

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



**FORMACIÓN INTEGRAL DESDE LA EDUCACIÓN SOCIAL
FUNDAMENTO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE EXPERIENCIAS FORMATIVAS DEL ÁREA VALORAL
SOCIAL DE LA PREPA IBERO**

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

Presenta: Silvia Rebeca Acevez Muñoz
Asesor: Mtra. Enriqueta Franco Gamboa
Guadalajara, México
Octubre del 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
Justificación	13
Alcances de la intervención	16
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL.....	18
Fundamentos Institucionales	19
CAPÍTULO 3. PROPUESTA METODOLÓGICA	24
3.1 Gestión del conocimiento.....	25
3.2 Plan de trabajo:	31
3.3 Métodos de Recolección de Datos.....	47
Marco Temático	62
CAPÍTULO 4. Desarrollo del Proceso.....	67
4.1 Procesos y resultados en la comunidad de gestión del conocimiento o práctica (CoP)..	68
4.2 Procesos y resultados con el Uso del conocimiento o en Comunidad de aprendizaje	
(CoA).....	93
CONCLUSIONES.....	147
ANEXOS.....	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	167

INTRODUCCIÓN.

La Preparatoria Universidad Iberoamericana (Prepa Ibero) surgió en el año 2009 con la intención de ofrecer a sus estudiantes una formación que, teniendo como referente los principios de la educación jesuítica, buscara la excelencia académica y, sobre todo, la excelencia humana en el compromiso con la sociedad. Si bien tal referente se ha concretado en distintas instituciones educativas en el país, el proyecto de la Prepa Ibero tenía como un primer reto el implementarlo en un contexto distinto como el de la Ciudad de México, en el que no existía, desde hacía cuarenta años, un espacio de educación media superior inspirado por la espiritualidad ignaciana.

Sin restar importancia al reto de crear un proyecto que, efectivamente, ofreciera una formación académica de calidad, el principal reto sin duda sería el complementar esa formación con los elementos propios de una educación que busca como fin último el compromiso social. ¿Cómo formar, en palabras de Adolfo Nicolás, S.J.¹, no a los mejores del mundo sino a los mejores para el mundo? ¿Cómo imprimir el sello ignaciano a una institución en la que sus colaboradores no están del todo familiarizados con el modelo ignaciano? Aun teniendo acceso a los programas de formación Valoral Social de otras instituciones jesuitas, era necesario buscar los modos de diseñar programas y estructuras propias que respondieran al contexto particular de la Prepa Ibero Ciudad de México.

Se comenzó entonces por un diseño de la Formación Humanista propia de la educación jesuita, la cual pretendía integrar el conocimiento del proceso formativo del estudiante en su paso por la prepa, para reflejar este proceso en el diseño de proyectos en los que se trabajara en las necesidades detectadas en su contexto social más inmediato. Conforme fue creciendo la Prepa, creció con ella el equipo de trabajo y el diseño del modelo formativo que configuró el área de Valoral Social de la Prepa Ibero.

Fue así que, en 2013, cuando la primera generación de la Prepa Ibero alcanzó su quinto semestre, se propuso la implementación de la primera experiencia formativa en respuesta a los

¹ Actual superior general de los jesuitas.

procesos planeados para las materias Formación Integral Humanista (FIH) y Formación y Acción Social (FAS). La experiencia formativa se nombró *experiencia laboral*, a partir de la experiencia y programa de otras instituciones educativas jesuitas del país.

La exigencia de éstas experiencia se vio enmarcada a partir de lo que la misión de la Institución postula y en función del diseño curricular de las materias de FIH y FAS. Es desde estas materias que se prepara a los estudiantes para la vivencia de la experiencia a partir de la comprensión teórica y conceptual de la situación social a la que se aproximarán, en este caso, el análisis de la realidad socioeconómica del país y los derechos humanos. Este proceso en aula pretende se construya una perspectiva crítica previa a la vivencia de la experiencia formativa.

Es a partir de la vivencia de esta experiencia y del caos² que significó su gestión por primera vez para la institución, que surge la necesidad de recuperar y sistematizar este proceso desde la Gestión del Conocimiento para capitalizarla como experiencia formativa y consolidar a partir de ella la gestión de las experiencias formativas del programa de Formación Valoral Social para darles sustento desde los sujetos y áreas involucradas.

Estas experiencias representan desde el Paradigma Pedagógico Ignaciano un momento de encuentro con la realidad social que es preciso estructurar para darle pertinencia y relevancia desde el desarrollo de la misión de la Prepa Ibero. Por ello, la recuperación sistematizada de estos procesos se considera el punto de partida para darles continuidad desde un proceso caracterizado por la Gestión del Conocimiento.

Así se definió entonces el propósito del proyecto, a saber, el de *sistematizar las experiencias de formación del área Valoral Social, enmarcadas en la misión institucional, para darles continuidad y consolidar con excelencia la formación integral de la preparatoria*. Asimismo se buscó utilizar el nuevo conocimiento para proyectarlo en la estructura organizacional respecto a la misión y la creación de estrategias de evaluación y gestión de experiencias formativas en la institución.

² Caos entendido desde la teoría de la Gestión del Conocimiento, como situación nueva, sin estructura, sin trabajo colaborativo sistematizado, desajustado del sistema.

Lograr este propósito significó un fuerte trabajo y su análisis otorgó a la Prepa Ibero beneficios claros respecto lo que se pretende en el modelo educativo. En primer lugar, se obtuvo un conocimiento profundo y detallado de lo acontecido: qué se hace, cómo se hace y qué resulta de ello para evaluar y estructurar en función de la institución y su propia estructura organizacional, mediante la sistematización de la práctica.

En segundo lugar, y a partir del beneficio anterior, la institución obtuvo el diseño de instrumentos que abstraen lo que se hace para validar las experiencias formativas en el proceso integral que se pretende para los estudiantes en su paso por la Prepa Ibero, en función de lo que se busca en el perfil de egreso. La creación de una comunidad de aprendizaje profesional capacitada para sistematizar los procesos, en este caso las experiencias formativas, del área valoral social de la organización, es un tercer beneficio. Y por último, la innovación de procesos de aprendizaje a partir de experiencias de contacto con realidades particulares desde la dimensión Valoral Social.

La obtención de estos beneficios posibilitó validar estas experiencias como verdaderas experiencias formativas, experiencias de innovación de aprendizaje basadas en un trabajo de comunidad de aprendizaje profesional. A partir de este proceso de sistematización se logró definir una estructura organizacional que posibilita qué hacer y cómo hacer respecto al desarrollo del programa de Formación Integral Humanista y otorgar con ello continuidad y excelencia de sus procesos a partir de la Gestión del Conocimiento.

El presente proyecto que muestra de modo detallado los elementos y momentos que se desarrollaron a partir del propósito general. Para ello el informe se estructura de la siguiente manera. Se presenta en un primer momento el planteamiento del problema que enuncia el campo temático en el que se interviene, la justificación y el propósito general, y los antecedentes de la Gestión del Conocimiento desde donde se ubica el proyecto. En un segundo momento aparece la descripción general de la organización, a manera de contextualización de la Prepa Ibero, donde se sitúa el proyecto. Posteriormente se presenta la propuesta metodológica como cuarto momento. En este momento se integra una revisión bibliográfica

respecto a la Gestión del Conocimiento para contextualizar y ubicar el plan de trabajo desde la Gestión y un apartado para determinar cuáles fueron los métodos para la recolección de datos en la configuración del proyecto.

Como parte central del proyecto se presenta el análisis de los datos para determinar qué sucedió exactamente al gestionar el conocimiento respecto al propósito de la intervención. Este análisis se detalla a partir de lo sucedido en la comunidad de práctica así como a nivel estructural y a nivel humano del conocimiento gestionado. Este quinto momento del informe inserta la parte medular del proyecto en cuanto a la Gestión del Conocimiento en la organización. Aquello que se concluye del desarrollo de los momentos previamente mencionados conforma el último apartado del informe, en el que se reportan los cierres del proyecto con la consigna de delimitar cuál será la continuidad al proyecto.

De esta manera el informe encuentra sentido en la consecución de los cinco momentos que lo definen como proyecto de Gestión del Conocimiento y con ello da cuenta de los elementos que se requieren e integran para que el proyecto se encuentre enmarcado en la Gestión del Conocimiento.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento, y de sus experiencias, valores y normas internas” (Davenport y Prusak, 2001, p.61).

La Prepa Ibero, es una institución educativa de nivel medio superior en la Ciudad de México que surge en 2009 ante la necesidad de mejorar el perfil de ingreso integral -formación integral- que busca la Universidad Iberoamericana en sus aspirantes. Una formación integral que, desde la perspectiva de la Educación Social, es entendida como aquellos procesos que, “tratan de formar en el individuo los sentimientos sociales, las actitudes sociales y una conciencia de solidaridad con todos los hombres y pueblos” (Quintana 1984, p.169).

Pretender que este perfil se consolide en los estudiantes ha llevado a la Prepa Ibero a diseñar, gestionar e implementar la vivencia de diversas experiencias formativas encaminadas al desarrollo de aprendizajes apegados a la misión de la institución.

La Prepa Ibero busca el desarrollo de estas experiencias formativas desde la Subdirección de Formación Integral, particularmente en el área Valoral Social de la Preparatoria. Es así como la institución integra en su diseño curricular el desarrollo de experiencias formativas desde el área Valoral Social en los procesos formativos de sus estudiantes de bachillerato. Tomar conciencia y reconocer qué y cómo han sido estas experiencias para la institución, como menciona Ortega (citado en Serrano, 2002), hará cobrar un sentido renovado de su acción y reflexión.

Es de este modo que, se expresa como necesidad del área Valoral Social, continuar con las experiencias formativas y a partir del conocimiento que éstas generan, mejorarlas, innovarlas y estructurarlas para su implementación con las futuras generaciones; así como la definición de elementos precisos que ilustren la relación de estas experiencias formativas con el desarrollo de la misión institucional.

Definir la Formación integral en la Prepa Ibero desde la Educación Social encuentra su razón de ser al reconocer a la Preparatoria como parte de los centros educativos de la Compañía de Jesús, de manera particular de la provincia mexicana. El Superior General de la Compañía de Jesús, P. Adolfo Nicolás, ha descrito la finalidad de un centro educativo de la Compañía, en función de la calidad de nuestros alumnos, con las siguientes palabras: *“Nuestra misión es formar personas útiles con espíritu de justicia y de servicio. No formar a los mejores del mundo, sino formar a los mejores para el mundo”* (www.sjmex.org/educacion.html, 2013). Podemos empatar las palabras del General de la Compañía de Jesús con las de Kenschensteiner (citado en Serrano, 2002), para quien “la Educación Social debe entenderse, no como un tipo específico de educación (educación física, educación moral, educación estética, etc.), sino más bien como una dirección o enfoque que hay que dar a la educación general”. Kenschensteiner expone “que toda educación ha de tener siempre un carácter y una finalidad social. Considera el trabajo como medio, fin, objetivo y recurso. Como la persona es, ante todo, un ser social, la educación será válida sólo si se hace en, por y para la comunidad” (Serrano, 2002, p.206). Ambas propuestas ayudan a ver los elementos necesarios para situar el significado de la formación integral que se pretende desarrollar en la Prepa Ibero y su identificación con algunos postulados teóricos de la Educación Social.

“La Pedagogía Social nace como reacción al extremo individualismo pedagógico de todos los tiempos” (Serrano, 2002, p.208). Por su parte el proyecto educativo Prepa Ibero surge como respuesta concreta a un contexto regional del que forma parte. Tal contexto, como se señala en el Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina (2005), se caracteriza por:

- a) La grave desigualdad social y de la distribución de los medios de producción y la riqueza, con enormes contrastes entre el desarrollo científico y tecnológico que posibilita una cultura de bienestar nunca vista y da origen a un mundo interconectado y global, y el número reducido de personas que se benefician de esos avances.
- b) El aumento alarmante de la violencia y de la crueldad.
- c) El crecimiento de la corrupción y la deshonestidad [...] que demandan una especial

atención a la educación ética.

- d) La destrucción del medio ambiente y el riesgo de un desarrollo no sustentable.
- e) La crisis de valores, en un ambiente propicio para la indiferencia valorativa, en el que prevalecen la libertad individualista, el pragmatismo utilitarista y el hedonismo.
- f) Los múltiples pluralismos y la abigarrada diversidad cultural derivadas del creciente movimiento de migraciones y la influencia de las culturas extranjeras, al mismo tiempo en que se constatan las dificultades de diálogo con lo "diferente", el racismo, el sexismo, la discriminación cultural y diversas formas de violación de los derechos humanos.
- g) El nuevo tejido social y la reestructuración cultural, en los cuales son replanteados los significados y las estructuras de instituciones sociales fundamentales como la familia, la escuela, la Iglesia y el Estado.
- h) La sociedad de la información en la cual los medios de la información y la comunicación (TIC) ponen en juego nuevos lenguajes, que son aptos para difundir valores y propician espacios virtuales de construcción de identidades personales y sociales.
- i) La hegemonía del sistema neoliberal y el imperio del mercado que orienta casi exclusivamente, incluso a la educación, hacia la rentabilidad, la eficacia, la ganancia y el consumismo, en una racionalidad económica que reduce la grandeza y dignidad del hombre y de la mujer, y los valorizan según su capacidad de generar una renta monetaria.
- j) La creciente dificultad de gobernabilidad y el debilitamiento del Estado de Derecho. (Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina 2005, pp. 13-14).

En este sentido, por tales premisas, existen razones múltiples para que la Universidad Iberoamericana haya pensado en crear una nueva institución de Educación Media Superior, la Prepa Ibero, con un interés prioritario en la Formación Integral de sus estudiantes, de manera particular en la formación Valoral Social.

La subdirección de Formación Integral de la Prepa Ibero y su área concreta de Valoral Social enmarcan su labor educativa en la pedagogía ignaciana, que busca ser “una mediación entre los sujetos y el mundo para su comprensión y transformación. Un instrumento para la mejor interpretación de la realidad y para el cambio social. Un proceso que inspirado en la Espiritualidad Ignaciana, encarna la realidad del mundo y sus desafíos desde una pedagogía comprometida” (Granados, 2005, p.2).

De este modo es que, el presente proyecto desarrolla como campo temático: la Formación Integral enmarcada en la Educación Social, para encuadrar el estudio, la comprensión y el análisis de la acción y práctica del área Valoral Social en la Prepa Ibero, de manera particular de las experiencias formativas desde su fundamento y estructura organizacional. Estas experiencias, en su estudio a través del presente proyecto, adecuaron un marco justo de diseño y evaluación para el logro de la misión institucional que responde en gran medida al campo temático mencionado con anterioridad.

Es importante reconocer que el sentido de éstas experiencias formativas en la institución se enmarca en:

- ✓ La misión institucional.
- ✓ Las materias de Formación Integral Humanista (FIH) y Formación y Acción Social (FAS) del área Valoral Social.

Es la exigencia de enmarcar así las experiencias lo que llevó a la Prepa Ibero a determinar que todos los alumnos formaran parte de estas experiencias durante su trayectoria en la institución y se desarrollaran como se muestra en el siguiente esquema.

SEMESTRE	Educación Formal	EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN (Educación no formal)	
	MATERIA	CAMPAMENTO	EXPERIENCIA DE INSERCIÓN
1ro	FIH I		
2do	FAS I	Existe	Experiencias Comunitaria
3ro	FIH II	Derecho Humanos	
4to	FAS II		Experiencia Laboral
5to	FIH III		
6to	FASIII	Espiritualidad y Compromiso Ignaciano	Servicio Social
EXPERIENCIAS FORMATIVAS ADICIONALES		Semana de la Solidaridad Experiencias de una semana de inserción (experiencia voluntaria en diciembre y verano)	

Gráfico 1. Experiencias de formación por semestre en la Prepa Ibero.

Estas experiencias formativas son consideradas, por el proyecto educativo de la preparatoria, por el equipo directivo y por rectoría, como determinantes para el logro de la misión en los estudiantes de la Prepa Ibero, y para la integración y consolidación de los procesos del área Valoral Social respecto al perfil de egreso de los estudiantes.

Es importante reconocer que, para que el presente proyecto lograra centrarse en las experiencias formativas, se partió de una inquietud inicial justo después de realizar la primera experiencia laboral en la Prepa Ibero y reconocer la dificultad de estar operando sobre la marcha experiencias formativas nuevas en la preparatoria y en ocasiones empalmándose unas con otras. La coordinación del área Valoral Social reconoció la importancia de comenzar a trabajar en el fomento de espacios de reunión sistemáticos para lograr definir estructuras que posibiliten las experiencias formativas de calidad en la institución.

Por lo anterior es que se volvió imprescindible centrar el trabajo del proyecto en las

experiencias formativas del área Valorar Social desde su fundamentación y estructura organizacional. Así, la organización reconoció que estas experiencias son determinantes en el logro de la misión, que es lo que da sustento a la creación de la Preparatoria como parte del proyecto educativo de la Universidad y, la inquietud compartida por parte de los integrantes del departamento de Valoral Social de tener mayor claridad y estructura para la calidad de los procesos en el área.

Con ello se hizo patente la necesidad de comunidades de prácticas como parte de las prácticas rutinarias de la organización, para la creación de conocimiento organizacional, así como la necesidad de vivir la práctica como aprendizaje al ser recuperada, para fortalecer al área Valoral Social y por ende a la organización.

Wenger (2001) postula que el aprendizaje es el motor de la práctica y la práctica es la historia del aprendizaje, y con esto se refuerza la fundamentación de las comunidades de práctica en el aprendizaje. El mismo autor indica que las comunidades de práctica tienen historias de aprendizaje compartidas, desarrollan maneras de mantener conexiones con el resto del mundo y permiten pasar de una comunidad a otra, por lo que el conocimiento generado dentro de una es fácilmente compartido con otras comunidades y viceversa. Para la Gestión del Conocimiento en el área Valoral Social se necesitan tiempos y equipos/comunidades clave dedicados a la sistematización y construcción de aprendizaje organizacional.

El cambio organizacional está en el equipo no en el individuo, pues aquel es la unidad fundamental de aprendizaje. Gestionar el conocimiento en la organizaciones posibilita la creación de nuevo conocimiento, que, a través de las comunidades de práctica busca y define cómo integrar este nuevo conocimiento en la mejora de los procesos de la organización.

De este modo se conformó, en el área Valoral Social, la comunidad de práctica necesaria para la construcción del proyecto como eje fundamental del proceso. Esta comunidad autorizada por la Subdirección de Formación Integral y la dirección de la Prepa Ibero se convirtió en el eje fundamental para la generación del proceso de Gestión del Conocimiento y del proceder institucional en la organización.

En los primeros encuentros de la comunidad de práctica se reconoció que, existen activos de conocimiento referentes a las experiencias formativas en la Prepa Ibero pero éstos no se encuentran organizados, sistematizados, ni documentados; y al pretender que, estas experiencias formativas sean enmarcadas y refuercen la misión institucional, la falta de gestión en ellas no permitió tener certeza de ello.

Aunado al ritmo acelerado y, procesos empalmados en la operación del área de manera simultanea, los sujetos en la organización incrementan la información, los datos y el capital con el que cuentan pero simplemente lo acumulan y éste se va quedando como parte del conocimiento de algunos sujetos del área Valoral Social y de la Prepa Ibero como organización pero sin estructura, organización, ni comunicación, y por ende se impide insertar nuevo conocimiento en la organización que posibilite la reflexión y el análisis de los procesos para la toma de decisiones pertinentes.

Justificación

La recuperación sistematizada de los procesos de las experiencias formativas se considera punto de partida para darles continuidad desde un proceso caracterizado por la Gestión del Conocimiento.

Es importante aclarar que, lo que genera valor en una organización no es la acumulación del conocimiento, en este caso de las experiencias formativas, sino la gestión de ese conocimiento para que la organización y sus integrantes puedan utilizarlo para el logro de la excelencia en los procesos. Con ello se asegura que, el conocimiento se mantenga en la organización y pueda ser reutilizado por otros miembros, así se genera nuevo conocimiento y se aumenta la capacidad de respuesta y adaptación de la organización.

Pretender que el conocimiento se gestione en la organización requiere que la Prepa Ibero construya procesos para caracterizarse como organización inteligente. Senge (2005) menciona que, el conocimiento es lo que genera las organizaciones inteligentes, organizaciones que se

caracterizan porque aprenden en todo momento, es decir, “organizaciones 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” (Ibid, p.11).

De este modo se ubica el aprendizaje como un eslabón clave en los procesos de Gestión del Conocimiento. Según Senge (2005) el aprendizaje es el producto de la gestión y el aprendizaje, menciona Firestone (2009), es un proceso que implica la interacción humana en la organización para después formular declaraciones de conocimiento, mismas que, al validarlas crean conocimiento colectivo para la organización. Por ello la Gestión del Conocimiento prioriza y sistematiza los espacios de interacción en la organización y considera nuevo conocimiento al generado en la interacción a partir del aprendizaje individual de cada sujeto.

La Prepa Ibero desde su creación priorizó la interacción en sus procesos, por ello fue determinante definir una estrategia para que, desde la Gestión del Conocimiento se recuperara de manera ordenada y sistematizada el conocimiento que los espacios de interacción generan. Así la Prepa Ibero, de manera particular el área de Formación Valor Social reconoció en la interacción, espacios de producción, de aprendizaje y por ende de generación de conocimiento, y definió así espacios de encuentro semanales como parte de su plan de acción para el desarrollo del proyecto.

A partir de estos espacios de interacción surge la inquietud sobre cómo se están viviendo las experiencias formativas en la Prepa Ibero y el caos que significó la gestión de las mismas; este caos entendido como el elemento que posibilitó que la acción educativa surgiera desde la interacción del sujeto, el contexto y los instrumentos mediadores de modo desestructurado y desorganizado para convertirlo en unidad de análisis y estudio desde la Gestión del Conocimiento.

La relevancia institucional de las experiencias, así como su primera implementación, con el caos que significó, es decir, los límites que presentó el proceso que se llevó a cabo para

desarrollarlas, hace necesaria su continuidad a partir de una recuperación sistematizada con la intención de mejorarlas y darles un carácter innovador.

Con ello surge la necesidad de convertir el caos en “caos creativo” para estructurar y fundamentar las experiencias formativas desde la estructura y la misión organizacional al dar continuidad al conocimiento que, a partir de éstas se genera y consolidar así la gestión de los procesos en las experiencias formativas del área Valoral Social. Este caos adquiere su carácter creativo cuando es provocador de la creación de conocimiento y, en este caso en particular, generador y transformador del conocimiento del equipo del área de Formación Valoral Social de la Prepa Ibero, generador y transformador del conocimiento de las experiencias formativas.

Por ello se contempla que, como insumo para la continuidad de este proyecto se cuenta con:

- ✓ Los procesos que se han llevado y se están llevando a cabo para su recuperación sistematizada -conocimiento explícito y tácito de la institución-
- ✓ Los sujetos que han sido parte de éstas experiencias -conocimiento explícito y tácito de los sujetos-.

