un concepto muy amplio que puede comprender desde características diferenciales de género hasta aspectos biológicos, psicológicos, sociales, culturales, económicos, médicos, filosóficos y jurídicos. Cuestionamientos de dónde, cómo y cuánto deben ser las actividades y desarrollo de los adultos mayores, determinan de manera importante las características de desenvolvimiento.

Nota Fuente:

Altarriba, F. (1992). Introducción al ámbito gerontológico. Áreas de interés en sociodemogerontología. *Gerontología. Aspectos biopsicosociales del proceso de envejecer* (pp.1-45). Barcelona: Boixareu Universitaria.

### *El factor económico*

El nivel socioeconómico de las personas, el cómo se haya vivido, determina la manera en que va a desenvolverse en su etapa de vida de adulto mayor. Por ejemplo, una persona que tuvo todas las posibilidades económicas para sacar adelante estudios hasta la licenciatura, su desenvolvimiento va a ser diferente a otro que no pudo llevarlo a cabo, al igual sucede con una persona con mínima pensión, sólo para subsistir, su actitud y socialización va a ser muy diferente a la que recibe una mayor cantidad económica. Aquí el punto de adaptación para ese individuo, claramente va a ser distinto, cayendo en comportamientos diferentes.

Nota Fuente:

Altarriba, F. (1992). Introducción al ámbito gerontológico. Áreas de interés en sociodemogerontología. *Gerontología. Aspectos biopsicosociales del proceso de envejecer* (pp.1-45). Barcelona: Boixareu Universitaria.

### *El factor género*

Es importante destacar que se dan características muy distintivas en desenvolvimiento entre los dos géneros, masculino y femenino, al ser adulto mayor. Por ejemplo, si se llega a un mayor o menor envejecimiento en una misma

edad de un hombre versus una mujer físicamente reflejan diferencias; también se dan diferentes comportamientos social y psicológico en la misma edad; diferentes deficiencias o enfermedades en el aspecto psicobiológico. Para el hombre, le es más difícil volver a su estancia permanente en casa que a la mujer, cuando ellos pasan a ser personas jubiladas o pensionadas.

Nota Fuente:

Altarriba, F. (1992). Áreas de interés en biopsicogerontología. *Gerontología. Aspectos biopsicosociales del proceso de envejecer* (pp.47-87). Barcelona: Boixareu Universitaria.

### *El factor social*

Existen muchos factores como las creencias, normas, hábitos y elementos cognoscitivos en los adultos mayores que interfieren en su manera de vivir para llegar a tener una buena calidad de vida (Altarriba, 1992). La sociedad también da una rigidez de status a los adultos mayores con connotaciones pasivo-asistenciales que limitan la proyección social de ello, eso sí, acorde a las circunstancias socio-económicas-políticas, así como, los condicionamientos psicobiogénicos dan una diferencia en el rol del adulto mayor por parte de la sociedad (Altarriba, 1992). Otro aspecto que se involucra durante el proceso de envejecimiento es la personalidad, sujeta a la influencia ambiental y al proceso de aprendizaje.

La "Vejez" es tomada como sinónimo de incapacidad y limitación, individuos negados socialmente, en cambio si se mira por los atributos de personas con serenidad de juicio, experiencia, conocimiento, madurez vital y perspectiva de la historia personal y social, hacen mucha diferencia en su significado y otorga una *identidad* firme. La sociedad tiene que tomar en cuenta la *participación* de los adultos mayores, entender y aceptar su vejez como una etapa más de la vida que consta de la integridad y autonomía, como también aceptar que ellos se benefician de la relación con otros individuos como motor fundamental de la integración.

Nota Fuente:

Altarriba, F. (1992). Áreas de interés en biopsicogerontología. *Gerontología. Aspectos biopsicosociales del proceso de envejecer* (pp.47-87). Barcelona: Boixareu Universitaria.

### *El factor psicológico*

Las funciones superiores de la *atención* y *percepción* se debilitan en el adulto mayor por lo que es necesario incentivar el funcionamiento cognitivo del adulto mayor. "La *atención* sirve como mecanismo de activación y funcionamiento de otros procesos mentales más complejos como la percepción, la memoria o el lenguaje, mediante operaciones de selección, distribución y mantenimiento de la actividad psicológica" (Sánchez Gil y Pérez, 2008, p.2). Las alteraciones que sufre el adulto mayor en la atención repercute y están íntimamente relacionadas con la motivación y alteraciones perceptivas. Un ambiente desfavorable debilita la atención. La ejercitación de la atención puede ser estimulada con actividades cotidianas, lectura, escuchar música, el cálculo, estudiar o realizar ejercicios físicos (Sánchez Gil y Pérez, 2008).