Gestionar este conocimiento es capitalizar al área de Formación Valoral Social y por ende a la institución. Se buscó en este proyecto capitalizar experiencias formativas que representan, desde el enfoque pedagógico ignaciano (sustento del proyecto educativo), un momento de encuentro personal-comunitario y de encuentro con la realidad social. Capitalizar estas experiencias contribuyó a darles pertinencia y relevancia desde la misión institucional.

Las materias de FIH y FAS representan el eje transversal de la formación de los alumnos. Sistematizar las experiencias formativas dentro de este marco, es lograr un proceso permanente y acumulativo de conocimiento que posibilita la transformación de la práctica educativa.

Al plantear el objetivo del proyecto, a la dirección de la Prepa Ibero, ésta reconoció la pertinencia de la intervención. Comentó que, de manera constante la coordinación del área

Valoral Social manifestaba la necesidad de sistematizar los procesos en la Prepa Ibero, y por ello era preciso convertir la necesidad en una acción concreta en beneficio de la institución.

Para lograr el objetivo fue necesario que los sujetos involucrados conformaran una comunidad de práctica que posibilitó el diálogo y no sólo la operación en relación a las experiencias formativas del área.

Concretar este proyecto demandó el diseño de un proyecto de Gestión del Conocimiento que durante su ejecución fue marcando la forma en que la organización genera, comunica y aprovecha sus activos de conocimiento.

Alcances de la intervención

Contemplar los beneficios de la intervención, es conocer que, no llevar a cabo el proyecto, es continuar haciendo lo que se hace, simplemente acumulando, sin procesos de evaluación claros respecto a la misión de la institución y, sobre todo, sin una estructura organizacional que sistematice la práctica para validar estas experiencias como verdaderas experiencias formativas, experiencias de innovación de aprendizaje basadas en trabajo de comunidad de aprendizaje profesional.

Atender esta necesidad y desarrollar el propósito propuesto desde la Gestión del Conocimiento beneficiaría en diferentes niveles de la institución.

- La preparatoria como institución educativa de nivel medio superior necesita asegurar el desarrollo de su misión.
- El departamento de Formación Integral en el área de valoral social necesita gestionar el capital –intelectual y social- de cada integrante, de las academias y su relación con la institución.
- El alumnado que espera recibir procesos de excelencia.

Alcanzar el objetivo propuesto en el proyecto de Gestión del Conocimiento en la Prepa Ibero otorga beneficios a la preparatoria como institución educativa que se estructuran para su mejor comprensión en la siguiente tabla.

BENEFICIO	ALCANCE
<p>La institución obtendrá un conocimiento profundo y detallado de lo acontecido, qué se hace, cómo se hace y qué resulta de ello para evaluar y estructurar en función de la institución y su propia estructura organizacional, mediante la sistematización de la práctica.</p>	<p>Definición del área valor social desde la estructura organizacional de la Prepa Ibero, para la obtención de los documentos de experiencias formativas (funciones, perfiles, recursos, procesos, etc.)</p>
<p>La institución obtendrá el diseño de instrumentos que permitan conocer qué se hace para validar experiencias formativas en el proceso integral que se pretende para los estudiantes de la institución.</p>	<p>Instrumentos de evaluación de las experiencias formativas desde la misión institucional.</p>
<p>La creación de una comunidad de aprendizaje profesional (el equipo que conforma al área de valoral social conformada por diversos perfiles, particularmente de ciencias sociales y humanidades) capacitada para sistematizar las experiencias formativas del área de valoral social de la organización.</p>	<p>Comunidad de práctica profesional sobre experiencias formativas (educación no formal) del proceso de formación integral de los estudiantes en la Prepa Ibero.</p>
<p>La innovación de procesos de aprendizaje a partir de experiencias de contacto con la realidad desde la dimensión valoral social.</p>	<p>Experiencias formativas innovadoras y metodología para su constante revisión, actualización y mejora.</p>

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

El presente proyecto se desarrolla en la Preparatoria Universidad Iberoamericana Ciudad de México, Prepa Ibero, institución educativa privada de Educación Media Superior en México que define con claridad su misión, visión y filosofía, mediante las cuales enmarca toda su práctica.

La Prepa Ibero, responde a varias razones y necesidades. Una de ellas tiene que ver con la importancia formativa de la Educación Media Superior, ya que por la edad en la que se cursa el bachillerato, los alumnos se encuentran en un periodo fundamental para la apropiación de nuevos valores y el reforzamiento de los ya adquiridos. Esto se vuelve un asunto especialmente importante en una ciudad –como la Ciudad de México- que se torna cada vez más violenta e indiferente hacia los demás.

El Proyecto Educativo Preparatoria Universidad Iberoamericana Ciudad de México, en su documento para el reconocimiento oficial (2009) menciona que “otro factor de suma importancia, es la demanda de Educación Media Superior. En un estudio realizado recientemente por la Universidad Iberoamericana (UIA), se analizó la factibilidad de extender sus servicios educativos y fundar una preparatoria en la Ciudad de México. Así mismo, se mostró que en el 2010 habrían 350,000 jóvenes en la zona metropolitana en edad de bachillerato –momento de mayor demanda, para el que se planea la apertura de la Preparatoria UIA CM. Después, en 2025, se espera que se reduzca el número significativamente a 287,000, sin que este número deje de ser un sector considerable de la población que requerirá servicios de Educación Media Superior de calidad” (Proyecto Educativo Preparatoria Universidad Iberoamericana Ciudad de México, 2009, p.8).

En el estudio mencionado, aparecen también las opiniones de los padres de familia: el 90% señala que la preparatoria (bachillerato o similar) tiene mucha importancia en la preparación académica y formación humana de los jóvenes. Cuando se les preguntó si inscribirían a su hijo en la Preparatoria UIA CM, los resultados fueron favorables, como se muestra a continuación:

- El 11% de los padres de familia de las escuelas cercanas a Santa Fe, se declaró

totalmente dispuesto y 44% dispuesto.

- En el caso de las preparatorias lejanas a Santa Fe, el 14% se mostró totalmente dispuesto y 47% dispuesto.

Lo anterior responde a dos aspectos: por un lado lo que representa para los padres de familia el nombre de la UIA, como sinónimo de prestigio y excelencia académica; y por otro lado el tipo de educación que proporciona la UIA, que no sólo busca la excelencia académica, sino también la excelencia humana.

Dando respuesta a lo mencionado con anterioridad, la Prepa Ibero abrió sus puertas a su primera generación en agosto de 2010. Ha dado atención a 630 alumnos y a sus familias quienes han sido parte de la comunidad educativa. Es importante resaltar que, hasta el presente ciclo escolar 2013-2014 la Prepa Ibero ha graduado a dos generaciones y el 80% de sus egresados decidieron continuar sus estudios en la UIA, siendo este dato un elemento claro para confirmar la respuesta que ha dado el proyecto.

Fundamentos Institucionales

Instalar procesos de Gestión del Conocimiento requiere contemplar los fundamentos desde los cuales se posiciona la institución, para alinearse a ellos y lograr su implementación y desarrollo con excelencia.

Por esta razón es importante retomar el propósito del proyecto de Gestión del Conocimiento para dar cuenta de qué forma, se encuentra alineado a los fundamentos de la organización. El propósito del proyecto de Gestión del Conocimiento en la Prepa Ibero es: sistematizar las experiencias de formación del área Valoral Social, enmarcadas en la misión institucional, para darles continuidad y consolidar con excelencia la formación integral de la preparatoria. Asimismo utilizar el nuevo conocimiento para proyectarlo en la estructura organizacional respecto a la misión y la creación de estrategias de evaluación y gestión de experiencias formativas en la institución.

El Proyecto Educativo Preparatoria Universidad Iberoamericana Ciudad de México, en su documento para el reconocimiento oficial (2009, p.15-18) explicita los fundamentos institucionales: Misión, Visión y Filosofía descritos a continuación.

Misión

La Preparatoria Universidad Iberoamericana-Ciudad de México es una institución de educación media superior de inspiración cristiana y jesuita que prepara a sus alumnos con excelencia académica y proyección internacional, dentro de un humanismo integral que incluye:

- Conocimiento de sí mismo y configuración ética de la persona.
- Crecimiento en libertad responsable y crítica.
- Sensibilización a las necesidades de los demás, especialmente de los más necesitados.
- Descubrimiento de las capacidades creativas, artísticas y cognitivas y su aplicación en beneficio de la sociedad.
- Manejo responsable del mundo psico-afectivo.
- Formación académica e intelectual de calidad en todos los niveles del conocimiento.
- Compromiso con la creación de un mundo más justo.
- Promoción de la excelencia humana como actitud motora del proceder personal.

Visión

La Preparatoria Universidad Iberoamericana-Ciudad de México aspira a ser la mejor institución de educación media superior de la zona, por medio de un proyecto educativo que forma integral y solidariamente a los estudiantes como “hombres y mujeres con y para los demás”, bien preparados para asumir los estudios universitarios y familiarizados con el modelo educativo de la Compañía de Jesús.

Filosofía

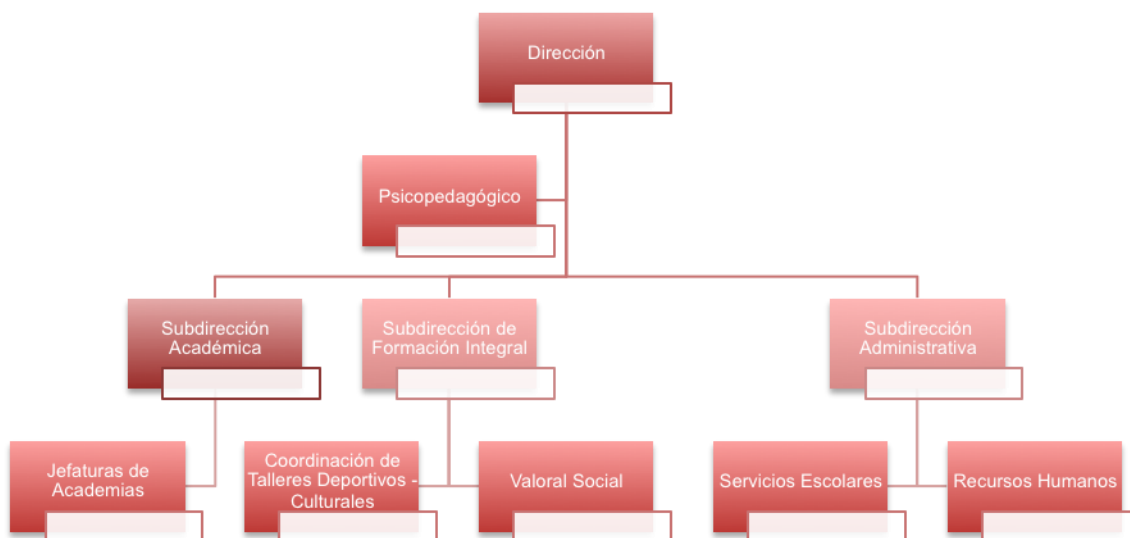
Humanismo integral de inspiración cristiana y jesuita que forma:

- Personas libres, con una libertad fruto del conocimiento de ellas mismas, de un compromiso responsable con su medio (personal, social, ecológico) y de una relación armoniosa con el mundo que las rodea.

- Personas afectivamente integradas, conscientes de sus disposiciones y capacidades para su realización personal y social.
- Personas solidarias, sensibles a las necesidades ajenas, capaces de actuar en beneficio de los más necesitados.
- Personas creativas y críticas, que piensan por sí mismas, que vislumbran el mundo de manera realista y objetiva, al mismo tiempo que se enfrentan a él de forma esperanzada y propositiva.
- Personas conscientes de sus acciones, de las motivaciones que las originan, de los efectos que éstas tienen y de los condicionamientos personales y sociales en donde se sitúa el ejercicio de su libertad.

Estructura Organizativa

En respuesta a los fundamentos institucionales la Prepa Ibero se organiza, para operar su propuesta educativa, de la siguiente manera:



El presente proyecto responde de manera directa a la Subdirección de Formación Integral, de manera particular al área de Valoral Social de donde se desprenden las experiencias formativas.

A su vez la conformación de la Subdirección de Valoral Social se organiza como muestra el siguiente gráfico:



Los sujetos directamente involucrados en el presente proyecto y que conforman la Comunidad de Práctica (CoP) son: la Subdirección de Formación Integral, la Coordinación de Valoral Social y un profesor de 6to de preparatoria del área Valoral Social que media el trabajo de los tres integrantes. Ésta comunidad se amplía con las tres Jefaturas de grado para formar la Comunidad de Aprendizaje (CoA). Estas comunidades a su vez tienen un radio de atención de 5 profesores por grado, 6 para 4to de preparatoria, y 150 alumnos por grado.

El proyecto educativo Prepa Ibero busca materializar sus fundamentos institucionales en su mapa curricular resaltando de manera particular las materias Ibero que pretenden desarrollar e integrar en los alumnos el perfil propio de la Ibero. Estas materias, marcadas con rojo en el cuadro descriptivo que se presenta a continuación, dependen completamente del área Valoral Social en trabajo conjunto con la Subdirección Académica y son coordinadas por las jefaturas de cada grado.

Semestres		
I	II	III
Matemáticas I	Matemáticas II	Matemáticas III
Química I	Química II	Física I
		Biología I
Ética y Valores I	Ética y Valores II	Literatura I
Introducción a las Ciencias Sociales	Historia de México I	Historia de México II
Taller de Lectura y Redacción I	Taller de Lectura y Redacción II	Taller de Lectura y Redacción III
Lengua adicional al Español I	Lengua adicional al Español II	Lengua adicional al Español III
Tecnologías Digitales I	Tecnologías Digitales II	Tecnologías Digitales III
Orientación Educativa I	Orientación Educativa II	
Educación Física I	Educación Física II	Educación Física III
Formación Integral Humanista I	Formación y Acción Social I	Formación Integral Humanista II

Semestres		
IV	V	VI
Matemáticas IV		
Física II		
Biología II	Geografía	Medio Ambiente y Sustentabilidad
Literatura II	Lógica	Filosofía
Metodología de la Investigación	Historia Mundial Contemporánea	Estructura Socioeconómica de México
	Taller de Lecturas Históricas	
Lengua adicional al Español IV	Lengua adicional al Español V	Lengua adicional al Español VI
Tecnologías Digitales IV	Tecnologías Digitales V	Tecnologías Digitales VI
Orientación Vocacional		
Educación Física IV		
Formación y Acción Social II	Formación Integral Humanista III	Formación y Acción Social III

Área disciplinar:

Ciencias Experimentales y Matemáticas	Materias paraescolares
Humanidades y Ciencias Sociales	Materias Ibero
Comunicación	

Gráfico2. Mapa curricular extraído de la página web <http://www.prepaibero.mx> el 28/10/2014

CAPÍTULO 3. PROPUESTA METODOLÓGICA

La sociedad del conocimiento, caracterizada por entornos impredecibles y cambiantes, requiere de estructuras y procesos que permitan prontas y efectivas respuestas, por ello toda organización en la sociedad del conocimiento requiere del conocimiento como factor determinante para el desarrollo.

El conocimiento, como nuevo factor de producción en la sociedad del conocimiento, se requiere para funcionar, pensar, operar, producir, competir, innovar, ejercer y evaluar. El conocimiento es, en definitiva, un elemento indispensable para el desarrollo económico, político y social. “En la era posindustrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano –y convertirlo en productos y servicios útiles- se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época” (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2003, p.204).

Confirmando así que, el conocimiento, al contrario que los datos y la información, se encuentra en los sujetos que conforman la organización o al menos así será hasta que las máquinas puedan suplir la inteligencia de las personas que hacen a las organizaciones. Por esta razón el conocimiento ha logrado posicionarse como base para la efectividad organizacional y con ello ha surgido y se ha desarrollado la Gestión del Conocimiento.

El presente capítulo muestra, en la primera parte una aproximación a la literatura especializada respecto a la Gestión del Conocimiento desde sus diferentes perspectivas y modelos, para su comprensión, estudio, análisis y aplicación en las organizaciones. Y en la segunda parte expone el plan de trabajo del proyecto de Gestión del Conocimiento en la organización; en este plan se explican las fases y procesos de la Gestión en relación al plan de trabajo propuesto en el proyecto.

3.1 Gestión del conocimiento

Firestone (en Ortiz, 2009) define la Gestión del Conocimiento 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 en las organizaciones. Por su parte Nonaka (1994) menciona que las organizaciones juegan un papel crítico en movilizar el conocimiento y proveen un foro para la creación de conocimiento a manera de una espiral ascendente a través de la socialización, combinación, externalización e internalización del conocimiento, comenzando éste desde el nivel individual hasta llegar incluso a un nivel inter – organizacional. Estos dos autores, pilares de la base teórica de la Gestión del Conocimiento, coinciden en que existen niveles del conocimiento y que la Gestión pasa por lo individual, lo colectivo y lo organizacional, convirtiendo a este proceso de transformación del conocimiento en una característica determinante de los procesos de la Gestión del Conocimiento.

Wenger (2001), aunque no menciona el concepto de Gestión del Conocimiento como tal, converge con Firestone y Nonaka al postular que, las comunidades de práctica tienen historias de aprendizaje compartidas. Estas comunidades de práctica desarrollan maneras de mantener conexiones con el resto del mundo para pasar de una comunidad a otra, por lo que el conocimiento generado dentro de una es fácilmente compartido con otra(s) comunidad(es) y viceversa. De tal manera que, el conocimiento pasa de nuevo por lo individual a través de historias de aprendizaje compartidas que, convierten el conocimiento en colectivo y este conocimiento colectivo se convierte de nuevo al ser compartido con otra(s) comunidad(es).

El conocimiento se gestiona a partir de la inclusión del individuo dentro un grupo/comunidad, refiere Senge (2005), a través del pensamiento sistémico. Este autor postula que a través de la convergencia de cinco disciplinas la organización será capaz de aprender y producir procesos de pensamiento sistémico. Dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo posibilitan la quinta disciplina: el pensamiento sistémico, disciplina que integra las anteriores “fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica” (Senge, 2005, p.21). Es a través de la fusión de estas disciplinas que el conocimiento se convierte y se mueve en los diferentes niveles, como se mencionaba con anterioridad,

individual, colectivo y organizacional. Es así que “el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo” (Senge, 2005, p.22).

Aunque la disciplina de la Gestión del Conocimiento es relativamente joven aún pueden encontrarse ciertas diferencias conceptuales respecto a ésta, sin embargo, a través de la revisión y la utilización de diferentes conceptos y autores sobre la Gestión del Conocimiento, revisados con anterioridad, los puntos de encuentro conceptuales frente al concepto son: conocimiento, creación del conocimiento, niveles de conocimiento, comunidad, integración, producción, pensamiento sistémico y organización. Estos conceptos posibilitan definir a la Gestión del Conocimiento como “un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (Rodríguez, 2006, p.5).

Esta idea de Rodríguez (2006) es lo que otorga a la Gestión del Conocimiento su función social; y ésta es, el desarrollo individual y organizacional para la mejora, innovación o continuidad de procesos de excelencia en las organizaciones y sobre todo en los integrantes que, como se menciona al inicio del capítulo, hacen a las organizaciones. Este es el sentido último de la Gestión del Conocimiento, optimizar el conocimiento de las organizaciones, conocimiento que se encuentra en las personas que la conforman y en todos los activos de conocimiento que componen la organización. Como menciona Canals (2003) no es posible gestionar el conocimiento como tal, pero sí sus activos. Los activos son fragmentos de conocimiento que están codificados, éstos pueden ser bases de datos, documentos, fórmulas, capacidades específicas de un individuo, rutinas, procesos necesarios para el logro de tareas que poseen los sujetos, el mismo espacio físico, etc.

Gestionar el conocimiento en las organizaciones posibilita la creación de nuevo conocimiento, que, a través de las personas y la conjunción de éstas en comunidades de práctica, es lo que Wenger enfoca como aprendizaje. Comunidades de práctica que en formación van negociando

significado en relación al contexto de manera sistemática. Y negociar el significado con nuevos participantes en la comunidad de práctica, puede ser visto como la integración del conocimiento. Es decir, la fase de la Gestión del Conocimiento en donde cada integrante al aportar nuevo conocimiento individual, se realciona con los nuevos datos que producen información en el ciclo vital del conocimiento teorizado por Firestone. Este concepto, propio de Firestone y McElroy en Ortíz, S. (2009), incluye dos procesos: la producción de conocimiento, el cual va vinculado con el aprendizaje organizacional, y la integración del conocimiento, la cual consiste en incluir nuevas y retirar antiguas declaraciones de conocimiento de la organización.

En el siguiente esquema se muestra de manera general el proceso de Gestión del Conocimiento (continuidad, mejora, innovación) en las organizaciones. El engranaje se constituye por las comunidades de prácticas quienes son determinantes y detonadoras del proceso de Gestión, y por ello el tamaño del mismo dentro del esquema, para continuar el engranaje con los dos procesos que menciona Firestone, producción e integración del conocimiento. Se posicionan, dentro del proceso que da vida al engranaje, fases y elementos de la Gestión del Conocimiento así como tipos de aprendizaje generados dentro de este proceso.



Gráfico 3. Continuidad, mejora e innovación del conocimiento en la organización.

El aprendizaje es entonces, el producto de la gestión del conocimiento y éste hace posible a las organizaciones inteligentes. La gestión del conocimiento genera procesos de aprendizaje que, en su sistematización, promueve y genera la construcción de aprendizaje generativo, éste crea y propone soluciones novedosas para la organización y la capacita para aprender más rápido que su competencia. Convirtiendo así al aprendizaje en un elemento determinante para la Gestión del Conocimiento.

Por ello, en todo proceso de Gestión del Conocimiento, se requiere de una estructura organizacional que posibilite la sistematización de los procesos, sobre todo aquellos con necesidad de continuar, mejorar o innovar. Se necesitan tiempos y equipos-comunidades clave dedicadas a la sistematización y construcción de aprendizaje generativo y reconocer que, cada individuo de la organización requiere ser capaz de involucrarse en los procesos de aprendizaje individual y sobre todo de aprendizaje colectivo.

Dice Senge, desde su perspectiva, que la fase de integración del conocimiento, es abrir un ciclo de procesos para que ésta se pueda innovar, de la misma forma que el nuevo conocimiento integrado produzca un ciclo apto a la producción del conocimiento. Y será este nuevo conocimiento que, al difundirse pueda pasar a ser parte de la base de conocimiento organizacional, como menciona Firestone y Mc Elroy (en Ortiz, 2009), una base que, al distribuirse será la arquitectura del conocimiento en la organización. En sus palabras, este proceso es tiempo de “definir qué y cómo se almacenarán los datos, información y conocimiento generado en la organización, cómo se clasificarán, transportarán y se accederá a ellos”; y es aquí que un trabajo de intervención pertinente y el trabajo en comunidad irá definiendo el qué y cómo para organizar el conocimiento generado e integrarlo en la organización como parte de la transformación de conocimiento explícito en tácito. Como menciona Nonaka un conocimiento que se integra “a un nivel más alto de la espiral de conocimiento” que permitirá a su vez un constante ciclo para el desarrollo del conocimiento organizacional.

Es así que la teoría de Nonaka (1994, p.38) explica cómo “el conocimiento de los individuos, organizaciones y sociedades puede agrandarse y enriquecerse simultáneamente a través de

amplificación espiral e interactiva del conocimiento explícito y tácito de los individuos, organizaciones y sociedades. La clave para esta expansión sinérgica del conocimiento es una creación conjunta de conocimiento por individuos y organizaciones”.

Se pretende que a través de la fusión y conjunción de las diferentes teorías de la Gestión del Conocimiento planteadas por Nonaka (1994), Senge (2005), Firestone (en Ortiz, 2009) y Wenger (2001), las organizaciones logren:

- Estimular el propio contexto para la creación constante de conocimiento dentro de la organización y generar caos creativo (crisis real de la organización) de manera constante para provocar la creación de conocimiento organizacional.
- Diseñar estructuras que influyan sobre la conducta tanto a nivel individual como organizacional.
- Reconocer en las comunidades de práctica un contexto y en esta a su vez una conexión con otras comunidades para establecer espacios de correduría, es decir, multifiliación para transferir elementos entre comunidades.
- Potencializar las interacciones para producir, integrar y validar el conocimiento a nivel individual y organizacionales.

Davenport (1997,1998), postula nueve factores clave e interrelacionados que pretenden determinar si los procesos de Gestión del Conocimiento en las organizaciones están siendo desarrollados con éxito. Estos factores se explicitan en el siguiente esquema.

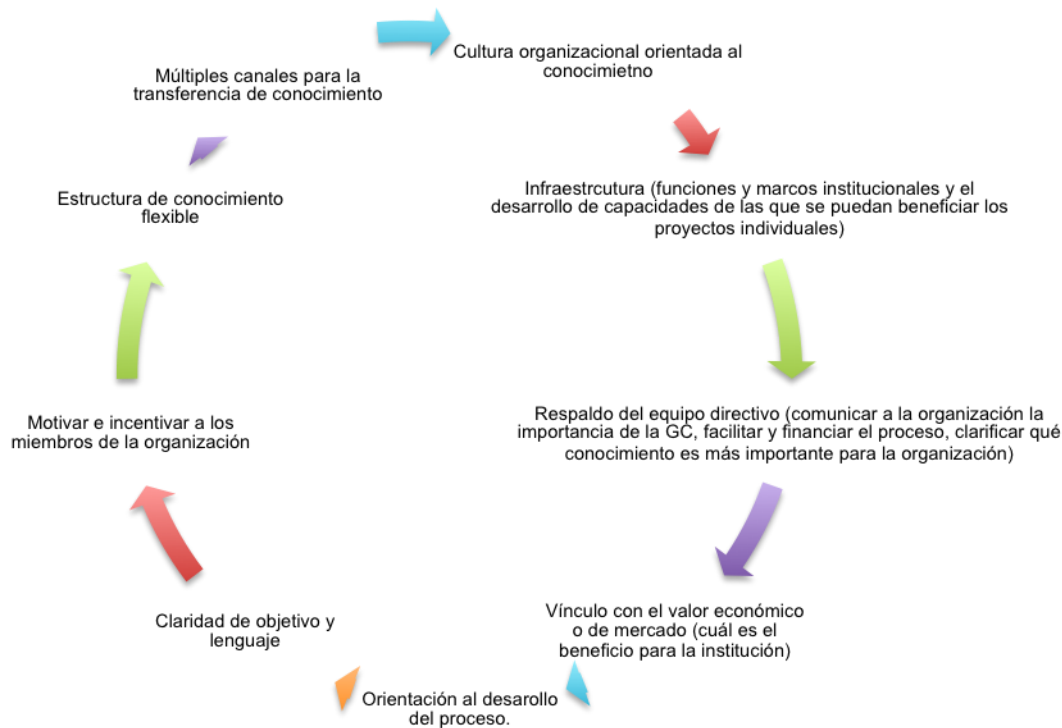


Gráfico 4. Esquema propio elaborado con base en el texto Rodríguez D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Pedagogía Aplicada, España.

La gestión del conocimiento requiere procesos de pensamiento sistémico capaces de definir problemas en la organización para desarrollar conocimiento que logre la resolución de los problemas y provoque con ello cambios en los sistemas más amplios de conocimiento de la organización. Y esto se logra a través de procesos de interacción dentro de la organización. “La interacción humana es un factor clave en la organización para incrementar las capacidades, motivación y competencias individuales y grupales” (Firestone, 2009, p.10).

Es importante reconocer que poner en diálogo e integrar diferentes autores con sus propios modelos sobre la Gestión del Conocimiento, modelos descriptivos, metodológicos o prescriptivos, posibilita caracterizar los procesos en la organización desde el aprendizaje que generan y los elementos que lo detonan para movilizar y desarrollar la excelencia en la organización a partir de procesos de Gestión del Conocimiento.

Al retomar e integrar lo que se postula con anterioridad, es que se logra vislumbrar en la Prepa Ibero cómo se han ido detonado procesos de movilización para generar aprendizaje

organizacional y gestionar así el conocimiento referido a las experiencias formativas del área Valoral Social; y se logra ubicar como la interacción ha sido factor clave en la organización para generar procesos de Gestión del Conocimiento.

3.2 Plan de trabajo:

El propósito del proyecto de Gestión de Conocimiento en la organización se define en los siguientes términos: sistematizar las experiencias de formación del área Valoral Social, enmarcadas en la misión institucional, para darles continuidad y consolidar con excelencia la formación integral de la preparatoria. Asimismo utilizar el nuevo conocimiento para proyectarlo en la estructura organizacional respecto a la misión y la creación de estrategias de evaluación y gestión de experiencias formativas en la institución.

Es a partir de la vivencia de las experiencias de formación en Valoral Social y del caos que significa la gestión de las mismas, que surge la necesidad de convertirlas en “caos creativo” para estructurarlas y fundamentarlas desde la estructura y la misión organizacional al dar continuidad al conocimiento que, a partir de éstas se genera y consolidar así la gestión de los procesos en las experiencias formativas del área Valoral Social.

La relevancia institucional de las experiencias, así como su primera implementación y los límites que presentó el proceso que se llevó a cabo para desarrollarlas, hace necesaria su continuidad a partir de una recuperación sistematizada con la intención de mejorarlas y darles un carácter innovador.

Entretejer el propósito del proyecto, su relevancia en la organización y su pertenencia frente a las fases de la Gestión del Conocimiento lleva al diseño el plan de trabajo en la organización.

Este plan se llevo a cabo durante un año y medio (18 meses), con recesos intermitentes de dos semanas cada seis meses, desde su inicio hasta la conclusión de lo establecido en el mismo.

Para concretizar lo que se postula con anterioridad, se muestran a continuación una serie de tablas, independientes entre sí, sobre las fases y procesos de la Gestión del Conocimiento. Cada tabla titula y explicita una fase del proceso de la Gestión del Conocimiento con la descripción de la fase a partir de lo que ésta es y provoca dentro del proceso en general y define después el plan de trabajo que se llevo a cabo dentro de la organización para la concreción de esta fase. Las fases guardan una relación directa para desarrollar el proceso de Gestión del Conocimiento dentro de la organización y son imprescindibles para el logro de un proceso con excelencia.

Para la mejor comprensión y ubicación del plan de trabajo dentro de la Gestión del Conocimiento se presenta la siguiente tabla que explicita las fases y procesos específicos diseñados para el proyecto y su relación con el plan de trabajo.

FASE Y PROCESO	3.1 Construcción de una CoP
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<p>Dentro de la construcción de una CoP, es determinante retomar a Wenger (2001) quien describe tres dimensiones para la descripción de una comunidad de práctica: un compromiso mutuo, sucede en las personas que participan en una comunidad de práctica y está enfocado en los intereses de esa práctica. Una empresa conjunta, que toma en cuenta las acciones y el lenguaje de los miembros de la comunidad y les permite establecer sus perspectivas del mundo. Y un repertorio compartido, en donde aparecen las relaciones de responsabilidad de manera individual y en comunidad. (Wenger, 2001, p. 99 - 111).</p> <p>Con ello se define la CoP como un conjunto de individuos que aprenden y crean conocimiento a través de la negociación del significado, por medio de los tres niveles de relación de la comunidad: el compromiso mutuo, la empresa en conjunto y los recursos compartidos, para la resolución de problemas o necesidades.</p>

En estas comunidades se propicia la innovación necesaria para la permanencia de la organización.

Wenger (2001) postula que la comunidad de práctica está constituida por cuatro ejes principales interrelacionados: la estructura social, la experiencia situada, la identidad y la práctica. Y ésta se caracteriza principalmente por facilitar la integración de los participantes por medio de una atmosfera agradable, que a su vez genera expectativas, sustenta una memoria colectiva y propone soluciones.

Por su parte Senge (2005) refiere a las organizaciones inteligentes como comunidades de práctica, poniendo un enfoque en el proceso de aprendizaje entre los integrantes de un equipo que aprenden y actúan por el mismo interés. “La mayoría hemos formado parte de un equipo, un grupo de personas que juntas funcionaban maravillosamente, se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas, se tenían metas comunes, más amplias que las individuales, que producían resultados extraordinarios” (Senge, 2005, p. 12).

**PLAN DE
TRABAJO**

Se hace patente que, existe una necesidad de comunidades de prácticas en lo cotidiano de la organización para la creación de conocimiento así como una necesidad de, vivir la práctica como aprendizaje al ser recuperada, para así fortalecer al área Valoral Social y por ende a la organización. Se percibe en el coordinador de Valoral Social apremio por la operación constante de las experiencias formativas y éstas en su vivencia de manera continuas.

Por ello se comienza por:

- Proponer (entre el mediador del proceso y la Subdirección de Formación Integral) y seleccionar qué sujetos de la institución se comprometen desde los intereses compartidos para ser parte de la CoP.
- Invitar de manera personal a los participantes a ser parte de la CoP y convocar a la primera reunión.
- Reunir a la CoP con el motivo de perfeccionar “la experiencia laboral”, un interés compartido por todos los integrantes.

- En la primera reunión compartir qué hacemos aquí y qué entendemos por; comenzar por recuperar la experiencia de cada uno en relación a experiencias similares.
- En esta primera reunión, dialogar desde niveles concretos (tiempos) hasta concepciones respecto a la existencia de las experiencias, con la intención de confirmar quién puede formar parte de la CoP. Se vuelve a solicitar a los integrantes su participación en la CoP y éstos la confirman.
- Definir las particularidades de las reuniones: semanales (tiempos) y en diversas modalidades (presencial – virtual) de acuerdo a la calendarización de la organización.
- Proponer a la dirección la conformación de la CoP y su cronograma para contar con su autorización como parte del trabajo institucional y paso de validación en los procesos de GC.

De este modo, y al final del proceso de GC, la comunidad de práctica se conforma por tres integrantes, el subdirector de formación integral (CO), el coordinador de valoral social (Y) y docente de academia 6º (D3B) (mediador de proceso). La conformación de la CoP cambió de su inicio al final del proceso; cuando se comenzó el trabajo la CoP estaba conformaban por CO, Y (integrante que dejó la institución en agosto 2013), D3B y DD3 (coordinador de academia de 3º) con intervenciones variables de dos docente más que formaban parte del área Valoral Social y daban clase en 4to de prepa que era el grado donde hacia falta una representación para la CoP. Las docentes que formaban parte de la CoP de manera intermitente fueron invitadas después a coordinar las jefaturas de 4to y 5to y formar parte de la comunidad de gestión del aprendizaje (GA) de manera formal, para continuar el trabajo del equipo.

La modificación de la CoP se debe a dos elementos particularmente, por un lado, la integración de un nuevo coordinador de valoral social y por otro, a la necesidad de conformar una comunidad de GA que estuviera más consolidada y que ambas CoP y comunidad de GA dieran respuesta al proceso de Gestión del Conocimiento en la institución. Así se decide integrar la CoP por CO, Y (nuevo integrante en la institución y por lo tanto en la CoP) y D3B.

Tomó aproximadamente 3 semanas para que se conformará la CoP en su versión original, después alrededor de 2 semanas en hacer la invitación al nuevo integrante de la organización y la incorporación de éste al proceso de la CoP para que se definiera la comunidad en la versión final.

La CoP mantuvo durante 16 meses reuniones sistemáticas una vez por semana. Los integrantes de la CoP adquirieron diferentes roles que van de acuerdo al puesto que cada uno desempeña, *D3B* lleva la coordinación del trabajo en cuanto a tiempos, revisión de lo estipulado en el plan de trabajo y lo trabajado en la diferentes sesiones, manejo de tiempos, grabación de audios y registro de éstos, *Y* marca el ritmo de trabajo y añadiendo o quitando aquello que va notando como necesidad de trabajo en el área Valoral Social, legitima las planeaciones de las sesiones y agrega las cuestiones operativas de trabajo y por último, *CO* da la pauta de qué sí trabajar y qué no trabajar, legitima al final de cada corte qué del conocimiento generado en las reuniones sí va institucionalizarse y cuál no, de igual manera realimenta el trabajo de *Y* y *D3B* de acuerdo a lo que se va observando en las reuniones de trabajo.

Con estas reuniones semanales y después de más de 12 meses de trabajo en conjunto, la CoP incrementa sus niveles de confianza y asertividad y esto permitió una comunicación más fluida y un trabajo más productivo que ha hecho más eficiente los tiempos y los logros de acuerdo a lo planteado en el plan de trabajo.

FASE Y PROCESO

3.2 Mapeo

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El mapeo del conocimiento permite recolectar ideas, discutir estructuras complejas, comunicar ideas y sobre todo ayuda a integrar el conocimiento antiguo con el nuevo conocimiento para evaluar los errores o debilidades del

conocimiento que se debe desarrollar frente al proyecto. (Peluffo M., Catalán C., 2002)

Mapear el conocimiento en la organización ayuda a identificar capital intelectual, socializar a nuevos miembros de la organización e incrementar el aprendizaje organizacional (Liebowitz, 2000).

Por su parte Hellstrom & Husted (2004) postulan que, mapear el conocimiento significa, incrementar la transparencia respecto a la localización de conocimiento valioso en la organización, haciéndolo por lo tanto más accesible. Significa también, incrementar el apoyo al desarrollo de un contexto común del cual los empleados puedan ayudarse en la búsqueda de conocimiento así como en la generación de nuevo conocimiento.

Como menciona Senge (2005), confirmando lo anterior, se comienza con el dialogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender supuestos e ingresar un pensamiento en conjunto.

PLAN DE TRABAJO

La CoP al comenzar su consolidación de manera sistemática una vez por semana, se introdujo en la fase de mapeo de conocimiento en la organización respecto al trabajo diseñado en el plan propuesto con las siguientes acciones:

- Dirigir el diálogo, en un inicio, a la experiencia laboral como parte de un área y otras experiencias.
- Dialogar respecto a las creencias de porque sí las experiencias formativas en la Prepa Ibero y en este diálogo hacer explícito el reconocimiento de qué están generando y produciendo estos espacios para cada integrante de la comunidad, quienes no se habían escuchado desde esta perspectiva como compañeros de trabajo.
- Diseñar las reuniones con el uso de instrumentos para la recuperación del conocimiento tácito individual y grupal y con ello determinar conceptos, modelos mentales, experiencias compartidas, metáforas respecto a las experiencias formativas en la Prepa Ibero. Los instrumentos utilizados fueron 3: entrevistas formales e informales,

cuestionarios y grupos focales, cada uno de ellos diseñado particularmente para un objetivo e informante clave.

- Cuestionar el objetivo general inicial y comenzar a construir un repertorio compartido. Esto posibilitó la negociación de significado para establecer nuevas líneas respecto al objetivo general.
- Delimitar las líneas generales para la reelaboración de un nuevo objetivo a partir de lo que se generó en la primera reunión de comunidad.
- Buscar mecanismos para recuperar las ideas y sistematizar para posteriormente convertir aquello que se recupera y sistematiza en nuevo conocimiento para la organización.
- Agotar las instancias que tienen cualquier información al respecto para recuperar el conocimiento existente en la organización y los sujetos.
- Codificar la información recuperada a través de instrumentos previamente establecidos (estos instrumentos –entrevistas, cuestionarios, grupos focales- previamente validados por la comunidad de práctica).
- Interactuar con otras comunidades de práctica con vinculación directa en las experiencias formativas para generar conexiones que enriquezcan el mapeo del conocimiento.
- Diseñar mecanismos de sistematización para lograr hacer eficiente la recuperación del conocimiento estratégico en el mapeo.

El mapeo se desarrolló durante 4 semanas aproximadamente, desde la construcción del plan de trabajo en comunidad, hasta la sistematización del conocimiento ubicado en un esquema organizado que se presentó a la CoP para validar la organización del conocimiento y dar continuidad al proceso. En este proceso estuvo involucrada toda la CoP y durante las 4 semanas se vivió una fase de realimentación constante del proceso.

**GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO**

Combinación del conocimiento, es el segundo momento (segunda conversión) en el modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka (2004) y éste “involucra el uso de procesos sociales para combinar diferentes conjuntos de conocimiento explícito.” (Nonaka, 2004, p. 10).

En esta conversión de conocimiento los miembros comparten y combinan el conocimiento a través de mecanismos de intercambio que les permiten crear nuevo conocimiento que buscará ser aceptado por los integrantes y por la organización. Este proceso de combinación es un modo de convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de la utilización de mecanismos de intercambio como la clasificación, la adición, la re-contextualización.

PLAN DE TRABAJO

En este momento de combinación del conocimiento, se definió el plan de intervención que se sitúa desde la Gestión del Aprendizaje para dar respuesta a las necesidades educativas y organizacionales de la Prepa Ibero. De este modo se llevan a cabo las siguientes acciones:

- Diseñar la propuesta de intervención “Gestión del Aprendizaje para la construcción de las orientaciones fundamentales del área valoral social”.
- Proyectar la intervención de acuerdo al conocimiento sistematizado.
- Combinar en la intervención el conocimiento explícito recién creado con el ya existente.
- Sustentar la intervención desde el procesamiento de la información, previamente organizada y combinada con la que se tenía.
- Validar la intervención con las autoridades correspondientes.
- Reconocer las implicaciones institucionales de la intervención y dialogarlas.
- Comunicar la intervención a las áreas de la institución que afecta de manera directa e indirecta.
- Implementar la intervención a través de la comunidad de práctica.

La intervención se implementó durante 12 semanas de trabajo directamente operativo. El diseño de la propuesta de intervención, que se realizó con un semestre de anterioridad, tomó alrededor de 13 semanas de trabajo intensivo por parte de la CoP y 6 semanas después de la implementación se llevó a cabo la recuperación, sistematización y evaluación del proceso.

**FASE Y
PROCESO**

3.4 Uso del Conocimiento: Gestión del aprendizaje y realimentación del conocimiento

**GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO**

La indagación, enmarcada en la gestión del conocimiento, en las prácticas de la organización ha permitido (desde el trabajo en comunidad) identificar áreas de mejora que exhortan a la organización a implementar un proyecto de gestión del conocimiento. La fase de gestión del aprendizaje, en palabras de Mc. Elroy y Firestone (en Ortiz, 2009), son los “procesos por los cuales la organización introduce nuevo conocimiento a su ambiente operativo y retira el antiguo conocimiento” (p.13).

Senge (2005), desde su perspectiva, menciona que esta fase es abrir un ciclo de procesos para innovar, de la misma forma que el nuevo conocimiento integrado produce un ciclo apto a la producción del conocimiento. Y cuando este nuevo conocimiento se difunda podrá pasar a ser parte de la base del conocimiento organizacional, como menciona Firestone y Mc Elroy (en Ortiz, 2009), una base que, al distribirse, será la arquitectura del conocimiento con mirada interna y externa de la organización. Parafraseando a Mc Elroy y Firestone (en Ortiz, 2009), en este proceso es tiempo de definir qué y cómo se almacenarán los datos, información y conocimiento generado en la organización, cómo se clasificarán, transportarán y se accederá a ellos; y es aquí que el diseño de la propuesta de intervención y el trabajo de la comunidad irán diseñando las líneas del qué y cómo organizar el conocimiento generado e integrarlo en la organización como parte de la transformación de conocimiento explícito en tácito (la internalización).

La fase de gestión del aprendizaje en la organización pretende a través del

proyecto de intervención, que la organización introduzca el nuevo conocimiento a la operación del área valoral social de la Prepa Ibero para lograr la excelencia en la formación que esta área pretende desde la misión institucional.

**PLAN DE
TRABAJO**

Desde la perspectiva que proporcionan Mc. Elroy y Firestone (en Ortiz, 2009) se establece el propósito de la gestión del aprendizaje del proyecto de gestión del conocimiento: *diseñar la formación del área valoral social, alineada a la misión institucional y el perfil de egreso, para dar fundamento y estructura organizacional a las experiencias formativas en la Prepa Ibero enfatizando los procesos formativos y organizativos de calidad.* Este propósito surge de la necesidad de dar continuidad a procesos formativos del área valoral social en la Prepa Ibero, y por ello pretende introducir nuevo conocimiento que asegure la excelencia en los procesos educativos y organizacionales del área y se integre al ambiente operativo de la Prepa Ibero. De este modo y en este ciclo vital de conocimiento, se vuelve imprescindible el trabajo de comunidad para la gestión del aprendizaje; trabajo que, en la organización, comenzó por retomar el conocimiento que se había generado al indagar, entrevistar, observar, dialogar la práctica de la organización con los diferentes actores involucrados y generar así un conocimiento que posibilite, en esta fase, la introducción y creación de nuevo conocimiento. De esta manera se dan las acciones pertinentes a este proceso del uso del conocimiento:

- Crear una comunidad de aprendizaje dentro del área de formación valoral social para gestionar el conocimiento del área en una recuperación sistemática para la innovación y mejora de los procesos.
- Seleccionar a los sujetos pertinentes del área de formación valoral social e invitarlos a formar parte de la comunidad de aprendizaje. Definir el equipo de trabajo y su trabajo en conjunto para alcanzar una meta común, estableciendo sus propios límites y sus tareas y en virtud de su propio desarrollo expandirse y comenzar a interactuar con el resto de la organización.
- Definir los tiempos y modos de trabajo de la comunidad de aprendizaje para comenzar con las reuniones sistemáticas y construir historias compartidas de aprendizaje.

- Compartir modelos mentales y encontrar el foco de trabajo en un clima de confianza mutua.
- Cosificar y participar del conocimiento compartido por los sujetos en la comunidad de aprendizaje para desarrollar el propósito de la intervención en respuesta al proyecto de gestión del conocimiento.
- Comenzar a elaborar los productos de acuerdo a la intervención.
- Introducción a la organización de los productos generados y su viabilidad en ésta.
- Diseñar el mejor método para la implementación formal en la estructura organizacional.
- Dar continuidad a la intervención y estipular tiempos para su integración, incorporación y estructuración de acuerdo a la institución y su misión.

Gestión del aprendizaje para la construcción de las orientaciones fundamentales del área valoral social (título de la intervención) está enmarcada en tres propuestas de para la Gestión del Aprendizaje: el programa de Dimensiones del aprendizaje, la investigación acción y el trabajo colaborativo. Estos programas buscan recuperar lo mejor de las prácticas en las organizaciones y transformarlas a través de una taxonomía centrada en el aprendizaje como centro del proceso y como respuesta al momento socio histórico cultura del cual se es parte.