Con la edad avanzada del adulto mayor comienza con una serie situaciones que le dificultan su actividad cotidiana donde se ve afectada la *Memoria Operativa del Trabajo* (MOT). Esta función cognitiva ayuda a la ejecución de una acción que necesita retener información mientras se efectúa otra tarea de procesamiento. A través de juegos populares como el pájaro madrugador, el dominó, los rompecabezas y la canción popular (Cabrera, 2011), permiten mejorar y activar la memoria en el adulto mayor. El favorecerla minimiza la baja autoestima en ellos y la preocupación de los familiares cuando el adulto mayor tiene acciones como olvidar sus llaves, o dejar la llave del agua abierta, u olvidar apagar luces, o dejar la estufa encendida.

La *percepción* es la capacidad mental que permite integrar y/o reconocer aquello que llega a través de los sentidos y se encarga de la integración, del reconocimiento y de la interpretación de sensaciones (Sánchez Gil y Pérez, 2008).

Cada uno de los órganos de los sentidos cuenta con ella: percepción visual, auditiva, olfativa, táctil y gustativa. Uno de los déficits que se da en mayor porcentaje es la percepción visual, por lo que dificulta la resolución de tareas perceptivas; lo mismo pasa con el déficit de la percepción auditiva que dificulta la diferenciación de los sonidos y ruidos de fondo, y la velocidad de procesamiento.

El *lenguaje* en el adulto mayor no se afecta en su totalidad. Se deteriora la manera de comprender el lenguaje y el de poder acrecentar el vocabulario ya existente, siendo difícil llevar a cabo tareas lingüísticas que involucren la comprensión de oraciones gramaticalmente complejas o de un contenido semánticamente difícil (Martín y Fernández, 2012). También el adulto mayor muestra dificultades o déficits en algunos de los procesos físicos como: fuerza, velocidad, resistencia, flexibilidad y coordinación, por lo que se sugiere fortalecerse físicamente, además de ayudar al proceso mental.

Nota Fuente:

Cabrera, C., Morales, A. Arias, E., González, G., y otros (2011). Efecto de una intervención educativa sobre la memoria operativa de trabajo del adulto mayor: estudio cuasi experimental con juegos populares. Guadalajara, México: *Redie*, 13(2), pp. 56-67.

Martín, M. & Fernández, M. (2012). El lenguaje en el envejecimiento, procesos de recuperación léxica. Toledo, España: *Logopedia, Foniatría y Audiología*, 32(2), pp.34-46.

Sánchez, I. & Pérez, V. (2008, Abril-Junio). El funcionamiento cognitivo en la vejez: atención y percepción en el adulto mayor. La Habana, Cuba: *Medicina General Integral*, 24(2), pp. 1-7.

## **Áreas de Intervención Educativa**

### *Psicológico cognitivo*

El *aprendizaje* y la *motivación* son elementos importantes en la enseñanza del adulto mayor con la finalidad de mejorar su evolución personal (Cuenca, 2011, p. 239). El aprender propicia el crecimiento personal, social, potencializa el sentimiento de utilidad, estimula a la autonomía y prepara al adulto mayor para un nuevo futuro. Es muy importante saber qué y cómo aprende el adulto mayor, sobre

todo porque el aprendizaje está condicionado al posible deterioro físico, biológico y/o funcional, a los efectos psicosociales y a las diferencias funcionales a nivel cognitivo (Cuenca, 2011).

Nota Fuente:

Cuenca, M. (2011). Motivación hacia el aprendizaje en las personas mayores más allá de los resultados y el rendimiento académico. *Revista de Psicología y Educación*, 6, pp.239-254.

### *Lenguaje*

Es recomendable el realizar ejercicios descriptivos de personas, animales u objetos en todas sus categorías como por ejemplo: nombre del objeto, color, tamaño, funcionamiento, etc. para ayudar al lenguaje del adulto mayor. Así como también la formación educativa para aprender nuevos *idiomas* en adultos mayores involucra lo referente a lingüística, que da cuenta que los aprendices llevan diferentes ritmos y estilos para aprender (Fontanella y Sandmann, 2011).

Nota Fuente:

Fontanella, P. & Sandmann, F. (2011). Enseñanza de una lengua extranjera a adultos mayores. Santiago de Chile, Chile: *Lenguas Modernas*, 36, pp. 55-62.

### *Psicológico Afectivo*

Los espacios sociales con sus respectivas reuniones de convivencia y recreación son grandes incentivos para los adultos mayores. La parte social los lleva a realizar grandes cosas y cambios en ellos como la pertenencia, autonomía e integridad, y tienen *motivación* en asistir y compartir con sus pares y otras personas que están involucradas en su contexto educativo y social.