El programa Dimensiones del Aprendizaje de Marzano R. (2005), propone diversas habilidades para responder a necesidades concretas de los sujetos/grupos y sus dimensiones interdependientes. Además, refiere directamente al resultado de la interacción de las cinco dimensiones del aprendizaje (actitudes y percepciones, adquisición e integración del conocimiento, extensión y refinación del conocimiento, uso significativo del conocimiento, hábitos mentales) y su efecto en los procesos de pensamiento. Estas dimensiones son un intento de representación del funcionamiento de la mente mientras el sujeto aprende a aprender.

La investigación – acción por su parte, propone Elliott (2005) “analiza las acciones humanas y las situaciones sociales experimentadas por los profesores, (tiene como propósito) profundizar la comprensión del profesor de su problema (para adaptar una postura teórica que posibilite una) “comprensión más profunda

del problema práctico en cuestión” (y lograr interpretar) “lo que ocurre desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación” (p. 24-25). La investigación acción “implica necesariamente a los participantes en la autorreflexión sobre su situación, en cuanto compañero activos en la investigación (mediante) “el diálogo libre entre el investigador y los participantes” (p. 26). Para ello el programa debe estar enmarcado en una ética común aceptada por todos los participantes que “rija la recogida, el uso y la comunicación de los datos” (p. 26).

Ambos programas fueron enmarcados a su vez en el trabajo colaborativo que se impone en cada una de las actividades como una necesidad de construcción conjunta de los procesos de aprendizaje.

Por ello el diseño de cada una de las actividades estuvo orientado a:

- Dar respuesta concreta a la gestión del aprendizaje.
- Conformar la Comunidad de Aprendizaje (CoA).
- Definir un “rol activo” por parte de todos los participantes de la comunidad de aprendizaje en el procesos de construcción con ámbitos integrales del sujeto.
- Diseñar reuniones para generar espacios de aprendizaje organizacional que favorezcan: *fomento de la internalización del aprendizaje, un “el ambiente” y la “la diversión” como elementos que impacten directamente en el aprendizaje de los sujetos, el desarrollo y crecimiento de los sujetos como seres independientes – sociales – críticos y creativos, la centralización del proceso en los sujetos involucrados en la intervención, la operación de manera didáctica los principios constructivistas, la problematización de manera tal que se generen preguntas.*
- Reconocer que información se tiene, de acuerdo a los objetivos establecidos, y cuál hace falta obtener.
- Acceder a documentos para después sintetizar la información mediante un instrumento (tabla, esquema, cuadro) que organice y exponga lo comprendido.
- Procesar la información mediante la comparación, clasificación, deducción, inducción, abstracción, generalización, análisis de errores y

aciertos.

- Aplicar los procesos del conocimiento en la resolución de problemas concretos y la ejecución de tareas específicas.
- Autoevaluar para reconocer errores y aciertos, patrones y modos concretos de proceder para la mejora y perfeccionamiento del trabajo de la comunidad de aprendizaje.

Esta intervención estuvo dirigida a:

La Coordinación del área de Formación Valoral Social (*nuevo integrante en la institución*)

- Jefatura de academia grado 1 (*nuevo integrante*)
- Jefatura de academia grado 2 (*nuevo integrante*)
- Jefatura de academia grado 3

Durante 12 semanas, cada lunes, a través de reuniones sistemáticas en una de las salas de la Universidad Iberoamericana en uno de los pasillos de la Prepa Ibero, se vivió el proceso de la fase de Uso de Conocimiento: Gestión del Aprendizaje y Realimentación del Conocimiento. Las reuniones duraban aproximadamente una hora y media o dos y el tiempo se distribuía de acuerdo con lo planeado por la CoP en el plan de intervención. A groso modo se definió como método de trabajo, una metodología de recuperación, creación, validación, planeación y sistematización.

**FASE Y
PROCESO**

3.5 Difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido

**GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO**

Firestone (en Ortiz, 2009) propone cuatro medios para la integración del conocimiento y el primero que menciona es la difusión, ésta consiste en la transmisión en un sentido (sin esperar respuesta) y es a partir de ésta que el modelo incluye el uso de conocimiento, realimentación y toma de decisiones.

Nonaka (1994) por su parte cuando habla sobre aprendizaje determina que éste hace posible que una organización evolucione continuamente, mediante la transformación del flujo de información en un stock de conocimiento y, hace énfasis en su difusión a otros departamentos para que estimule la auto organización sistemática de la información. Así, las personas se sienten de algo mayor que sí mismas, tienen la sensación de estar conectadas, como menciona Senge (2009), de ser generativas.

Las declaraciones de conocimiento adoptadas, menciona Firestone (en Ortiz, 2009), son difundidas en la organización en un proceso de integración, que a su vez se transforman en conocimiento y se reflejan a la organización a través de diversos ‘portadores’.

Al término de la fase de gestión del aprendizaje, se insertó el nuevo conocimiento generado en la organización con base en lo que se diseñó en la intervención y a su vez en el proyecto de gestión del conocimiento de la organización.

PLAN DE TRABAJO

Después de la fase de Uso del conocimiento: Gestión del Aprendizaje y Realimentación del Conocimiento, se definen las estrategias para difundir, almacenar y acceder al conocimiento construido. Lo importante en esta fase es buscar las estrategias necesarias para materializar el conocimiento generado, a través de diferentes mecanismos. Se decide diseñar y elaborar estrategias, materializadas en manuales, que posibiliten la difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido:

1. Un manual para el mejoramiento de las prácticas de Valoral Social ubicado en la nube³ para que cualquier integrante del área pueda acceder a él. Este manual integra:
 - Los fundamentos institucionales del área de Formación Valoral Social (coherentes a la misión institucional de la Prepa Ibero).
 - Los lineamientos institucionales del área de Formación Valoral Social (coherentes a la misión institucional de la Prepa Ibero).

³ La “nube” o cloud computing es el término utilizado para describir a un grupo de ordenadores en red que ponen a disposición del usuario un conjunto de infraestructuras de aplicación, almacenamiento y procesamiento (Esteve F. (2009). Bolonia y las TIC: de la docencia 1.0 al aprendizaje 2.0. La Cuestión Universitaria. Madrid http://201.151.86.184/cete/snovo/pdf_investigaciones/bolonia_y_las_tic_de_la_docencia_1_0_al_aprendizaje_2_0.pdf).

- Los esquemas de la estructura organizacional del área de Formación Valoral Social en la Prepa Ibero (en dos líneas estratégicas; la operacional y la creativa. La estructura organizacional operacional responde a la necesidad de operar con los modos propios de la institución y la realidad de conformación de los integrantes del área. Y por otro lado la estructura organizacional creativa responde a la utopía, a la que hace que el equipo pueda imaginar, innovar, soñar).
- El perfil del equipo de Valoral Social en la Prepa Ibero: como docente, como coordinador y como jefe de academia (en respuesta a la estructura organizacional y a la necesidad de los procesos operacionales del área valoral social, alineados a la misión institucional).
- Las funciones del equipo del área de Formación Valoral Social en la Prepa Ibero: como docente, como coordinador y como jefe de academia (en respuesta a la estructura organizacional y a la necesidad de los procesos operacionales del área valoral social, alineados a la misión institucional).
- Las orientaciones metodológicas del área de Formación Valoral Social de la Prepa Ibero.
- Los manuales de procedimiento de cada una de las experiencias formativas. (definidos desde dos categorías para asegurar la excelencia de los procesos: formación y logística).
- El perfil de egreso de cada grado formación de las materias de FIH-FAS con sus instrumentos y criterios de evaluación (estrategias de seguimiento para la sistematización y evaluación de sus procesos).

Además de la ubicación de este documento en la nube (a través de una carpeta a la que todo el equipo del área de Formación Valoral Social tiene acceso) el plan de trabajo para la difusión, almacenamiento y acceso, contempla la impresión del manual de mejoramiento de las prácticas del área de Formación Valoral Social para entregar a cada uno de los integrantes del equipo así como la ubicación de

este manual en las oficinas del área.

Otra estrategia, la más importante a partir del proceso, es la estrategia de seguimiento al proceso que se inició en las reuniones de Valoral Social y éstas a su vez en el reporte del equipo directivo de la organización (es decir las otras áreas y departamentos). A través de la intervención se buscó que se volviera imprescindible la asistencia a las reuniones semanales del equipo de trabajo a tocar base, platicar, compartir, hacer un alto, ubicar y reconocer lo que se ha ido construyendo.

Esta fase de difusión, almacenamiento y acceso es una fase que empezó hace 12 semanas (enero 2014) y se continúa en el trabajo semanal del departamento de Valoral Social.

3.3 Métodos de Recolección de Datos

El oficio de la mirada y el sentido aparecen en la distancia, cuando la interioridad ha producido un efecto de extrañamiento de lo que no está presente en sí mismo. Aparece, también, en la invisibilidad de la rutina y la costumbre, cuando todas las acciones de los seres interiorizados parecen naturales y las de los demás, los exteriores, mundos cerrados en su propio sentido y lejanía.

Luis Jesús Galindo Cáceres⁴

Poner la mirada en el ser humano es encontrarle sentido a su complejidad, es adentrarse a una infinidad de procesos personales y sociales dignos de ser estudiados para su comprensión y su realización humana y comunitaria.

En esta comprensión y realización personal-social han puesto su atención las ciencias sociales, las que se han dedicado a estudiar sucesos y acontecimientos dentro de una variedad extraordinaria de fenómenos sociales.

El presente capítulo pretende explicitar los procedimientos empleados para hacer del proyecto de Gestión del Conocimiento un proyecto de investigación en la práctica. Este apartado, tiene la finalidad de dar cuenta qué se realizó y cómo se realizó en cuanto a los métodos y técnicas de recolección de datos, empleados a lo largo de todo el proceso, para recuperar el conocimiento en la Prepa Ibero a partir del objetivo planteado en el proyecto de Gestión del Conocimiento, así como para analizar los datos recolectados y el análisis de éstos a través del proceso.

EDUCACIÓN Y ETNOGRAFÍA

De acuerdo con Woods (1989) la etnografía presenta las “condiciones favorables para contribuir a zanjar el hiato entre investigador y maestro, entre la investigación educativa y la

⁴ En *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Luis Jesús Galindo Cáceres México, Addison-Wesley: Longman, p.347, 1998.

práctica docente, entre la teoría y la práctica” (p.18), que aunque Woods, habla de una investigación educativa, la etnografía es una metodología que se puede tomar para analizar cualquier investigación cualitativa. Con esta respuesta la etnografía proporciona elementos para pensar la necesidad de crear de la práctica espacios de asombro, de imaginación, de aprendizaje, de estudio, de creación y de profesionalización.

Espacio de asombro: La práctica se va construyendo por ella misma, no es posible llegar con respuestas dadas, ni con ideas concebidas sobre ésta. Es por ello que, el que realiza esta práctica y se convierte en investigador de su propia práctica, se deja asombrar por ella. “En principio, el etnógrafo se plantea cuestiones descriptivas, del tipo ¿qué personas hay aquí?, ¿qué hacer?” “se plantea la cuestión general ¿qué está ocurriendo aquí?” (Rodríguez, 1999, p.221 y 224).

Fue desde el asombro que dio inicio el proyecto de Gestión del Conocimiento en la Prepa Ibero, de manera particular en el área Valoral Social, al cuestionar qué ocurre aquí, a partir de la necesidad para la que fue creada la preparatoria.

Espacio de imaginación: A dejar que la realidad hable y genere asombro, se necesita después una capacidad imaginativa que, marque la pauta necesaria para seguir, una pauta que al imaginar no limite; para ir después filtrando lo que se imagina. Una imaginación íntimamente relacionada a generar preguntas sobre la realidad, imaginar el impacto, la incidencia de los diferentes espacios y procedimientos sobre los cuáles se podría comenzar a conocer. Un espacio de imaginación con la firme intención de crear después. Un espacio imaginativo que arroje lo que aconseja Erickson (en Wittrock, 1989) “una idea clara de las principales preguntas que guiarán la investigación y los procedimientos de recopilación de datos que podrán emplearse para seguir las directrices marcadas por las preguntas orientadoras del estudio” (p.254).

Así continuó el trabajo de Gestión del Conocimiento, imaginando en la Prepa Ibero intervenciones que pudieran dirigir a la institución a la mejora. Se creó una comunidad de práctica que siguió haciéndose preguntas y comenzó a diseñar de manera conjunta cuáles

serían los mejores procedimientos de recopilación de datos respecto al objetivo planteado.

Espacio de creación: porque la investigación es “arte y oficio. Los artistas tienen visión y fe en esa concepción creativa” (Shangoury y Miller, 2000, p.39). Como previo se mencionó que esta característica artística de la investigación supone un espacio de imaginación que lleve a crear para marcar líneas de trabajo y después crear reportes tan cuidadosos, como las obras del artista, que intenten reflejar-expresar la realidad estudiada.

Se crearon instrumentos y se diseñaron espacios para que, lo que se imaginó como procedimiento se materializara en una herramienta que posibilitara la recolección de datos para comenzar a dar respuesta a las preguntas que el proyecto de Gestión iba generando.

Espacio de aprendizaje: espacio de aprender en dos perspectivas distintas. Primero el aprendizaje que se genera dentro del proceso del propio investigador que, desde la investigación etnográfica, requiere “una permanencia relativamente prolongada en el seno del grupo, primero para romper las fronteras y ser aceptado, y después para aprender la cultura, gran parte de la cual distará mucho de estar sistemáticamente enunciada por el grupo” (Woods, 1989, p.19), y segundo la información que arroja la investigación al otorgar elementos y condiciones como ejemplifica Woods (1989) en el caso del director de una escuela, cómo realizar el cambio en la escuela, la conducción de las relaciones internas del personal, de los cuerpos de gobierno, las relaciones con los padres, las promociones, qué factores controlan la elección de escuela de los padres, la remoción del personal, el fomento de una determinado *ethos* escolar, cómo alentar la eficacia del personal, el aparato de toma de decisiones en la escuela, ciertos aspectos de la estructura escolar y sus efectos, la disposición de recursos, el examen del propio papel (p. 28).

De este momento en el proyecto de Gestión de Conocimiento aprendieron: el mediador del proceso, la comunidad de práctica, la comunidad de aprendizaje, el área de Formación Valoral Social, el departamento de Formación Integral y la Prepa Ibero como organización educativa.

Espacio de estudio: referirse directamente a la investigación etnográfica conlleva una

minuciosidad de estudio como pocas áreas debido a que, menciona Woods (1989) son estudios que “han de considerarse a la luz de un marco de referencia holístico. En consecuencia las etnografías típicas son muy detalladas y ricas, pues atraviesan la cáscara de significado que envuelve toda la cultura” (p.19).

Esto significó el proyecto de Gestión en la Prepa Ibero, un espacio de estudio caracterizado por la hondura de la perspectiva y la manera de estar en la realidad. Con esto se intentó obtener una descripción del modo de vida de la organización y sus individuos.

Espacio de profesionalización: al hacer investigación de la propia práctica, después de pasar por los espacios antes mencionados, se espera tener una mejora constante sobre lo que se está actuando. Ferreira (2008) describe la profesionalización con un fundamento en la práctica y en el mejoramiento o actualización de los conocimientos especializados para perfeccionar la actividad profesional. Por ello una de las características de la etnografía es el análisis de los datos. Dentro del análisis está el método de la inducción el cual Rodríguez (1999) afirma que “ha sido con frecuencia empleado y modificado configurándose en un método riguroso para la generación de teoría” (p.219). Teoría que tiene como finalidad el reflejo de la situación para su mejora y actualización y con ella obtener lo más cercano al perfeccionamiento de la práctica educativa, en este caso la práctica de las experiencias formativas del área Valoral Social.

Todos los espacios van conformando la etnografía dentro de la necesidad de estudiar e investigar la práctica educativa. Describiendo las ideas y sus bondades es necesario describir el cómo de este proceso debido a que la etnografía requiere cuidado y delicadeza por la grado de implicación en relación a la información a la que se está teniendo acceso.

Rodríguez (1999), propone un método de trabajo para el etnógrafo, para conjuntar los espacios e ir armando una ruta de trabajo. Un método que parte del orden y marca claramente las tareas según su ubicación en una línea de prioridades. Se delimita también un proceso dialéctico en relación a la recogida de datos y al análisis de los mismos, que a su vez tienen relación directa e interdependiente y su proceso de relación finaliza al redactar la etnografía. El ciclo comienza con:

1. Selección de un proyecto (un problema general en mente, cual es descubrimiento que las personas usan para organizar su conducta e interpretar su experiencia).
2. Planteamiento de cuestiones.
3. Recogida de datos.
4. Registro etnográfico.
5. Análisis de datos.
6. Planteamiento de cuestiones (bis 2-5).
7. Redacción de una enografía.

Rodríguez (1999) propone otros 5 pasos de secuencia que complementan los puntos de guía:

1. Técnica singular, una sola técnica de recogida de datos. Secuencias paralelas observación y entrevista.
2. Identificación de la tarea, metas y tareas concretas sobre las cuales organizar el trabajo de campo y su interpretación.
3. Secuencia de desarrollo, pasos para conseguir eficacia y destreza.
4. Investigación original, potencia del método para su aplicación en situaciones reales de investigación.
5. Resolución de problemas, investigación que afronte situación problemática y aplique estrategia de solución.

Para comenzar con este ciclo es necesario obtener información que se catalogue como insumo para marcar la pauta de trabajo en relación a la selección del problema. Esta es una propuesta metodológica para la etnografía que bien puede seguirse como ejemplo o para crear la propia pero que sea estricta y rigurosa en su respeto por la información a la que se accede.

De esta manera y a partir de esta guía, el mediador del proyecto de Gestión de Conocimiento y la comunidad de práctica definieron el método de trabajo, mismo que fue asumido por todos los integrantes de manera clara y seguir la ruta para armar las piezas de la investigación. Al tener claridad en esta parte fue imprescindible hacer una negociación con las personas involucradas acerca de su participación en la investigación.

Se sabe de la necesidad de obtener información, en el mayor volumen posible es por ello que en la negociación los individuos deben estar afirma Erickson (en Wittrock, 1989) “lo mejor informados posible acerca de los propósitos y las actividades de la investigación que se llevará a cabo, así como de cualquier exigencia o riesgo que les pudiera acarrear el hecho de ser estudiados” así como “lo más protegidos que sea posible de cualquier riesgo... de carácter psicológico y social” debido a las implicaciones institucionales que pudieran estar inmersas y que al no ser previstas pudieran generar desgaste, malestar, o imposibilidad de continuar con la investigación.

La negociación es la pauta para una buena investigación y sobre todo la fundamentación en relación a la ética frente a la cual se trabajará. La ética en relación a lo que se dice-hace antes, durante y después con la variabilidad de implicaciones para los actores involucrados. Implicaciones de toda índole e impacto tanto personal, laboral, institucional y social.

Erickson (en Wittrock, 1989) afirma que “el principio ético básico es proteger los intereses particulares de los participantes especialmente vulnerables en el lugar” (p.251). Por ello la negociación debe ser con total claridad, construyendo una tela de fondo basada en la confianza, y reiterando, por lo confidencial de la información que se maneja y que desde ella se pudiera manipular, dominar, confundir y ésto va en contra de la etnografía. Hay que negociar con claridad en preguntas y procedimientos a aplicar.

Fue a partir de este marco que se comenzó por diseñar el método de trabajo y la ruta a seguir y estos tuvieron que ser siempre validados por la comunidad de práctica y después por los sujetos involucrados, es decir, en todo momento se pidió autorización y se negoció de acuerdo con el objetivo respecto a la recolección de la información.

Y así, se buscó comenzar con una mirada, pura, o lo más pura posible, para observar y registrar todo aquello que requiriera ser estudiado para ser mejorado, o aquello que requiriera su estudio por la comprensión del beneficio a la especie humana.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Lo primero que es importante destacar, para comenzar con la obtención de la información es el método que se utilizó para hacerlo. El más importante, según Woods (1989) es la observación participante; esta requiere que el investigador –docente- penetre en las experiencias y espacios de los otros en un grupo o en una institución.

La observación participante tiene un riesgo que se debe considerar al hacer investigación y como afirma Woods (1989) “estriba en que los marcos interpretativos desarrollados durante años de actividad docente impongan la modalidad en que percibimos las experiencias ajenas, en lugar de convertirnos nosotros mismos en material de valoración” (p.50). Al penetrarse y no dejarse ubicar en un espacio de asombro ese riesgo se encuentra latente y no permite moverse a los demás espacios para imaginar, crear, estudiar, aprender, profesionalizar.

Al observar de manera participante se necesita ser capaz de mantener una distancia que como menciona Woods (1989) evite volverse nativo, para lograr representar la vida con la contextualización adecuada y no como ya nativo, desde ellos, como ellos, otorgando el mismo valor a la vida como ellos.

Contar con esta información ubica al investigador en un espacio de consciencia acerca del riesgo y la necesidad de distancia para lograr obtener mayor precisión en los significados culturales de aquello-s que está observando. Como afirma Bruyn (1966), “algunos de cuyos significados pueden tener su raíz en la existencia social misma del hombre” (p.21).

Fue así como se comenzó con la obtención de información por parte del mediador del proceso y de la comunidad de práctica. La primera estrategia fue la observación participante a través de la vivencia de las experiencias formativas, durante las mismas experiencias, durante las horas clase de FIH y FAS y durante los espacios colegiados del área de Formación Valoral Social y del equipo directivo de la Prepa Ibero.

Otro método de la etnografía, y no menos importante, es la entrevista en profundidad.

Podemos afirmar como menciona Rodríguez (2000) que “...las dos técnicas de recogida de información más características de la etnografía: la entrevista en profundidad y la observación participante”.

Por ello fue que, aunado a la observación participante se diseñó una ruta de entrevistas en diferentes modalidades a diversos actores involucrados a lo largo de la historia de las experiencias formativas en la Prepa Ibero.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS

Existen métodos y técnicas para tomar notas, mismas que fueron utilizadas para el proyecto de Gestión del Conocimiento, y se llevaban a cabo a través de cuadernos y/o dispositivos de los integrantes de la comunidad de práctica:

- ✓ Tomar notas “in situ”: trabajo directo con informantes que al mismo tiempo se clasifican en interpretación y sistema de codificación (codificar la nota de acuerdo a su pertenencia y relación en el registro, *nota de campo, metodológica, teórica y personal*). Shagoury y Miller (2000).
- ✓ Tomar notas fuera del lugar, lejos de la cultura en observación: son aquellas notas que después de haber sido observadas son registradas a partir de lo que se guardo en la mente del investigador. Son notas que se toman de manera rápida, intentando expresar todo lo que se observó, sin dejar u omitir detalles Shagoury y Miller (2000).

Es también a través de la entrevista, que se van recolectando los datos. Y para éste método es relevante preparar el espacio para que el entrevistado pueda arrojar la mayor cantidad de información posible y una y otra vez esperar todas las respuestas posibles frente a los cuestionamientos que se vayan planteando. La entrevista pues ser formal, de tipo encuesta o informal.

Para el presente proyecto se llevaron a cabo entrevistas formales, mismas que se especifican en el plan de trabajo más adelante, informales con la dirección de la Prepa Ibero, la

Subdirección de Formación Integral y la coordinación de Valoral Social y de tipo encuesta bajo modalidades que marcan también el plan de trabajo que se especificará a continuación.

Otra opción que propone tanto Erickson (en Wittrock, 1989) como Shagoury y Miller (2000) son las grabaciones, tanto de observación como de entrevista. Las bondades de esta técnica es que se recibe demasiada información la cual es posible analizar de manera completa con base a una prueba-evidencia y se reduce la dependencia del observador de la tipificación analítica rudimentaria. Lo que se advierte al respecto es el tiempo de transcripción que se multiplica al de la grabación. Y aunque el tiempo se multiplica, se obtiene mayor veracidad en la información. Por estos motivos el proyecto cuenta con, alrededor de 23 grabaciones y transcripciones de los diarios del trabajo en comunidad de práctica, 15 grabaciones y transcripciones de los registros del trabajo en comunidad de aprendizaje y grabaciones y transcripciones de los grupos focales (entrevistas).

El Plan de trabajo para la recolección de datos (dividido a partir de las experiencias formativas) se anexan al final del presente informe (#1).

Se llevó a cabo registro de **observación** de:

- ✓ Reuniones del equipo de valoral social.
- ✓ Reuniones del equipo directivo.
- ✓ Comunicación entre los participantes.
- ✓ Operación de los procesos.

Y se llevó a cabo registro de **documentos** de:

- ✓ Proyecto educativo Prepa Ibero.
- ✓ Fundamentos de la pedagogía Ignaciana.
- ✓ Educación Social.
- ✓ Redes de cómputo.
- ✓ Bases de datos
- ✓ Políticas y normas organizacionales.
- ✓ Estructura de la información computacional.

La información recabada con base a lo que se presentó con anterioridad (y los anexos), se representó a través de:

- Historia
- Tabla relacional con documentación y práctica (fundamentos)
- Reglamentación y políticas
- Textos
- Esquema de áreas, tareas, necesidades
- Metodología de trabajo
- Casos
- Gráficas relacionales experiencias – misión
- Perfiles
- Funciones

Este proceso fue un primer insumo para comenzar a profundizar en los aspectos relevantes para el logro del objetivo general del proyecto. Insumo que se trabajó desde la comunidad de práctica para ir convirtiéndolo en conocimiento organizacional y definición de la intervención desde la GC. Todo esto se llevó a cabo a través del plan de acción para el mapeo de conocimiento que se muestra a continuación.

MAPEO DEL CONOCIMIENTO

En cuatro semanas se determinó un plan de acción definitivo (explicito en el cuadro que se presenta a continuación del párrafo) para llevarse a cabo durante las siguientes cuatro semanas, por parte de la comunidad de gestión del conocimiento.

FECHA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PRODUCTO
SEMANA 1	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Definir en qué se han fundamentado y en que se pretenden fundamentar las experiencias de 	Propuesta del plan de trabajo y de la ruta de mapeo	Plan de acción definido.

	<p>formación desde la espiritualidad ignaciana para el logro de la misión institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Determinar cuáles han sido las necesidades organizacionales para el desarrollo de las experiencias formativas (estructura organizacional, sujetos-procesos). 	<p>Envío de correos electrónicos con los acuerdos y las rutas a seguir para llevar a cabo el plan de acción.</p>	<p>Correos Electrónicos</p>
SEMANA 2	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Hacer explícitos los modos sobre el cómo convertir la sistematización de la práctica en el diseño del modo de operar el área de valoral-social. ◦ Compartir y definir qué es la educación social y cómo corresponde ésta a las experiencias formativas del área Valoral Social. 	<p>Gestionar grupo focal (campamento)</p> <p>Envío de cuestionarios para actores secundarios</p>	<p>Reunión concretada con recursos necesarios.</p> <p>Correo electrónico con envío de cuestionario y confirmación de actores.</p>
		<p>Grupo focal informantes clave campamentos (G, M, I, C)</p>	<p>Audio / Video de la reunión.</p>
		<p>Gestionar grupo focal (experiencias de inserción social)</p>	<p>Reunión concretada con recursos necesarios.</p>
			<p>Audio / Video</p>
SEMANA 3	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Indagar y definir cuál es el origen de las experiencias formativas en la institución. ◦ Explicitar los datos reales - duros sobre los resultados de las experiencias formativas en relación a la misión institucional. 	<p>Grupo focal (campamentos)</p>	<p>Audio / Video</p>
		<p>Grupo focal (experiencias de inserción social)</p>	<p>Audio / Video</p>
		<p>Grupo focal informantes clave experiencias formativas (M, C, R, I)</p>	<p>Audio / Video</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la historia de la institución respecto a la conformación de los integrantes que han sido parte del desarrollo de las experiencias formativas. 	Entrevista a dirección (historia, toma de decisiones y evaluación) y administración (su implicación con cada experiencia) Recepción de cuestionarios	Audio / Video Check list recepción de cuestionarios
SEMANA 4	<ul style="list-style-type: none"> Describir cuál es la perspectiva de los integrantes de la institución (relación espiritualidad ignaciana). 	Revisión de documentos Prepa Ibero / Revisión de bibliografía educación social	Metodología de sistematización Audio / Video
		Recuperación del trabajo realizado y diseño de qué falta y qué sigue (Estado de la cuestión)	Ruta de trabajo

En áreas externas que también se configuran como esferas de conocimiento se recuperará de la siguiente manera:

QUIÉN	CÓMO
<ul style="list-style-type: none"> <i>Alumnos</i> 	Mediante la recuperación sistemática de los diarios de cambio (mismos que se incluirán en el grupo focal).
<ul style="list-style-type: none"> <i>Padres de familia</i> 	Reuniones de padres de familia donde se recupera y/o se hace mención a las experiencias formativas y las interacciones informales que traigan estas experiencias a dialogar.
<ul style="list-style-type: none"> <i>Agentes externos (empresas, organizaciones de experiencia laboral y servicio social)</i> 	Cuestionario en desayuno de agradecimiento y/o correo electrónico.

Los otros instrumentos que se consideraron se podrían agregar de acuerdo a la pertinencia de las interacciones así como a la información recolectada se integró mediante las preguntas en los grupos focales y cuestionarios de los actores, así como mediante las observaciones del trabajo cotidiano y las reuniones programadas.

¿QUÉ?	
i.	Documentación y Registro (uso de redes de cómputo, acceso a bases de datos; políticas y normas organizacionales, etc.).
ii.	Estructura de información computacionales individuales y comunes.
iii.	Actividades comunicación formal e informal (juntas – reuniones).

Los instrumentos utilizados, se anexan al final del presente informe (#2). Se presenta uno de cada categoría –*informantes clave, acompañantes*- y se subraya las preguntas que llevaron más tiempo al grupo focal y/o entrevistado responder, preguntas también que en su respuesta integraban otras preguntas.

Después de llevar a cabo el plan de recolección de datos y habiendo obtenido la información, que aunque se vuelva después al proceso dialéctico, es importante comenzar con el análisis de datos.

Rodríguez, (1999) hace una propuesta interesante y meticulosa para el análisis de la información obtenida. Propone el análisis de dominios, análisis de la taxonomía y análisis de los componentes con sus propias características. A continuación se muestra un resumen sobre estos análisis con sus puntos particulares a considerar a partir del texto de Rodríguez et al. (1999 p.225 - 233):

El análisis de dominio se va a centrar en la categoría de significados culturales que a su vez contiene otras sub categorías. Todo elemento que esté dentro de la categoría tendrá un rasgo común. Para analizar se deberá seleccionar una relación semántica simple para con ello preparar una plantilla para el análisis de dominios y seleccionar entonces una muestra de datos. Con ello se buscarán posibles términos inclusivos e incluidos que se ajusten a la relación semántica para después repetir la búsqueda usando otras relaciones semánticas y elaborar una lista de dominios identificados.

Análisis taxonómico es un identificar un conjunto de categorías relacionadas sobre la base de una relación semántica. Por el contrario de los dominios, la taxonomía pone el acento y

muestra la relación entre todos los términos incluidos. Para lograr este análisis es importante seleccionar un dominio y buscar las similitudes basadas en la misma relación semántica así como los términos incluidos adicionales. Después se buscarán dominios que puedan incluir al dominio que se ha analizado para construir entonces, una taxonomía provisional que nos permita realizar observaciones focalizadas o formular cuestiones estructurales para verificar la taxonomía provisional y entonces construir una taxonomía completa.

Es importante mencionar que el objetivo de este análisis es mostrar cómo los participantes conceptualizan su mundo. Por ello el espacio imaginativo y creativo de la etnografía, la cual tiene algo de ciencia y algo de arte, puede ser alcanzado incluso sin poseer todos los datos necesarios.

El análisis de componentes se enfocará en la búsqueda de dimensiones de contraste entre los términos, esto para que permitan construir paradigmas y sobre todo la verificación de los mismos a través de la entrevista o la observación participante, los métodos de la etnografía, previamente descritos.

Dos estrategias deberán considerarse, el contraste: que es la comprensión de los significados de una cultura. Lo encuentras porque es diferente a... y el análisis de componentes: el cual identifica los componentes de significado a través del análisis de dominio y taxonómico.

Con esta información se comienza a construir el paradigma el cual resultará de:

Seleccionar un dominio para el análisis e inventariar todos los contrastes descubiertos previamente para preparar una plantilla para paradigmas e identificar dimensiones de contraste con valores binarios que se combinen en otras de múltiples valores para mostrar cuestiones de contraste para descubrir atributos desaparecidos y poder realizar observaciones selectivas o entrevistas para descubrir la información y preparar así un paradigma completo.

Después de esto se vuelve al ciclo como previamente se mencionó para posteriormente elaborar la redacción del informe que Wittrock (en Erickson F., 1989) propone bajo los siguientes puntos con “nueve elementos principales:

1. Asertos empíricos.
2. Viñetas narrativas analíticas.
3. Citas de las notas de campo.
4. Citas de entrevistas realizadas.
5. Informes sinópticos de los datos.
6. Comentario interpretativo enmarcando una descripción particular.
7. Comentario interpretativo enmarcando la descripción general.
8. Discusión teórica.
9. Informe sobre la historia natural de la indagación en el estudio” (p.262).

En síntesis, la etnografía como método, responde a la construcción de procesos de Gestión del Conocimiento desde la obligatoriedad de documentar la práctica para el reconocimiento de situaciones, condiciones y momentos en los que se genera aprendizaje en la organización. Indagar la práctica para reportar lo que en ella ocurre desde diferentes perspectivas que permitan analizarla para transformarla.

Marco Temático

Como se menciona en el capítulo uno del presente documento, este proyecto pretende referir las experiencias formativas de la Prepa Ibero desde la perspectiva de la Educación Social para dar respuesta a la necesidad de mejorar el perfil de ingreso integral –formación integral- que busca la Universidad Iberoamericana en sus aspirantes. De manera particular la institución busca el desarrollo de experiencias formativas desde la Subdirección de Formación Integral, particularmente en el área Valoral Social de la Prepa Ibero.

De este modo se delimita el marco temático de la intervención, expresado a través del siguiente esquema:

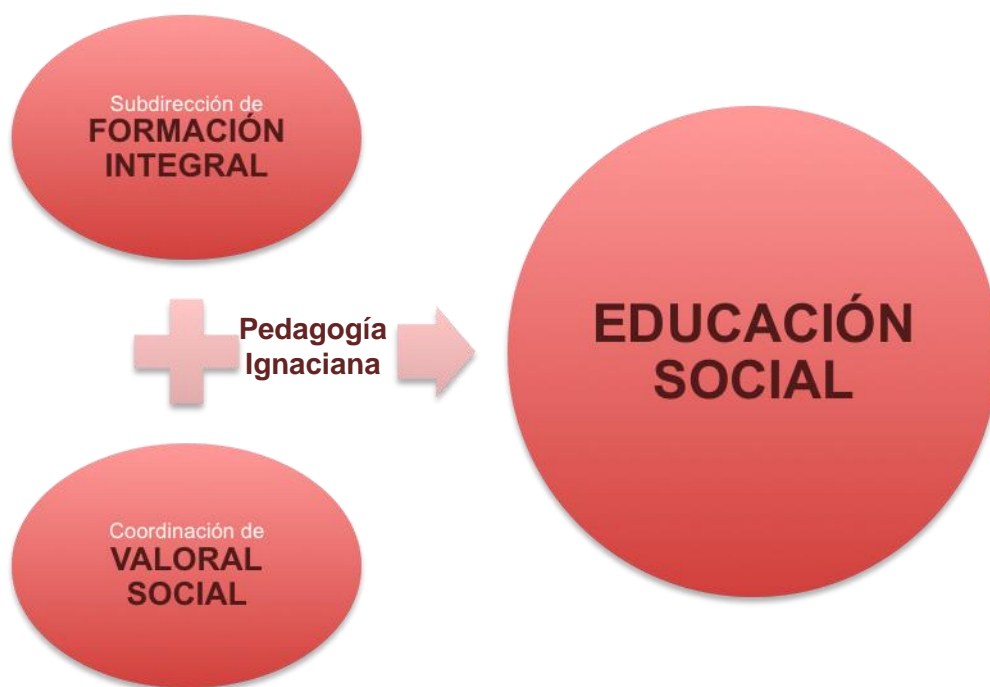


Gráfico 5: Marco temático de la intervención.

Hoy en día, por las particularidades de la época “la Educación Social está alcanzando una vigencia extraordinaria, impensable hace poco años. Las razones que explican esta eclosión sin precedentes son muy variadas” (Serrano, 2005, p.7-8). Dice esta misma autora que las razones tienen que ver con el contexto social en el que vivimos y la transformación radical y

trascendente que éste ha sufrido en los últimos años. “Dichas transformaciones atañen a lo económico, a la relación y la organización social y a lo axiológico” como se muestra en el siguiente esquema:

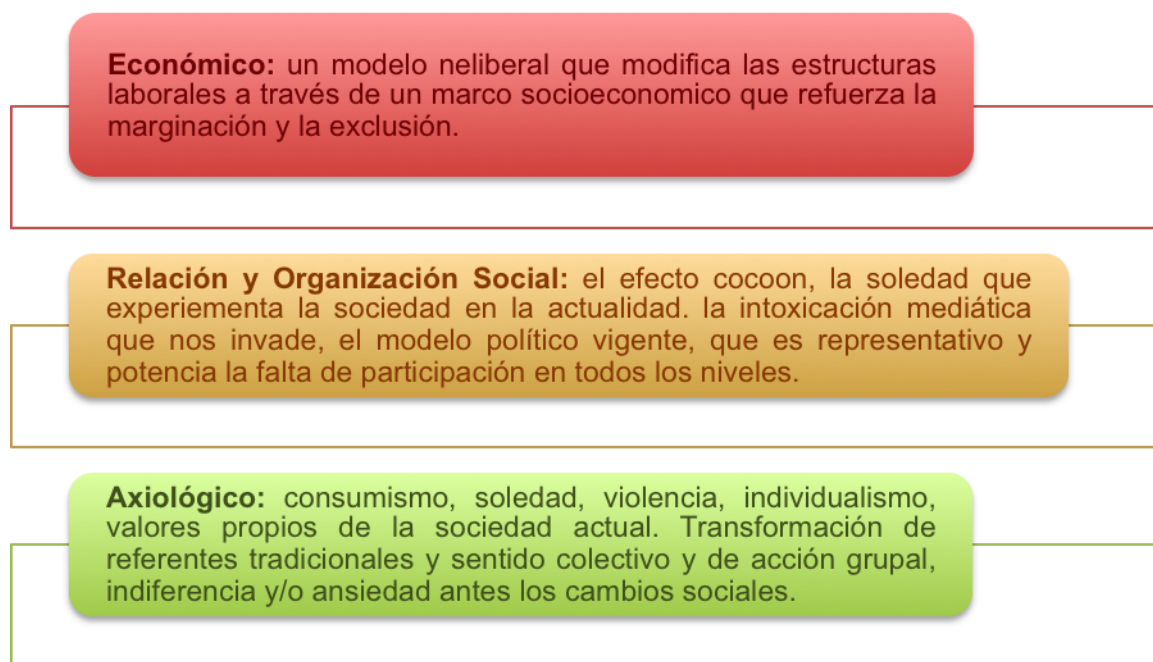


Gráfico 6. Esquema propio con base en Serrano (2005)

Resume Serrano (2005, p.8) que “el ciudadano de hoy tiene, en general, grandes posibilidades de acceder a la información, pero su formación humana es escasa y su propensión al pragmatismo manifiesta. Le interesa casi todo, pero de forma superficial; es incapaz de elaborar una síntesis de lo que percibe, lo que le convierte en un sujeto trivial, ligero, frívolo, que lo acepta todo, pero carece de criterios sólidos de conducta”.

Es aquí donde empatan la educación social y la pedagogía Ignaciana, pues esta última defiende que los jóvenes han de sentirse libres para seguir el camino que les permita crecer y desarrollarse como seres humanos. “Nuestro mundo, no obstante, tiende a ver el objetivo de la educación en términos excesivamente utilitarios, y muchas veces fomenta una extrema competitividad y provoca la obsesión por el propio yo. Ésto puede llegar a oscurecer los verdaderos valores y objetivos de una educación humanista” (Proyecto Educativo Prepa Ibero, 2009, p.23).

La Prepa Ibero al ser un proyecto educativo de la Compañía de Jesús, busca colaborar con la Compañía en el logro de su misión que es el servicio de la fe y la promoción de la justicia; esta misión está enraizada en la creencia de que un mundo nuevo basado en la justicia, el amor y la paz requiere de personas formadas en la competencia profesional, en la responsabilidad y en la compasión, es decir, hombres y mujeres preparados para acoger y promover todo lo realmente humano, comprometidos en el trabajo por la libertad y la dignidad de todos los pueblos. Esta formación de personas será más incisiva si se hace en cooperación con otros igualmente dedicados a modificar la sociedad y sus estructuras. Por estos motivos, la educación jesuítica conduce a una transformación, no sólo de la forma ordinaria de pensar y actuar, sino de la misma manera de entender la vida, como hombres y mujeres que buscan un mayor bien, a través del compromiso con la fe y la justicia, para mejorar la calidad de vida, de manera especial, para las poblaciones más vulnerables y desfavorecidas de la sociedad.

Conjugar la educación social con la pedagogía ignaciana –educación jesuítica- requiere hacer una apuesta concreta por convertir los centros escolares en territorios de acción de la educación social. Ésto “supone replantear ciertos esquemas más o menos extendidos, puesto que en algunos momentos llegó a parecer que la profesionalización de la educación social se construía más en contraposición a lo escolar que como complemento o con lo escolar” (Parcerisa, 2008, p.2).

Retomando el contexto social actual a través de la descripción que realiza Serrano, éste se complementa con la postura de la Pedagogía Ignaciana, frente a la cual se requiere una respuesta adecuada por parte de la escuela, una respuesta que pueda ser pensada para otra realidad histórica.

Por su parte Giné (en Parcerisa 2008, p.17) define a la educación social como “un proceso de desarrollo integral y promotor de las personas, mediado por la función pedagógica intencional y posibilitadora, desarrollada por profesionales, y presente en múltiples ámbitos con la finalidad de procurar, favorecer y potenciar la adquisición de bienes culturales, que amplíen las perspectivas educativas, laborales, de ocio y participación social, y posibiliten la

incorporación activa y transformadora de estas personas a un contexto social y cultural concreto”. En palabras de Riera (en Parcerisa 2008, p.17-18), el concepto de educación social “va ligado al contexto social, la concepción política, las formas de cultura predominante, la situación económica y la realidad educativa de un momento determinado”.

De este modo es que la Prepa Ibero como institución educativa se preocupa también por la educación social; lo reconoce y lo ubica desde la subdirección de Formación Integral y define que, enmarcado en la misión y visión de la Prepa Ibero, la subdirección de Formación Integral cuidará:

- ✓ La promoción del desarrollo de los valores universales (libertad, justicia, honestidad, solidaridad, etc.)
- ✓ La promoción de acciones encaminadas a la atención de los problemas sociales locales, en particular de lo que padecen los grupos más desfavorecidos.
- ✓ La evaluación permanente, a todos los niveles de la institución, de carácter interno y externo.

La subdirección de Formación Integral en coherencia con lo antes mencionado, define la coordinación del área Valoral Social como el departamento encargado de cuidar el desarrollo y la promoción de las áreas definidas en los tres puntos previos. El área de Formación Valoral social, como su nombre lo menciona, tiene que ver con los procesos educativos de la Prepa Ibero en lo referente a lo social y lo referente a los valores. Por lo social se entenderá lo que se ha definido desde la educación social y se conjugará con la educación en valores como respuesta a la formación integral que se pretende promover en la Prepa Ibero.

Todo acto educativo “conlleva dos aspectos fundamentales, hoy incuestionables: el fundamento axiológico de toda acción educativa, y la necesidad de que el conjunto de valores dé respuesta a la formación integral de la persona” (Gervilla, 2000, p.1). Son estos mismos aspectos fundamentales los que Valoral Social pretende ofrecer desde su área de trabajo en la Prepa Ibero.

Para los procesos educativos de calidad es de vital importancia reconocer “el valor como realidad” (Gervilla, 2000, p.2), como aquello que es inseparable del ser humano, por tanto de la sociedad y por lógica de todo proceso educativo en cualquier ámbito. Dando pauta para reconocer que, si la educación es inseparable del valor, entonces, el desarrollo integral lo es de la persona.

Pretender el desarrollo de la formación integral en los sujetos aunque “puede interpretarse en sentidos muy variados, todos ellos incluyen el concepto de totalidad: la educación del hombre completo, de todas y cada una de sus facultades y dimensiones” (Gervilla, 2000, p.3).

En resumen, al integrar la formación integral, la formación en valores, la pedagogía Ignacia y la educación social en relación al proyecto, se define que la educación en la Compañía de Jesús, en proyectos educativos como la Prepa Ibero, trata de lograr en su alumnado la excelencia humana (la educación del hombre completo, en todas sus facultades y dimensiones), que respete la dignidad de todas las personas. Consciente de que la educación no humaniza automáticamente ni conduce necesariamente a la virtud, la educación jesuítica desea tener un influjo ético en la sociedad, por lo que emprende un proceso educativo que se desarrolla tanto en el plano moral como intelectual.

CAPÍTULO 4. Desarrollo del Proceso

Desarrollar procesos de Gestión del Conocimiento (GC) en las organizaciones requiere invariabilmente de la participación de comunidades de práctica (CoP) y comunidades de aprendizaje (CoA). Gestionar el conocimiento a partir de la construcción de estas comunidades, implica ejercitar la mirada para obtener a partir de ella un abanico de posibilidades que permita, analizar y plantear retos de mejora, innovación y transformación de las prácticas organizacionales, con la perspectiva concreta de lo que implica su estudio desde la GC.

El presente capítulo pretende informar sobre los resultados del proceso de la Gestión del Conocimiento en la Prepa Ibero; trata de distinguir, en el apartado 4.1, los aspectos más relevantes de lo ocurrido al interior de la CoP, desde su conformación hasta la conclusión del proyecto de GC. Mientras que en el apartado 4.2, trata de distinguir, los aspectos más relevantes de lo ocurrido al interior de la CoA.