En estos espacios sociales debe tomarse en cuenta el *sentido del humor* en sus estilos de: humor de auto-mejoramiento y humor afiliativo. Este es considerado como un remedio muy positivo en el bienestar de la salud y estado psicológico del adulto mayor, que también le da un sentido de pertenencia y un entorno muy agradable abonando a su calidad de vida. Existen tres componentes involucrados en la vivencia del humor: el cognitivo, corresponde a la complejidad del humor; el

conativo, relacionado a la motivación; el afectivo, asociado a lo emocional (Labarca, 2012). El humor tiene una misión reparadora en el adulto mayor con tendencia adaptativa para agradar y divertir a los demás, facilitar las interacciones sociales, así como ayuda a disminuir síntomas somáticos, ansiedad e insomnio, disfunción social y depresión, y aumenta la autoestima (Labarca, 2012).

Nota Fuente:

Labarca, C. (2012). Sentido del humor en el adulto mayor. *Telos*, 14(3), pp. 400-414.

### *Tecnología*

Hay que incentivar al adulto mayor para que se incorpore al *aprendizaje mediático* y utilice los diferentes dispositivos que existen hoy en día para comunicarse. Esto le ofrece condiciones de igualdad en su inclusión digital, determinando también su inclusión social a manera digital y así actualizar su desarrollo de competencias. Con esto se le otorga un deber social, "es preciso asegurar la alfabetización mediática en el sistema de educación permanente, como una parte importante de las competencias básicas que debe tener todo ciudadano" (Hernando y Phillippi, 2013, p. 16).

Nota Fuente:

Hernando, A. & Phillippi, A. (2013). El desarrollo de la competencia mediática en personas mayores: una brecha pendiente. *Chasqui*, 124, pp. 11-18.

### *Físico y recreativo*

Las *actividades físico-recreativas* tienen un fin de bienestar en el adulto mayor en la utilización de su tiempo libre y en la medida que sabe cómo utilizarlo en acción, mejorará su calidad de vida que aportará en su salud en tres dimensiones: psicológica, social y física. Estas actividades de recreación como movimientos corporales, juegos pasivos, comunitaria, ambiental, artística y cultural son valoradas a través de una propuesta que se elabora a partir de las necesidades determinadas del diagnóstico del estado real del adulto mayor (Rey, 2011). La buena salud física y mental del adulto mayor generan en su familia un sentido de participación, compromiso social y responsabilidad para él mismo.

Nota Fuente:

Rey, Nelson (2011). *Actividades físico-recreativas que mejoren el estilo de vida del adulto mayor en el Circulo de Abuelo de la comunidad del reparto Raúl Cepero Bonilla*. Las Tunas: Univ. de las Ciencias de la cultura física y el deporte.

### *Competencias a desarrollar*

Es primordial que los docentes desarrollen *competencias* con elementos cognitivos, actitudinales, valorativos y de destrezas que favorezcan la enseñanza-aprendizaje del adulto mayor. Para que de esta manera, les sea posible identificar y analizar aquellas capacidades requeridas por este sector poblacional en un contexto específico. También es de suma importancia que el entorno del aprendizaje y los programas educativos estén vinculados con las habilidades y conocimientos que los adultos mayores poseen con anterioridad. Como también que el aprender responda a sus necesidades personales, sociales y educativas; que sea personalizado; activo y participativo; cooperativo y colaborativo; significativo; medio hacia un fin, no un fin en sí mismo (apertura de sí mismo, al entorno y a los demás, es decir, aprender para aprender) (Cuenca, 2011).

### *Calidad de Vida*

Todo lo expresado compete directamente a beneficiar la *calidad de vida* del adulto mayor que se define como:

Un concepto que refleja las condiciones de vida deseadas por una persona en relación con ocho necesidades fundamentales que representan el núcleo de las dimensiones de la vida de cada uno: bienestar social, relaciones interpersonales, bienestar material, desarrollo personal, bienestar físico, autodeterminación, inclusión social y derechos. (Verdugo, 2002, p.91)

Los motivos para aprender en el adulto mayor se apegan a mejorar su calidad de vida, desarrollarse personalmente y aumentar su autonomía. Demandan contenidos de aprendizaje interesantes que amplíen sus conocimientos y cumplan sus expectativas, a la vez que les ayuden en sus actividades cotidianas. "El



profesor emerge como facilitador y motivador, valorando a los adultos mayores, que se preocupe por ellos, resuelva sus dudas y domine los contenidos de las materias para ayudarles a comprender mejor" (Cuenca, 2011, p. 252). La metodología debe ser activa y participativa, trabajando de preferencia de manera colaborativa con actividades que aporten a su conocimiento e inciten cambios favorables en su vida personal y social. Esto favorece la satisfacción personal en aprender, incrementando la motivación y el deseo de seguir aprendiendo (Cuenca, 2011).

Nota Fuente:

Cuenca, M. (2011). Motivación hacia el aprendizaje en las personas mayores más allá de los resultados y el rendimiento académico. *Revista de Psicología y Educación*, 6, pp.239-254.

Verdugo, M. (2002). Calidad de vida en el envejecimiento de las personas con discapacidades intelectuales y del desarrollo. *Handbook on Quality of Life for Human Service Practitioners* (pp. 79-100). Salamanca:INICO.