Para presentar estos procesos y resultados es determinante retomar lo que al inicio del proyecto de GC, la CoP en la Prepa Ibero, determinó como objetivo del proyecto de Gestión del Conocimiento (OGC):

Sistematizar las experiencias de formación (inserción y acción social y campamentos), del área Valoral Social de la Prepa Ibero, enmarcadas en la misión institucional, para darles continuidad y consolidar con excelencia la formación integral de la preparatoria (OGC-a).

Utilizar el nuevo conocimiento para proyectarlo en la estructura organizacional respecto a la misión institucional y la creación de estrategias de evaluación y gestión de experiencias formativas en la institución (OGC-b).

Este objetivo enmarca y delimita el desarrollo del proceso para reportar de manera concreta lo ocurrido en la CoP respecto al proyecto de GC.

Respecto al aprendizaje en los sujetos y en la organización, afirma Nonaka (1994) que, el aprendizaje sucede mediante la interacción o diálogo entre el conocimiento tácito y explícito; de manera que lo explícito se haga tácito y se concrete un proceso de internalización. El aprendizaje es una parte de la espiral para lograr el conocimiento. Usar lo aprendido y aprender diferente.

4.1 Procesos y resultados en la comunidad de gestión del conocimiento o práctica (CoP).

La CoP se convirtió en gestora de sus propios procesos y éstos se fueron documentando de manera detallada y sistematizada durante el proyecto de GC en la organización.

Este apartado pretende dar cuenta de los procesos de GC que se desarrollaron en el interior de la CoP. Para ello, se realizó un análisis exhaustivo de entrevistas informales y 32 registros (diarios) de reuniones semanales del trabajo de la CoP. Tanto las reuniones como el análisis de éstas se llevaron a cabo de manera simultánea durante un año aproximadamente, de enero a diciembre de 2013. Este trabajo implicó, tanto el diseño, operación y recuperación de las reuniones, como el análisis profundo del proceso que, dentro de la CoP, se iba gestando.

La CoP realizó el análisis de manera conjunta e ideó un método de trabajo entre todos sus integrantes; este método se caracterizó de la siguiente manera, uno de los integrantes –mediador- iba registrando y sistematizando lo que se desarrollaba en cada una de las reuniones de trabajo y, al inicio de la siguiente reunión se presentaba la información de manera ordenada y organizada para que los integrantes de la CoP validaran y/o hicieran comentarios y ajustes necesarios a lo que se presentaba. De nuevo el mediador, hacía las modificaciones correspondientes y mandaba por correo electrónico la versión modificada para la última validación por parte de la CoP.

Este análisis a su vez posibilitó la formulación de afirmaciones que sintetizan el proceso y resultados de la CoP.

Las afirmaciones que se sustraen de los diarios sistematizados semanalmente se integran por:

- Una narrativa que explica de manera esquemática cada afirmación.
- Viñetas que evidencian la afirmación con lo registrado en los diarios-entrevistas.
- El diálogo con los sustentos teóricos que respaldan y dan respuesta a los procesos de la GC.

Para ordenar, organizar y sintetizar este análisis, se presentan las afirmaciones categorizadas por temáticas, esta categorización da cuenta de lo ocurrido en la CoP de manera general y esquemática y proyecta, sintética y representativamente, los procesos y resultados del proyecto de GC de manera general e integral.

La categorización se organiza en dos niveles, dependientes entre sí, el primer nivel, supra, es la categoría más amplia y engloba de manera general el resultado y proceso del proyecto de GC desde lo pretendido por el objetivo general; esta categoría hace viable el análisis de lo sucedido desde una perspectiva integral de todo el proceso al interior de la CoP, de lo general a lo particular. El segundo nivel, sub, otorga un análisis detallado y concreto respecto a los procesos que dan forma y sentido al nivel supra y, explicitan de manera más particular los procesos y resultados del proyecto de GC.

Descripción de la CoP desde su formación hasta la finalización del proyecto.

La conformación de la CoP cambió de su inicio, al final del proceso. Cuando se comenzó el trabajo la CoP estaba con:

- a) CO (Subdirector de Formación Integral de la Prepa Ibero)
- b) M (Coordinador de Valoral Social, dejó la institución y la coordinación en agosto13)
- c) D3B (docente de 3° y mediador del proceso)
- d) DD3 (jefatura de academia de 3°)
- e) D1B – D2B (intervenciones variables de dos docente que formaban parte del área Valoral Social e impartían clase en 4to de prepa que era el grado donde hacia falta una representación para la CoP)

Las docentes que formaban parte de la CoP de manera intermitente D1B y D2B fueron invitadas después a coordinar las jefaturas de 4to y 5to y a formar parte de la CoA de manera formal, para continuar el trabajo del equipo. La CoP inicial, en su primera versión (enero-junio 2013) especificada en los incisos a al e, se conformó en 3 semanas y mantuvo durante 6 meses reuniones sistemáticas una vez por semana.

Estos seis integrantes a su vez conforman el equipo de tiempo completo del área Valoral Social y, al buscar que fueran éstos quienes gestionaran el conocimiento y el aprendizaje en la organización, se decidió seleccionar quiénes de esta primera versión (enero-junio 2013) pasarían a formar parte de la CoA y quienes se quedaría formando la CoP en su segunda versión (junio 2013-diciembre2013), esta selección se decide con base a la futura reorganización del equipo de Valoral Social.

La modificación de la CoP se debió entonces, a dos elementos, por un lado, la integración del nuevo coordinador de Valoral Social y por otro, la necesidad de conformar una CoA que, con los nuevos integrantes estuviera más consolidada y, que ambas CoP y CoA, dieran respuesta concreta al proceso de GC en la institución. Por ello se modificó la primera versión y se decidió integrar la CoP, en su segunda versión, por:

- a) CO
- b) Y (nuevo coordinador de Valoral Social e integrante en la institución y por lo tanto en la CoP)
- c) D3B

Los integrantes de la CoP, ya en su segunda versión, fueron adquiriendo diferentes roles de acuerdo al puesto que cada uno desempeña. **D3B** llevó la coordinación del trabajo en cuanto a tiempos, revisión de lo estipulado en el plan de trabajo y lo desarrollado en la diferentes sesiones: manejo de tiempos, grabación de audios y registro de éstos. **Y** marcó el ritmo de trabajo, añadió o quitó aquello que iba notando como necesidad de trabajo en el área Valoral Social, legitimó las planeaciones de las sesiones y agregó las cuestiones operativas de trabajo. Y por último, **CO** dio la pauta de qué sí trabajar y qué no trabajar, legitimó al final de cada

corte qué del conocimiento generado se institucionalizaría y cuál no, y realimentó el trabajo de Y y D3B de acuerdo a lo que se presentó en las reuniones de trabajo.

Tabla comparativa CoP inicial y CoP final		
CoP inicial	Función	Rol
CO	Subdirector de Formación Integral. Ultimo responsable de todos los procesos del departamento de Valoral Social	Autoridad máxima para legitimar lo que ocurría en el proceso de la CoP: diseño de espacios de interacción y validación de declaraciones de conocimiento
M	Coordinador de Valoral Social / Jefe de academia y Docente 5to de Prepa – coordinador de la experiencia laboral-	Motivar a los integrantes en su participación en las reuniones, generar preguntas para evidenciar supuestos individuales y construir comunes
D3B	Docente 6to de Prepa y mediador del proceso de la CoP y del proyecto de GC	Coordinar, espacios de reunión: integrantes, tiempos, diseño, sistematización, recuperación, metodología de trabajo
DD3	Jefe de academia y Docente de 6to – coordinador del servicio social-	Recuperar la historia de los procesos al ser el único integrante de la CoP que participa en la Prepa Ibero y en Valoral Social desde su fundación.
D1B	Docente 4to de Prepa *participación intermitente	Mente fresca y creativa para complementar el trabajo y poner a dialogar los procesos de 4to de prepa.
D2B	Docente 4to de Prepa *participación intermitente	Mente fresca y creativa para complementar el trabajo y poner a dialogar los procesos de 4to de prepa.
CoP final	Función	Rol
CO	Subdirector de Formación Integral. Ultimo responsable de todos los procesos del departamento de Valoral Social	Dio la pauta de qué líneas trabajar, legitimó al final de cada corte qué del conocimiento generado se institucionalizaría y realimentó el trabajo de Y y D3B de acuerdo a lo que se presentó en las reuniones de trabajo
Y	Coordinador de Valoral Social / Docente 4to de Prepa	Marcó el ritmo de trabajo, añadió o quitó aquello que iba notando como necesidad de trabajo desde el área Valoral Social, legitimó las planeaciones de las sesiones y agregó las cuestiones operativas de trabajo para el área
D3B	Docente 6to de Prepa y mediador del proceso de la CoP y del proyecto de GC	Gestión del proceso de la CoP: calendarización, revisión de lo estipulado en el plan de trabajo y lo desarrollado en la

		diferentes sesiones. Manejo de tiempos, grabación de audios y registro y sistematización del proceso
--	--	--

Con estas reuniones semanales y después de 12 meses de trabajo en conjunto (6 meses en la primera modalidad y 6 meses en la conformación final), la CoP incrementó sus niveles de confianza y de comunicación asertiva y esto posibilitó una comunicación más fluida y un trabajo más productivo que hicieron más eficiente los tiempos y logros de acuerdo a lo planteado en el plan de trabajo.

La relación que se maneja en la CoP fue muy buena, existió una comunicación asertiva y mucho apoyo para continuar con la construcción y consolidación del área Valoral Social en estos primeros tres años de formación de la Prepa Ibero y por ende del área.

Es así como se vuelve imprescindible el trabajo de la CoP para los procesos de GC; trabajo que, en la Prepa Ibero, comenzó por retomar el conocimiento que se había generado al indagar, entrevistar, observar y dialogar la práctica de la organización con los diferentes actores involucrados y generar así un conocimiento que permitió, en esta fase, la introducción y creación de nuevo conocimiento. La CoP condujo a la “integración” del conocimiento en la organización, es decir, gestionó el aprendizaje de los integrantes de la Prepa Ibero, de manera particular del área de Valoral Social. A la par de este tipo de gestión, la CoP validó, realimentó y tomó decisiones sobre el conocimiento gestionado y el aprendizaje de los individuos.

Retomando a Wenger (2001 p. 110), “cada participante de una comunidad de práctica encuentra un lugar único y adquiere una identidad propia que se van integrando y definiendo cada vez más por medio del compromiso en la práctica”. Las comunidades de práctica que en su formación van negociando significado en relación al contexto de manera sistemática, se encuentran gestionando el aprendizaje de la organización. Más aún, negociar el significado como postula Wenger (2001), con nuevos participantes en la CoP, puede ser visto como la integración del conocimiento en la organización, es decir, una fase en donde cada integrante aporta nuevo conocimiento individual y al hacerlo logra una relación directa con los nuevos

datos, mismos que producen información que alimenta la conformación del ciclo vital del conocimiento teorizado por Firestone.

Como resultado de esta negociación de significado y de la recuperación de estos espacios de comunidad, se hace latente que, en la Prepa Ibero, existe una necesidad de comunidades de prácticas en lo cotidiano de la organización para la creación de conocimiento, así como una necesidad de, vivir la práctica como aprendizaje al ser recuperada, para así fortalecer al área Valoral Social y por ende a la organización.

A partir de esta descripción es que se presentaran los procesos y resultados del aprendizaje en los integrantes de la CoP: espacios de interacción, diálogo entre conocimiento tácito y explícito y la transformación de las prácticas organizacionales.

Integrar lo antes expuesto posibilita presentar afirmaciones concretas:

- i. *La CoP requiere de tiempos de reunión sistemáticos que permitan la interacción para instalar y lograr sus propósitos, la generación de conocimiento dentro de la organización.*

Desarrollar procesos de Gestión del Conocimiento (GC) en las organizaciones requiere invariabilmente de la participación de comunidades de práctica (CoP) y éstas para su creación necesitan tener un punto de partida. Tanto en las primeras entrevistas como en las primeras reuniones, a las que se invitó a los integrantes de Valoral Social seleccionados para conformar la primera modalidad de la CoP, aparece reiteradamente la necesidad de espacios más constantes y formales donde se tenga un método de trabajo que permita hacer eficiente el tiempo de reunión y que, a partir de la interacción de sus integrantes, se genere conocimiento en pro de perfeccionar el trabajo de Valoral Social.

- Yo sí veo que es algo que hace mucha falta y que los espacios de reunión son importantes pero también veo que estamos muy metidos en la operación, ahorita la experiencia laboral nos está ocupando el tiempo pero en dos semanas yo ya voy a

estar pensando en otras cosas, como la jornada de la solidaridad, está la formación en los campamentistas, los campamentos de 6to y de 4to, la próxima experiencia de Chiapas y por eso nuestras reuniones se nos van en la operación y aún así no siempre podemos reunirnos porque estamos metidos en mil cosas (Entrevista al coordinador del área Valoral Social junio2013).

En estos primeros acercamientos con los integrantes de Valoral Social se fue detectando que tenían una necesidad compartida por espacios de interacción que se respetaran y que estuvieran enfocados al trabajo de sistematización de los procesos. En definitiva estos espacios son lo que, en las organizaciones, promueven el aprendizaje colaborativo. Menciona Nonaka (1994) que el aprendizaje colaborativo se propicia en los procesos de socialización por medio de la interacción entre los individuos de un equipo, quienes con la observación, imitación, practica y diálogo, comparten sus experiencias y perspectivas para intercambiar y combinar sus conocimiento y con ello lograr conocimiento organizacional.

En un inicio este aprendizaje se veía entorpecido en el equipo de trabajo, por estar tan metidos en la operación y, esto impedía generar conocimiento organizacional.

- Se necesitan espacios de diálogo y que conforme pase el tiempo, estos espacios sean más y esto incida directamente en la estructura organizacional para que repercuta en mayor eficiencia de nuestro trabajo (Entrevista al Subdirector de Formación Integral agosto2013).

Por tanto fue determinante que la creación de la CoP fuera también una necesidad sentida por el equipo de trabajo y, con ello la producción de conocimiento incrementara a partir de la interacción de los integrantes.

- DD3: De verdad creo que es importante aunque si entiendo la dificultad de los tiempos pero solo quiero decir que sí hacen falta estos espacios (D1 – 8 febrero).

Tener latente esta necesidad y como parte del proceso de GC, llevó a los integrantes a calendarizar reuniones sistemáticas para comenzar un trabajo constante y formal respecto a los procesos del área Valoral Social en la Prepa Ibero. En estas reuniones se percibió una actitud positiva por parte de los integrantes invitados a formar parte de esta comunidad, y esto facilitó el desarrollo de los procesos y la generación de espacios basados en el diálogo constructivo y cuestionamientos claros respecto al trabajo de Valoral Social.

- ii. *El compromiso individual de los integrantes de la CoP fue determinante para que el área Valoral Social lograra promover procesos de GC.*

Existe una intención por parte de los individuos de ampliar el proceso de gestión para generar más aprendizaje en la comunidad e incrementar el conocimiento respecto a la integralidad en la formación del área Valoral Social. Es importante resaltar que frente al desarrollo del proceso en la construcción de la CoP se amplió el foco de estudio de la experiencia laboral a Valoral Social. En la primera reunión de la CoP se hace explícito este deseo de ampliar el foco de intervención y los integrantes aceptaron la propuesta y vieron viable y necesario este incremento en el foco para estudiar y analizar la práctica de modo más integral. Esto habla de un compromiso serio para promover procesos, en Valoral Social, que gestionen conocimiento.

Para evidenciar esto, se muestran tres intervenciones de los participantes de la CoP en su primera reunión de GC. En la primera viñeta se muestra como *M* ve la necesidad de espacios de interacción para la recuperación de la experiencia laboral pero expresa que, no solo de la experiencia laboral sino de todo lo que sucede en el área de Valoral Social, es decir, *M* se compromete a ser parte de estos espacios y a ampliar la posibilidad de incidencia desde la GC. De igual modo en la viñeta dos con DD3 y la viñeta tres los participantes expresan su disponibilidad y la necesidad de ir más allá de lo propuesto, es decir, comprometerse para generar más conocimiento organizacional para el área de Valoral Social, involucrarse tanto que la posibilidad de gestionar conocimiento se incremente hacia todas las áreas del departamento Valoral Social.

- M: Yo sí veo que es algo que hace mucha falta (refiriéndose a los espacios y tiempos de interacción) y que los espacios de reunión son importantes ... y no solo de la experiencia laboral, sino de todo lo que pasa en valoral social.

- CO: A ver, leyendo todo esto y con lo que comentan a mi se me ocurre que este proceso podría no estar enfocado únicamente a la experiencia laboral sino a las experiencias formativas y de inserción social porque es cierto que ahorita estamos operando la experiencia laboral y es necesario sistematizarla pero también estamos en la primera implementación del servicio social y creo que también tenemos que tener un proceso de sistematización porque por ejemplo ahorita a “DD3” le ha implicado estar decidiendo sobre la marcha el procedimiento, tipo de instituciones, casos excepcionales, etc. y se me ocurre que en este espacio podamos ubicarnos desde los tres bloques de formación porque hay que tomar en cuenta que tenemos en la cabeza también una futura implementación de la experiencia rural para los alumnos de primero y creo que es importante que estén bien cohesionadas las actividades de inserción social con las actividades de cada bloque las experiencias formativas -campamentos-, materias de FIH y de FAS, visitas a comunidades, etc.

- DD3: Yo creo, la verdad, que recuperar esto de la inserción social puede tener muchos frutos, porque sí es cierto que el servicio social es importante darle orden e ir sabiendo todos qué es lo que queremos lograr. Sobre lo de la experiencia rural creo que puede pensarse muy bien en estos espacios y de hecho también la experiencia que ahorita se tiene en primero puede considerarse también como de inserción social porque piensan en proyectos para mejorar su entorno social más cercano. Pero bueno, además de eso sí me gustaría decirles que a mi me hacen falta estos momentos en los que paremos y reflexionemos sobre todo esto de la formación (D1 – 8 febrero).

Este compromiso individual detonó procesos de colaboración muy sólidos en la comunidad y en los procesos de ésta como parte de la GC. Los integrantes de la comunidad, aunque sabían que tenían un mediador del proceso sabían que la autonomía de cada integrante y de la

comunidad misma fortalecerían justamente procesos de gestión dentro de la misma comunidad para aprender después a desarrollar este procesos sin necesidad de un mediador o un pretexto de reunión.

- M: pero sabes que siento D3B, que vas a hacer también un trabajo como de coaching con el equipo, no, como de tal cual... hay una experiencia que yo conozco en Harvard en donde el asesor a distancia iba dando acompañamiento al equipo de trabajo para estructurar áreas en una universidad en España, que justamente trabaja en gestión del conocimiento y los asistía una vez por semana virtualmente (D1 – 14 febrero).

Frente a esto cabe retomar a Senge (2005) sobre el compromiso constante que se debe tener con el aprendizaje de las disciplinas porque nunca se llega al conocimiento total de éstas. Desde esta lógica se puede inferir que el compromiso supone convicción, responsabilidad y disciplina ante los procesos de construcción de conocimiento dentro de una organización.

El compromiso individual, como componente determinante para promover la formación de nuevo conocimiento en la organización, es retomado de manera particular por Nonaka (1994), quien refiere que, para que los sujetos y la organización aprendan se requiere un compromiso profundo y personal por parte del individuo y este compromiso es el que potencia el conocimiento tácito y explícito en la CoP mediante la variedad de experiencias de calidad y el diálogo de cada sujeto en la comunidad.

Afirma Nonaka (1994) que, hay tres factores básicos que inducen al compromiso individual: la intención, la autonomía y la fluctuación y encontramos en estas evidencias la fluctuación como aquellas interacciones que provocan desaprendizaje y/o reconstrucción de perspectivas existentes. Por ello es un proceso que puede generar caos creativo, y este a su vez provoca el proceso de creación de conocimiento organizacional.

- iii. *La CoP genera caos creativos para beneficio de la institución y de manera particular del área valoral social. El caos genera y transforma conocimiento así como los*

espacios de interacción para el mejoramiento de las relaciones interpersonales del equipo de valoral social.

Conformada la CoP, comienzan las reuniones semanales con integrantes previamente seleccionados. Una de las características obligadas que se buscó en los participantes fue su capacidad crítica frente a los procesos y su capacidad de manejar el conflicto para provocar conocimiento a partir de éste.

- Y: de verdad me gusta mucho también como vamos trabajando como equipo de trabajo y la metodología para la construcción
- CO: La comunidad misma va creando crisis para cuestionarse lo verdaderamente importante del área, se están moviendo cosas, intereses, supuestos que necesitábamos que se movieran para generar acciones concretas de mejora o de atención de necesidades (D13 – 27 AGO)

Volviendo a Nonaka (1994), éste postula que, una vez creado el conocimiento, es transmitido por medio de un proceso ocasionado por el caos creativo con crisis reales que surgen de la competencia o entre las mismas organizaciones. De este modo la CoP fue adquiriendo como modo de trabajo, el cuestionamiento constante respecto a los supuestos y las declaraciones de conocimiento que se iban construyendo. Frente al reto de crear conocimiento, el diseño de las reuniones de la CoP buscó generar caos creativo que transformara conocimiento y mejorara las relaciones interpersonales dentro de la CoP.

iv. La CoP transforma conocimiento al modificar la definición sobre qué es Valoral Social en la Prepa Ibero (fundamentación).

La CoP a través de cuestionamientos, revisión de textos/documentación interna - externa y la recuperación de experiencias del área Valoral Social, la comunidad se preguntó si esa definición correspondía a lo que se pretendía y se hacía en el área; los integrantes compartieron la idea que, algo faltaba en la definición que se tenía y fue entonces que, a través de este proceso de cuestionamiento y recuperación de información se definieron los

fundamentos del área. Un elemento importante que aportó a la definición de los fundamentos fue ¿qué hace distinta esta preparatoria al resto de las preparatorias, cuál es el sello que hace diferente este proyecto educativo a través de valoral social?. Fue, el compartir de estas respuestas, lo que llevó a que la CoP creara conocimiento organizacional a partir del consenso.

- D3B: “a ver la idea es que hoy puedan salir los fundamentos del área valoral social, he estado revisando muchos documentos de la universidad y ciertamente se tiene esta fundamentación en la universidad, como ideario pero también en distintos departamentos por ejemplo en el departamento de servicio social se tiene su propia fundamentación y manual que va perfilando cuán es la estructura del departamento, a qué responde, cuáles son los lineamientos de operación, etc. Entonces la idea es que ahorita podamos definir cuáles son los fundamentos del área valoral social, es decir, para qué existe en la Prepa Ibero y más porque supuestamente es la columna vertebral de la formación no, entonces realmente marce es la que nos va a poder decir mejor, verdad D1B?¿”
- D1B: “sí por lo que yo leí verdad, en mi documento está todo”

/se comienza el trabajo con la siguiente presentación/

- D3B: “bueno aquí tenemos una cita que nos introduce al tema, y pues justo eso no?¿, saber que nada es fundamento, quién no ayuda a leer”

Heidegger, traducción Duque (1991)

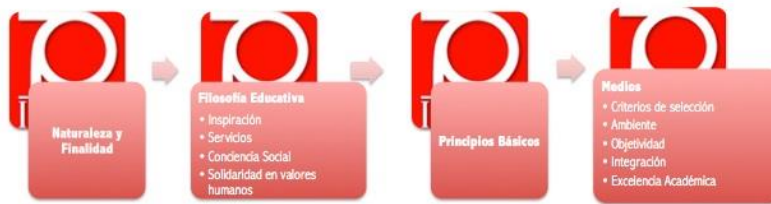
- Nada es sin fundamento, todo, es decir, toda suerte de cosas que, de algún modo, sean, tiene un fundamento.
- El juicio es una verdad solo cuando se indica el fundamento de la conexión, cuando se dan cuentas.

/se lee la diapositiva y se comenta en comunidad/

- D3B: “bueno también es importante saber y conocer que tenemos dos documentos base para esto, el ideario de la universidad iberoamericana y el modelo educativo de la prepa ibero”
“el de la UIA está bastante bien hecho, está muy sintético y el de la prepa está muy largo”
- D1B: “sí claro es lo que me tocó a mi ¿verdad?”
- D3B: “exactamente es lo que te tocó a ti.

Definir el propio

IDEARIO UIA



Definir el propio

IDEARIO PREPA IBERO



No sé si quieren que los fundamentos del área valoral social salgan de los textos que revisaron o quieren elegir algo de lo que ya de por sí se dice y quieren decir a de eso, esto es lo que va a ser propio del área valoral social, a ver esto que se presente

idealmente se encuentra en matemáticas, FIH, TLR. Entonces vamos a revisar ambos”

/se comienzan a revisar y a dialogan ambos esquemas entre los integrantes del equipo, qué dice, qué corresponde a valoral social, qué nos hace eco. Se dialoga mucho respecto a qué hace distinta al área de otras áreas de trabajo en la prepa ibero, se cuestionan si tiene o no que distinguirse a otras áreas y se dialoga mucho sobre profundidades y se van entretejiendo también con la experiencia y creencias de cada integrante.

Se empieza definiendo que el fundamento del área valoral debería quedarse tal como está explicitado en la propuesta educativa de la prepa ibero (diapositiva 2), después de esto se dialoga sobre cuál sería el plus del área valoral social en estos fundamentos, dicen que les falta más especificidad entre lo hace diferente al área y se cuestionan sí entonces tendría el área que tener los propios fundamentos

Después de 23 minutos de diálogo se comienzan a entretejer tres elementos clave para la construcción de los fundamentos al área valoral social (el mismo diálogo y los cuestionamientos llevan a los integrantes a recurrir a estos tres elementos):

- 1.- las proyecciones que están inspirando desde el ideario UIA y propuesta educativa prepa ibero,
- 2.- las planeaciones de las materias por grado.
- 3.- las lecturas revisadas.

Después de 30 minutos de dialogar y construir se definen los fundamentos del área valoral social y su traducción a una metodología – pedagogía propia del área valoral social.

Se diálogo también si entre ellos tienen cierto orden o secuencia y se define que sí y así se redactan/

FUNDAMENTO

- Vocación por la vida personal y comunitaria teniendo como horizonte la experiencia fundante de amor.
- Contemplación de la realidad con una mirada esperanzadora, desde la creencia de que el mundo es bueno, de que Dios trabaja en el mundo.
- Aproximación íntegra de la persona a las realidades de exclusión, marginación y vulnerabilidad humana.
- Promoción de la libertad para la toma de decisiones desde el discernimiento ignaciano.
- Inspiración cristiana y jesuita en el modo de proceder.

ENMARCADO DESDE LA METODOLOGÍA



B: “ok, sí intentáramos desmenuzar cada uno de ellos y vamos revisando lo que se hace en el área valoral social, qué no se estaría trabajando de manera concreta o qué falta como medir con una experiencia, una planeación, etc.” (D12, 26 AGO)

Señala Firestone (en Ortiz, 2009) que, datos, información y conocimiento emergen de procesos sociales y son propiedad global de una organización o de las personas que la constituyen. Las declaraciones de conocimiento validadas, adoptadas e integradas, se transforman en conocimiento, convirtiéndose en la parte abstracta de conocimientos organizacionales y se reflejan a la organización a través de diversos portadores.

- v. *El compartir los modelos mentales de cada integrante y comprender las prácticas desde los supuestos y su socialización, mejora las relaciones interpersonales en la CoP.*

Respecto al mejoramiento de las relaciones interpersonales y retomando el ejemplo de la afirmación anterior, se realizó una pregunta clave a los integrantes de la CoP ¿qué son los procesos de Valoral Social y porqué tu (refiriendo a cada integrante) estás aquí y le apuestas a estos procesos?. Compartir estas preguntas llevó a poner los supuestos personales a la mesa y

con ello conocer que hay en los modelos mentales de cada integrante y comprender entonces muchas de las prácticas que se realizan que tienen detrás estos supuestos. Las respuestas de las preguntas se recuperaron y a través del diálogo se aclaraban para convertir cada respuesta en un modelo mental compartido. Esto sin duda provocó mejora en las relaciones después de evidenciar qué hay detrás de las creencias más arraigadas en cuestiones tan sutiles como los procesos formativos. Se recupera en la síntesis del mismo diario (D12, 26 AGO):

- Fue un proceso de construcción conjunto que posibilitó dilucidar los modelos mentales y sobre todo dibujar hacia dónde va el camino del área valoral social en la Prepa Ibero. Fue determinante el primer momento de esta sesión permitió que cada integrante compartiera por qué está aquí, que sentido tiene trabajar en Valoral Social en la Prepa Ibero y cuál es el camino del área en la organización, este momento puso sobre la mesa supuestos, creencias, ideologías para dialogarlas, comprenderlas e intentar unificarlas para comenzar con el proceso de construcción de fundamentos. Estos fundamentos fungirán como referencia para las próximas actividades de la intervención.

Al tener claridad sobre la fundamentación a partir de compartir supuestos previos permite que las relaciones entre el equipo de trabajo se vivan con mayor empatía, transparencia y honestidad frente a la práctica de cada integrante.

Explica Senge (2005) respecto a los modelos mentales que, son supuestos hondamente arraigados generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro

modo de comprender el mundo y actuar. Usualmente influyen en la conducta de los sujetos pero no siempre se tiene consciencia de ellos. Las organizaciones también poseen modelos mentales y estos pueden servir de barrera y no permitir la entrada a nuevas prácticas organizacionales. El aprendizaje organizacional es el cambio de modelos mentales compartidos.

vi. *La CoP se vive y promueve desde historias compartidas de aprendizaje y esto se desarrolla a través del conocimiento colectivo.*

Entretejer discursos para encontrar historias compartidas de aprendizaje es un principio básico de la GC. Y es a través de espacios de diálogo y de conocimiento colectivo que se logran promover estos espacios para la construcción de discursos compartidos de aprendizaje en la organización. Como sucede en la siguiente viñeta recuperada de los diarios.

- Y: Bastante bien me parece, hay cosas que no nos quedaban claras a muchos y ahora con esto empiezan a clarificarse de acuerdo también a la experiencia que ha tenido cada uno de nosotros como profesor, tutor, coordinador, etc. Y eso me parece que ayuda mucho a generar lo que sí queremos que sea para bien de todos ¿no? . (D19 – 9 oct)

La mayoría de las reuniones partían con la recuperación de conocimiento por parte de cada uno de los integrantes de la comunidad de acuerdo con el objetivo. Fue de vital importancia, respetar el tiempo para que cada integrante compartiera y escuchara las historias de aprendizaje para que, a su vez se tejieran nuevas historias de aprendizaje respecto a lo que se proponía generar en cada espacio de trabajo.

En un primer momento, en cada reunión, se solicitaba a los integrantes compartir si los conceptos que se trabajarían eran comprendidos desde el mismo paradigma para todos y con ello se promovía un espacio de diálogo para aclarar los modelos mentales; el aprendizaje es una re-creación de la persona y la capacitación para generar vida a través de nuevas formas de ver el mundo que parte de los modelos mentales o pre-conceptos compartidos por muchos pero generalmente ocultos en la institución (Senge 2005). Después en un segundo momento cada uno compartía qué sabía al respecto, qué experiencia tenían y qué aprendizaje habían generado de ello, y entonces se suspendían los supuestos anteriores para instalar supuestos comunes en la comunidad que a su vez se proyectaban para la organización.

Comentó al inicio de una de las reuniones, el subdirector de Formación Integral:

- CO: Bueno pues la idea hoy, como ya le comentó D3B las reuniones pasadas, es sistematizar todo lo que se ha vivido, en este caso, desde la experiencia laboral, y pues nosotros (refiriéndose a la primera CoP) que hemos estado como muy cercanos al proceso, desde el ser maestros de la materia; y bueno es importante saber qué es lo que se ha generado y que ha sido para nosotros, qué nos ha despertado la experiencia, qué nos ha salido bien, qué cosas habría que mejorar... va por ahí la invitación para hoy, para que al final de estas experiencias derive en conocimiento, que nos sirve para hacer mejor la experiencia laboral, pero además como conocimiento para todos los demás proyectos, experiencias de inserción y proyectos de Valoral Social en general, es como la finalidad, entonces así de manera abierta es como ir dando ideas y entre nosotros irnos complementando o debatiendo al respecto, sobre unas preguntas que yo voy a ir soltando. Aunque en ocasiones, parezca que la respuesta puede estar sobrentendida pues es muy importante escuchar, así que desde la primera pregunta ¿qué es la experiencia laboral y en qué consiste la experiencia laboral?, desde cómo la viven ustedes, qué es la experiencia laboral. (D7 – 20 marzo)

Wenger hace referencia a: la práctica como aprendizaje y, afirma que las prácticas evolucionan como historias compartidas de aprendizaje y, es mediante la participación en una actividad que experimentamos la vida y aprendemos el significado de las cosas y para qué sirven. La práctica es un proceso continuo, social e interactivo, en ésta los sujetos interactúan con personas y artefactos en distintos lugares, después recuerdan y crean identidades para reconocer su pasado. Este proceso conlleva obligadamente a participar en la práctica para aprender más (p.116 – 133).

Las comunidades de práctica consisten en historias compartidas de aprendizaje, ya que este es el contexto y el objetivo de la práctica; y es facilitado mediante la cosificación y la participación periférica, afirma Wenger.

Fue la cosificación y la participación periférica la que posibilitó que, la conformación y el proceso de la CoP, se modificaran y el acontecer de la CoP siguieran su curso. Cada integrante que pasó por la CoP tuvo obligadamente su tiempo de compartir historias de aprendizaje respecto a las experiencias formativas de Valoral Social para poder construir conocimiento colectivo, este es el conocimiento que pertenece al grupo.

De este modo la CoP vivió la práctica como aprendizaje a través del compartir sus historias desde la vivencia de cada uno en la práctica que se está recuperando para sistematizar el conocimiento que ésta genera y convertirlo en conocimiento colectivo para la CoP.

El compartir historias de aprendizaje se trasladó también como método de trabajo al proceso que realizó la CoA, comunidad que se formó a partir del trabajo de la CoP como estrategia para el desarrollo de la propuesta de intervención para la GA para el logro del objetivo del proyecto de GC. Esta CoA es coordinada y acompañada en todos sus procesos por la CoP, ésta última diseñó el cronograma de actividades que la CoA siguió para gestionar el aprendizaje requerido para la intervención.⁵⁴

vii. La CoP valida el conocimiento generado por la CoA de acuerdo a lo que se pretende en el propósito general del proyecto de GC.

Cada reunión de la CoA tiene un propósito y un producto que abona al desarrollo del propósito general del proyecto de GC. El proceso y el producto (declaración de conocimiento) que se construyó en cada sesión fue validado por la CoP para asegurar su pertinencia y correspondencia al proyecto de GC. Esto responde a que la CoP cuenta con una visión holística e integral del proceso de gestión dentro de la organización. De este modo se dialogó en la CoP:

- CO: A pesar de eso me parece que quedo muy bien perfiles y funciones, creo que era algo que traíamos arrastrando en el área y lo mencionábamos mucho como una necesidad de clarificar.

- Y: Sí me parece que todo lo que se va elaborando va encajando muy bien uno tras otro, es decir, a partir de los fundamentos se ha tirado como una fuente de elementos que encuentran su repuesta entre sí y que dan mucha claridad al área valoral social.
- D3B: Sí estoy de acuerdo, no se qué tanto ayuda los textos que posibilitamos para la reunión porque sí efectivamente traen mucha inspiración pero no se hasta dónde traigan también conformismo y los participantes al encontrar algo tan bien hecho se queden ahí, que fue un poco lo que pasó con los fundamentos que comenzaron a decir sí ahí embona todo y después conforme alguien metió duda se dio un trabajo muy padre y muy del área.
- Y: No se que tanto tenga esto que ver, al cansancio que percibimos al inicio y durante la reunión.
- D3B: Puede ser, pero si ven necesario la utilización de textos?
- CO: Quizá la próxima reunión, que son orientaciones metodológicas me parece, podríamos hacerlo sin textos no?
- Y: Me parece buena idea
- D3B: Sí aunque si va siendo importante conocer qué se ha hecho, con qué se cuenta y sobre eso diseñar no?
- CO: También, pero entonces puede ser un texto que no tenga todo que ver con la universidad.
- Y: Puede ser eso, solo como inspiración de lo que sucede en algún lugar del mundo.
- D3B: Exacto, pues igual hay que buscar porque yo no he encontrado algo que tenga que ver con esto, lo dejamos de tarea, les parece?
- Y: Excelente.
- CO: Ok, entonces la siguiente reunión será para redactar y modificamos el perfil, las funciones ya quedaron perfectas después de la revisión que hicimos hoy (D7 – 25 septiembre)

Afirma Firestone (en Ortiz, 2009) que para la producción de conocimiento en las organizaciones se identifican cuatro procesos principales, mismos que pueden identificarse en el diálogo que se expuso con anterioridad.

El primer proceso que expone Firestone es el **Aprendizaje individual y grupal**, que se da mediante la interacción la cual crea nuevo conocimiento e incrementa las capacidades y motivación a nivel individual y grupal; éste se evidencia en: las reuniones sistematizadas de la CoA gestionadas por la CoP.

El segundo proceso es la **Adquisición de información**, proceso a través del cual la organización toma información o declaraciones de conocimiento producidas por otros fuera de la organización; y éste se ve reflejado en los integrantes de la CoP quienes hacen referencia a los textos que apoyan la creación de conocimiento al interior de la CoA.

El tercer proceso, **Formulación de Declaraciones de Conocimiento**, la comunidad codifica nuevas expresiones de conocimiento hacia el nivel de la organización; se muestra en la última intervención del subdirector -CO- en la que hace referencia a los perfiles y funciones de Valoral Social que fueron construidos en la CoA.

Y por último el proceso de **Validación de conocimiento**, las declaraciones de conocimiento se someten a criterios organizacionales para determinar su valor y veracidad; en este momento se refleja por un lado la validación del proceso en la utilización de textos que apoyan la construcción de conocimiento, y por otro la revisión y modificación de los perfiles y funciones para validar lo que se construyó de acuerdo al proyecto de GC y de acuerdo a lo que la Prepa Ibero pretende.

Esta producción del conocimiento a su vez es un subproceso de la generación de nuevo conocimiento. La producción junto con la integración de conocimiento favorecen la creación de nuevo conocimiento como parte del Ciclo de Vida de Conocimiento (CVC).

viii. *La CoP detecta necesidades imperantes, que cuando se atienden en colectivo y organizadamente generan nuevo conocimiento.*

Como parte de los resultados finales del CVC dentro de la CoP y hacia la organización, se pasó a la toma de decisiones para dar continuidad a un nuevo ciclo de solución de problemas en la Prepa Ibero. Se encontró en los diarios la reiterada mención de dos necesidades imperantes, la experiencia de inserción de 4° de preparatoria y la planeación anual del área de Formación Valoral Social. Estas necesidades, aparte de aparecer frecuentemente en los diarios y registros, tanto de la CoP como de la CoA, se reconocen por la organización como espacios de fortalecimiento para el logro de la misión institucional. Es claro para los integrantes de la CoP que la detección de estas necesidades fue fundamental para el trabajo a futuro del área y para el logro de procesos cada vez más apegados a la excelencia.

Comenta el subdirector de Formación Integral en una entrevista informal de cierre del proceso:

- D3B: ¿Hubiera pasado algo si nada de esto se hubiera hecho para la organización?
- CO: Probablemente no, porque sabemos que nada es indispensable para continuar, quizá seguiríamos haciendo las cosas atropellándonos, sin procesos organizados que nos lleven a favorecer experiencias más cercanas a la excelencia que pretendemos. Pero de algo si estoy seguro y lo hemos platicado Y y yo (actual coordinador de Valoral Social), y es que, este trabajo valió la pena por sí mismo y por lo que generó, pero lo que más reconocemos fue la capacidad del proceso para gestionar e implementar la primera experiencia piloto de 4° de preparatoria, una experiencia mucho más creativa de lo que se había imaginado y que al ser detectada como una necesidad determinante se llevo a cabo. Y por otro lado, nuestra rutina, para reunirnos como equipo de trabajo de manera sistemática para la construcción de la planeación anual de Valoral Social y el seguimiento que estamos dando a la ésta. (Entrevista de cierre del proyecto de GC, febrero 2014).

Este ciclo, como se mencionó con anterioridad, marca dos operaciones para su administración y procesamiento: la producción e integración de conocimiento. Estas operaciones dan lugar a

la representación de este ciclo que, coloca la resolución de problemas, incluida dentro del proceso de uso de conocimiento, como un proceso que busca la obtención de un conjunto de resultados debidamente interpretados que permitan tomar las decisiones pertinentes y continuar con un nuevo ciclo de solución de problemas de la organización (Firestone, en Ortiz, 2009).

ix. La CoP incrementó sus niveles de confianza y comunicación asertiva y ésto posibilitó una comunicación más fluida y un trabajo más productivo.

Al obtener un año de trabajo continuo y, con transformaciones en su conformación, la CoP poco a poco incrementó sus niveles de confianza y de comunicación asertiva al tratar los temas propuestos en el plan de trabajo estipulado para la GC.

En un inicio las reuniones, que si bien tocaban todos los temas propuestos, en ocasiones de manera superficial, buscaban resolver las tareas propuestas como un pendiente laboral. Al paso del tiempo y con la frecuencia del encuentro, los niveles de confianza fueron incrementando para lograr reuniones basadas en un diálogo profundo y constructivo para beneficio del área. Fue significativo como a través de las reuniones se percibía un ambiente de trabajo distinto, existía mayor confianza que posibilitaba la generación de espacios de interacción profunda para gestionar conocimiento individual y colectivo. La comunicación era frontal, se discutían temáticas con sentido y desde las diferentes perspectivas de los integrantes, esto abonó a que la comunicación fuera asertiva entre los miembros y con respecto al objetivo de cada reunión de trabajo.

Lograr comunicarse de manera asertiva en la CoP benefició en gran medida el trabajo de la CoP en la Prepa Ibero; esto se tradujo en tiempos más eficientes y decisiones más asertivas en pro de la organización, por que existía ya un método de trabajo y un ambiente que lo posibilitaban.

Como se recuperó en la síntesis del diario(16) del 19 de septiembre de 2013:

- La comunidad de GC ha crecido en confianza mutua y saben hacia dónde debe ir dirigido el camino por ellos para compartirlo con la comunidad de GA.
- La confianza en el trabajo ha permitido ser claros respecto a lo que se va trabajando para estar de manera constante mejorando el proceso tanto de la comunidad de CG como de la comunidad de GA.

Afirma Nonaka (1994) que, existe un trabajo colaborativo en la organización, cuando la autonomía, la confianza y el compromiso, generan flexibilidad entre los niveles de interrelación de forma vertical y horizontal dando como producto un equipo auto-organizado conformado con un sentido evolutivo y el principio de variedad.

De este modo la CoP en la Prepa Ibero se fue conformado como equipo auto-organizado con una capacidad comunicativa que permitía un trabajo más productivo desde lo proyectado en el objetivo general del proyecto de GC.

Retomando el objetivo general del proyecto de GC, éste centra gran parte de su proceso en la sistematización de las experiencias formativas del área Valoral Social en la Prepa Ibero.

Hablar de resultados del proceso de la Gestión del Conocimiento en la Prepa Ibero es hablar de la CoP como eje central y determinante de los procesos organizacionales. Los espacios de reunión de comunidad, que fueron poco a poco consolidándose y fortaleciéndose, dan cuerpo y favorecen el presente análisis de resultados del proceso de GC.

Por ello, presentar los resultados de manera sintetizada y recapitulando el proceso, permite clarificar la GC en la organización a través de afirmaciones que nombran cómo se gestionó y qué se logró respecto al conocimiento en la organización.

Es importante reconocer que el centro del proceso se encuentra en la CoP y ésta es determinante para hablar específicamente de procesos de GC. Ésta es el núcleo de la gestión y

gracias a ella, la organización puede insertar procesos de innovación, continuidad y mejora para convertirse en una organización competitiva.

De esta manera, este informe de resultados, pretende presentar de manera lógica y ordenada los procesos y sus resultados, traducidos en afirmaciones, que en su evidencia, dan respuesta al objetivo general del proyecto de GC.

CAPÍTULO 4. Desarrollo del Proceso

4.2 Procesos y resultados con el Uso del conocimiento o en Comunidad de aprendizaje (CoA).

Gestionar el conocimiento en las organizaciones carece de sentido si éste no se pone al servicio de la organización y los sujetos; por ello se pretende que, el conocimiento creado se aplique a las prácticas de la organización para generar retroalimentación al ciclo de aprendizaje a partir de las experiencias vividas, integrándose, al conjunto de problemas que disparan la necesidad de más conocimiento a los individuos. Aparecen entonces, problemas y el deseo de mejorar el desempeño o resolver los problemas (Nonaka, 1994).

Este apartado trata sobre los procesos y resultados con el Uso del conocimiento en la organización así como los procesos y resultados en la Comunidad de aprendizaje (CoA). La información que se presenta a continuación da cuenta los resultados del conocimiento gestionado en dos categorías: estructural y humano.

Conocimiento gestionado

⇒ ESTRUCTURAL

- Conocimiento derivado del mapeo
- Conocimiento externo adquirido
- Propuesta de cómo integrar el conocimiento a las prácticas

⇒ HUMANO

- Aprendizajes de los participantes (CoP –CoA)

En la categoría estructural se detalla, en un primer momento, el conocimiento derivado del mapeo en la organización a través de los medios e instrumentos con lo que se llevó cabo este proceso, así como las preguntas determinantes para la obtención del conocimiento referente al propósito general del proyecto de Gestión del Conocimiento (GC). En un segundo momento y

relacionado con el primero, se detalla el *conocimiento real*, es decir, el mapeado, *el conocimiento potencial*, es decir aquel que es adquirido a través de artefactos externos y artefactos que de algún modo se relacionan con la organización. Y en un tercer momento, se detalla la propuesta de cómo integrar el conocimiento mapeado a las prácticas de la organización mediante un organizador que cosifica este proceso de manera ordenada y organizada, *el conocimiento combinado*.

En la categoría humano se reportan los aprendizajes de los participantes que formaron parte de la CoP – CoA. Para este reporte se toma en cuenta el proceso de cada integrante y su relación con la comunidad y la organización en el proceso de Gestión del Conocimiento en la fase de Gestión del Aprendizaje (GA). Esta categoría reporta a través de afirmaciones, la síntesis de los procesos y resultados que se vivieron en la CoA y su relación directa con la propuesta de intervención que responde a su vez a al tercer momento que detalla la categoría estructural.

Este apartado se caracteriza por detallar la fase de, Uso del conocimiento, la cual refiere a aquellos “procesos por los cuales la organización introduce nuevo conocimiento a su ambiente operativo y retira el antiguo conocimiento. Incluye la transmisión, búsqueda, enseñanza y el compartir conocimientos y puede tenerse además la transmisión e integración de información” (Firestone en Ortiz, 2009, p.13). Es decir, extender el conocimiento creado dentro de la comunidad de práctica a otros espacios/individuos de la organización.

Conocimiento gestionado

⇒ **ESTRUCTURAL**

El conocimiento que se gestiona a nivel estructural en las organizaciones, refiere a aquel conocimiento que se deriva del proceso de mapeo, el cual es entendido como una arquitectura visual del dominio de conocimiento en una organización, que permite examinarlo desde una escala global y desde distintas perspectivas. Este proceso hace visible el conocimiento dentro de una organización y permite una mirada a sus cualidades y aplicaciones.

Este proceso produjo la construcción del siguiente esquema, el cual muestra de manera general

la relación del propósito general de la GC con las experiencias que han existido en la Prepa Ibero (la cantidad de experiencias vividas en la historia de la Prepa Ibero se marca a un lado entre paréntesis y se antecede del año en que se inicio cada experiencia) y los elementos a considerar para la recuperación del conocimiento a través de la historia en cuanto a las experiencias formativas.

<i>PROPÓSITO GENERAL DE LA GC: “Sistematizar las experiencias de formación (inserción y acción social – campamentos), del área valoral social de la preparatoria, enmarcadas en la misión institucional, para darles continuidad desde el conocimiento que éstas generan y con ello enriquecerlas, confrontarlas y modificarlas a partir del diálogo en la comunidad de práctica y la teoría sobre experiencias similares.</i>				
<i>Utilizar el nuevo conocimiento para proyectarlo en la estructura organizacional respecto a la misión institucional y la creación de estrategias de evaluación y gestión de experiencias formativas en la institución.”</i>				
<u>CONOCIMIENTO REAL</u>		<u>CONOCIMIENTO POTENCIAL</u>		
EXPERIENCIAS FORMATIVAS		<u>Quiénes participaron</u> (creación, diseño e implementación).	<u>Artefactos de Conocimiento</u>	<u>Implicación Organizacional</u>
<u>Campamentos</u>	<u>Inserción Social</u>			
Existe 2011 (5)				
Derechos Humanos 2011 (5)	Experiencia Laboral 2012			
Libertad y Toma de Decisiones 2013 (2)				
Existe 2012 (5)				
Derechos Humanos 2012 (5)				
Existe 2013 (5)	Experiencia Laboral 2013			
	Chiapas 2011			
	Chiapas 2012 (2) Veracruz 2012			

Después de la definición, validación y proyección del esquema en la comunidad, se comenzó por recurrir a la historia como elemento generador de preguntas – respuestas así como de muchas de las causas del estado actual de las experiencias formativas en la institución.

A partir de este diálogo la comunidad reconoció, en primer momento, qué necesitaba saber, qué había pasado referente a las experiencias formativas en la organización y fuera de ésta,

qué información se encontraba a través de la historia de las experiencias, quiénes y porqué participaron en éstas y qué ha resultado antes y ahora con las modificaciones que se han hecho de las mismas. Y, en un segundo momento, la comunidad se cuestionó la diversidad de modalidades existentes en las distintas experiencias a través de la historia, y con ello se discutió qué estructura organizacional se requería para que estas experiencias respondieran a la misión institucional.

A partir de la relación del objetivo general y el esquema que detona el diálogo, la CoP cae en consciencia de la necesidad primordial de conocer qué es la formación integral en la Prepa Ibero para cada integrante y para la organización y, cómo ésta debe traducirse en la fundamentación y la estructura organizacional de experiencias formativas del área Valoral Social como respuesta al desarrollo de la misión institucional.

Para lograr lo antes mencionado, la comunidad requirió desarrollar la habilidad de sistematización de la práctica y pensamiento sistémico centrado en las experiencias formativas y con ello supo ubicar la experiencia formativa como foco central para descomponerlas y a partir de la descomposición, nombrar qué han sido estas experiencias en y para la organización, quiénes han participado en el diseño y la operación, a quiénes relacionan con estas experiencias y cómo y qué se requiere para que estas experiencias sean exitosas desde el ideal que se pretende.

De este modo la CoP enlistó, qué conocimiento es necesario construir y aprender en la comunidad:

- En qué se han fundamentado y se pretenden fundamentar las experiencias de formación desde la espiritualidad ignaciana y la misión institucional.
- Cuáles han sido las necesidades organizacionales para el desarrollo de las experiencias formativas (estructura organizacional, sujetos-procesos).
- Cómo convertir la sistematización de la práctica en el modo de operar el área de valoral-social.
- Qué es la educación social y cómo corresponden las experiencias formativas a ésta.
- Cuál es el origen de las experiencias formativas en la institución.
- El resultado de las experiencias formativas en relación a la misión institucional.

- La historia de la institución respecto a la conformación de los integrantes que han sido parte del desarrollo de las experiencias formativas.
- Cuál es la perspectiva de los integrantes de la institución (relación espiritualidad ignaciana).

Para dar orden y estructura, la CoP diseñó un plan de acción para mapear el conocimiento en la organización. Se decidió que, para desarrollar este plan de acción se requerirían cuatro semanas aún sabiendo que siempre existía la flexibilidad de más – menos de acuerdo a los tiempos del contexto y la CoP. De esta manera se definió el plan de acción como se muestra a continuación. Este plan se desarrolló en su totalidad en seis semanas aproximadamente y en él se estipula: la fecha de operación, el objetivo de acuerdo al listado de necesidades, qué actividad se llevará a cabo, qué integrante de la CoP mediará el proceso y qué producto se espera de cada momento.

FECHA		OBJETIVO	ACTIVIDAD	MEDIADOR	PRODUCTO
SEMANA 1	Del 25 de febrero o al 1° de marzo de 2013	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Definir en qué se han fundamentado y en que se pretenden fundamentar las experiencias de formación desde la espiritualidad ignaciana para el logro de la misión institucional. 	Propuesta del plan de trabajo y de la ruta de mapeo	R	Plan de acción definido.
			Envío de correos electrónicos con los acuerdos y las rutas a seguir para llevar a cabo el plan de acción.	R	Correos Electrónicos
SEMANA 2	Del 4 al 8 de marzo de 2013	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Determinar cuáles han sido las necesidades organizacionales para el 	Gestionar grupo focal (campamento)	K	Reunión concretada con recursos necesarios.
			Envío de cuestionarios para actores secundarios	R	Correo electrónico con envío de cuestionario y confirmación de

		desarrollo de las experiencias formativas (estructura organizacional, sujetos-procesos).			actores.
			Grupo focal informantes clave campamentos (G, M, I, C)	R	Audio / Video de la reunión.
		◦ Hacer explícitos los modos sobre el cómo convertir la sistematización de la práctica en el diseño del modo de operar el área de Valoral-social.	Gestionar grupo focal (experiencias de inserción social)	C	Reunión concretada con recursos necesarios.
S E M A N A 3	Del 11 al 15 de marzo de 2013		Grupo focal (campamentos)	K	Audio / Video
			Grupo focal (experiencias de inserción social)	C	Audio / Video
			Grupo focal informantes clave experiencias formativas (M, C, R, I)	R	Audio / Video
			Entrevista a dirección (historia, toma de decisiones y evaluación) y administración (su implicación con cada experiencia)	R	Audio / Video
			Recepción de cuestionarios	R	Check list recepción de cuestionarios
S E M A N A 4	Del 19 al 22 de marzo de 2013	◦ Indagar y definir cuál es el origen de las experiencias formativas en la institución.	Revisión de documentos Prepa Ibero / Revisión de bibliografía educación social	R – Comunidad de GC	Metodología de sistematización Audio / Video
			Recuperación del trabajo realizado y diseño de qué falta y qué sigue (Estado de la cuestión)	R – Comunidad de GC	Ruta de trabajo
		◦ Explicitar los			

		<p>datos reales - duros sobre los resultados de las experiencias formativas en relación a la misión institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocer la historia de la institución respecto a la conformación de los integrantes que han sido parte del desarrollo de las experiencias formativas. ◦ Describir cuál es la perspectiva de los integrantes de la institución (relación espiritualidad ignaciana). 			
--	--	--	--	--	--

En áreas externas que también se configuraron como esferas de conocimiento se recuperó el conocimiento de la siguiente manera:

QUIÉN	CÓMO
◦ <i>Alumnos</i>	Mediante la recuperación sistemática de los diarios de campo (mismos que se incluirán en el grupo focal).
◦ <i>Padres de familia</i>	Reuniones de padres de familia donde se recupera y/o se hace mención a las experiencias formativas y las interacciones informales

	que traigan estas experiencia a dialogar.
◦ <i>Agentes externos (empresas, organizaciones de experiencia laboral y servicio social)</i>	Cuestionario en desayuno de agradecimiento y/o correo electrónico.

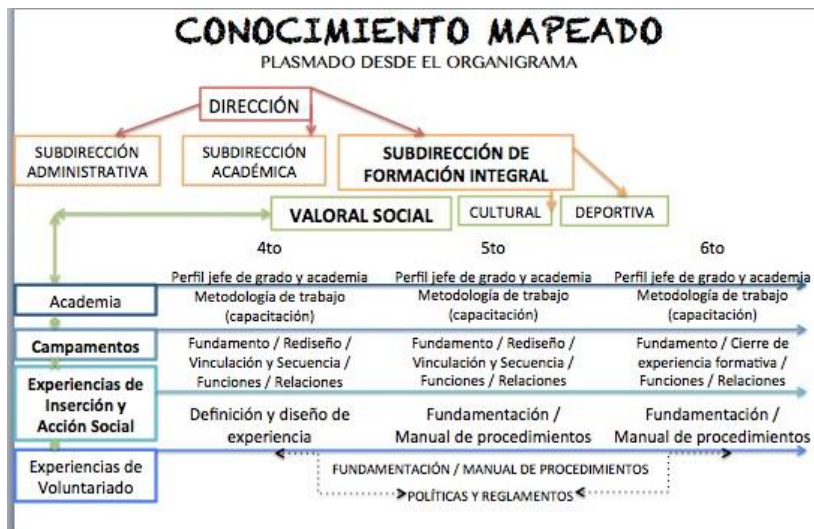
La información recabada con base a lo que se presentó con anterioridad, se representó y se expuso a través de los siguientes instrumentos como resultado del mapeo:

Historia	Relato histórico del origen y el procesos de las experiencias formativas en la institución (línea del tiempo).
Tabla relacional con documentación y práctica (fundamentos)	Fundamentos de las experiencias formativas a partir del ideal (documentos) y lo que refleja la práctica).
Reglamentación y políticas	Reglas y políticas necesarias para enmarcar las experiencias formativas.
Textos	Textos que sustenten la experiencia a partir de la teoría de educación social y experiencias similares.
Esquema de áreas, tareas, necesidades	Esquema que represente relaciones organizacionales en las experiencias formativas.
Metodología de trabajo	Qué metodología se sigue y se pretende seguir para el desarrollo de las experiencias.
Casos	Casos de experiencias similares de éxito y fracaso.
Gráficas relacionales experiencias – misión	Comparación de qué sucede en las experiencias de formación y que se pretende desde la misión institucional.
Perfiles	Qué perfiles se necesitan para la gestión integral de las experiencias formativas.
Funciones	Cuáles son las funciones que necesita hacer el gestor de las experiencias formativas.

Todo este proceso se trabajó como insumo para profundizar y concretizar en los aspectos relevantes respecto al logro del propósito general del proyecto de GC. Conforme al procesamiento del insumo, éste se fue transformando en conocimiento organizacional para la definición de la intervención desde la Gestión del Aprendizaje, gestionado a partir del trabajo dentro de la CoP.

Para concluir el proceso de mapeo de conocimiento, se realizó un diagrama que tomó la relación causa – efecto a lo largo del conocimiento recabado. De esta manera la CoP se tomó

tiempo de análisis y reflexión para el diseño detallado de dos diagramas que representaron las posibles acciones a tomar por los sujetos junto con la información y conocimiento que esas personas podrían utilizar para la realización de la acción. Se realizan dos diagramas porque son distintas miradas sobre el conocimiento mapeado y se decide en comunidad que, ambos representan el proceso de mapeo. Después de los dos diagramas se presentan a manera de enunciados las acciones que la CoP tomó para dar continuidad, desde el mapeo, al propósito general de GC.



¿Qué se encontró a lo largo de este proceso?

- **REFORZAR EL PROCESO DE LAS TRES ACADEMIAS E INVOLUCRAR A LOS PROFESORES**
- **UNIFICAR, QUE LAS TRES MATERIAS DE FORMACIÓN INTEGRAL TENGAN SECUENCIA Y AFIANZAR ESE PROCESO**
- **QUE SE MÁS EXPLÍCITA LA FINALIDAD**
- **RECAPITULAR EN FUNCIÓN DE LOS QUE SE HAN INCORPORADO**
- **CONTENIDOS CURRICULARES DE FIH Y FAS Y EN FUNCIÓN DE ESO QUÉ RECURSOS Y ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS Y EVALUACIÓN**
- **“ENCERRÓN”**

El mapeo adquirió sentido a partir de la fase de Uso del conocimiento y, como parte del proyecto de GC, se pasó después a la fase concreta de Combinación del conocimiento y diseño de la intervención. Esta fase requirió que, la Combinación del conocimiento explícito recién creado y legitimado, con el conocimiento explícito existente, se concretizara en una propuesta de intervención.

A partir de esta combinación, se ordenó y organizó el conocimiento que trabajó la CoP en el mapeo para proyectarlo en una propuesta de intervención que se trabajó a partir de la siguiente fase: Gestión del Aprendizaje. Esta fase es determinante para dar continuidad al proceso de GC en la organización.

Ubicar la propuesta de intervención dentro del proyecto, implicó retomar el objetivo primordial de la GC y lo que la GA, a través de la intervención, abonaría al desarrollo del proyecto de GC. Es decir, gestionar mediante una comunidad de aprendizaje una práctica en

particular que, abone desde el aprendizaje y desarrollo de competencias en los sujetos, al proyecto de Gestión del Conocimiento.

De esta manera se reconoce que, hace falta construir conocimiento de:

- Procesos de trabajo colaborativo que posibiliten la definición de:
 - Perfiles de jefes de grado y academia.
 - Metodologías de trabajo que logren la recuperación, planeación y ejecución del trabajo de academia en cada grado de formación desde el paradigma pedagógico ignaciano y la educación social.
 - Definir la fundamentación, rediseño, vinculación, secuencia y relaciones de las diferentes experiencias formativas con base a la definición del grado en particular desde las áreas de academia, campamentos y experiencias de inserción y acción social.
 - Manuales de procedimiento de las experiencias de inserción y acción social para posibilitar la calidad de éstas.

De esta manera se diseñó la intervención, como respuesta a las necesidades antes mencionadas. Necesidades que en su atención, estudio y definición otorgan una ventaja competitiva tanto a nivel personal como a nivel organizacional y posibilitan que en ambos niveles se aprenda y se defina su fundamentación, metodologías de trabajo, perfiles y procedimientos del área Valoral Social. En este proceso la organización y los sujetos aprenden, desde lo que la misma organización genera, comunica y aprovecha en sus activos culturales para capitalizarse y consolidarse a partir de excelencia que el marco estratégico de la organización pretende.

Combinación del Conocimiento

La combinación del conocimiento refiere a la organización explícita del conocimiento recién creado con el conocimiento explícito existente para concretizar en una propuesta de intervención.

Esta combinación ordenó y organizó el conocimiento que trabajó la CoP en el mapeo para proyectarlo en una propuesta de intervención que se trabajó a partir de la Gestión del Aprendizaje. Esta fase es determinante para dar continuidad al proceso de GC en la organización.

Gestión del Aprendizaje

La fase de gestión del aprendizaje en la organización pretendió, a través del proyecto de intervención, que la organización introdujera el nuevo conocimiento a la operación del área Valoral Social de la Prepa Ibero para lograr la excelencia en la formación que esta área pretende desde la misión institucional.

De este modo se define la propuesta de intervención como se explicita a continuación:

Propósito educativo de la intervención.

Diseñar la formación del área valoral social, alineada a la misión institucional y el perfil de egreso, para dar fundamento y estructura organizacional a las experiencias formativas en la Prepa Ibero enfatizando los procesos formativos y organizativos de calidad.

La coordinación de Valoral Social es capaz de crear procesos colaborativos apegados a la misión institucional en donde el equipo de trabajo de la jefatura de academias (una por grado) logra sistematizar, diseñar, rediseñar y organizar el conocimiento de la academia para dar fundamento y estructura organizacional a las experiencias formativas de la Prepa Ibero.

Competencias

A partir de los fundamentos de la Prepa Ibero se delimitan las competencias con las que se relaciona este propósito. Estas competencias están enmarcadas en dos ámbitos que sustentan la propuesta educativa. Por un lado las *competencias docentes según el acuerdo secretarial 477 en bachillerato* y por otro las competencias de *la formación integral y sus dimensiones desde un enfoque basado en competencias en el Sistema de Colegios Jesuitas*.

De ambas competencias se seleccionaron aquellas que se relacionan directamente con el propósito de la intervención y se especifican en el siguiente cuadro.

COMPETENCIA	ATRIBUTO
1.- Planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.	1.1 Diseña planes de trabajo basados en proyectos e investigaciones disciplinarios e interdisciplinarios orientados al desarrollo de competencias. 1.2 Contextualiza los contenidos de un plan de estudios en la vida cotidiana de los estudiantes y la realidad social de la comunidad a la que pertenecen.
2.- Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo.	2.1 Fomenta la autoevaluación y coevaluación entre pares académicos y entre los estudiantes para afianzar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
3.- Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes.	3.1 Practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre sus estudiantes. 3.2 Promueve el interés y la participación con conciencia cívica, ética y ecológica en la vida de su escuela, comunidad, región, México y el mundo.
4.- Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.	4.1 Colabora en la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con otros docentes y los directivos de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico. 4.2 Promueve y colabora con su comunidad educativa en proyectos de participación social. 4.3 Crea y participa en comunidades de aprendizaje para mejorar su práctica educativa.
5.- Desarrolla una conciencia ética.	5.1 Capacita en la toma de decisiones libres, responsables y autónomas.
6.- Promueve el liderazgo intelectual.	6.1 Promueve la capacidad de comprensión y transferencia de los saberes en la interacción consigo mismo, los demás y el entorno.
7.- Desarrolla el compromiso cristiano ignaciano.	7.1 Practica un compromiso cristiano en su opción de vida al estilo de San Ignacio de Loyola. 7.2 Practica un compromiso solidario y comunitario en la construcción de una sociedad más justa, participativa y sustentable.
8.- Promueve la comunicación asertiva.	8.1 Interactúa e interpreta significativamente los mensajes con sentido crítico.

Aprendizajes esperados

I. Incorporar condiciones y metodologías para el trabajo colaborativo en el área de Valoral Social.

- Diseñar espacios institucionales de reunión sistemática para la construcción de procesos de mejora continua del área valoral social.
- Planear las líneas estrategias referentes a las experiencias formativas de cada grado y su implicación con el proceso formativo secuencial de acuerdo al perfil de egreso y la misión institucional. Líneas estratégicas traducidas en procesos de enseñanza aprendizaje desde el enfoque de competencias, para ser ubicadas en contextos disciplinares, curriculares y sociales más amplios.
- Diseñar la metodología de las reuniones para sistematizar, diseñar, rediseñar, evaluar y organizar el conocimiento de la academia mediante procesos de comunicación asertiva entre los integrantes..

II. Gestión autónoma de los procesos en la academia –por grado-.

- Extender el trabajo del área Valoral Social a los profesores de las diferentes academias desde la diversidad de creencias, valores y prácticas sociales.
- Construir los insumos de conocimiento para la sistematización, diseño, rediseño y organización del conocimiento de cada academia a partir de la comprensión y transferencia de los saberes en la interacción consigo mismo, los demás y el entorno.
- Referenciar el trabajo de la academia al desarrollo de las experiencias formativas a partir del perfil de egreso y la misión institucional teniendo como referente compromiso cristiano al estilo de San Ignacio de Loyola.
- Evaluar los procesos de aprendizaje de los estudiantes de acuerdo al perfil de egreso y misión institucional y la consciencia ética de los sujetos.

Evaluación del propósito de la intervención

Productos

Documento orientador de la formación integral en la Prepa Ibero.

Características del producto

El documento se conformará de:

- I. Fundamentos de la formación del área valoral social en la Prepa ibero.
- II. Estructura organizacional de la formación valoral social en la Prepa Ibero.
- III. Condiciones metodológicas para el trabajo colaborativo en el área valoral social.
- IV. Condiciones metodológicas para el trabajo de academia en el área valoral social.
- V. Evaluación de los procesos formativos del área valoral social de la Prepa Ibero.

Criterios de evaluación

- **Pertinencia**, en coherencia con los fundamentos institucionales y pedagógicos.
- **Claridad** en estructura
 - Grados
 - Secuencia
 - Perfiles
 - Funciones
 - Manuales de procedimientos
- Recuperación sistemática en portafolios de sistematización, del trabajo en comunidad (equipo valoral social y academias por grado)
- Estructura metodológica, para el trabajo colaborativo en comunidades de práctica.

Actividades

Las actividades propuestas en la presente intervención, *Gestión del aprendizaje para la construcción de las orientaciones fundamentales del área valoral social* están enmarcadas en tres propuestas para la Gestión del Aprendizaje: el programa de Dimensiones del aprendizaje, la investigación acción y el trabajo colaborativo. Estos programas buscan recuperar lo mejor de las prácticas en las organizaciones y transformarlas a través de una taxonomía centrada en el aprendizaje como centro del proceso y como respuesta al momento socio histórico cultura del cual se es parte.

Por ello el diseño de cada una de las actividades estuvo orientada a:

- Dar respuesta concreta a la gestión del aprendizaje.

- Definir un “rol activo” por parte de todos los participantes de la comunidad de aprendizaje en el procesos de construcción con ámbitos integrales del sujeto.
- Fomentar la internalización del aprendizaje.
- Considerar “el ambiente” y la “la diversión” como elementos que impacten directamente en el aprendizaje de los sujetos.
- Posibilitar el desarrollo y crecimiento de los sujetos como seres independientes – sociales – críticos y creativos.
- Centrar el proceso en los sujetos involucrados en la intervención.
- Operar de manera didáctica los principios constructivistas.
- Problematizar de manera tal que se generen preguntas y se reconozca la información que se tiene o la que hace falta.
- Acceder a documentos para después sintetizar la información mediante un instrumento (tabla, esquema, cuadro) que organice y exponga lo comprendido.
- Procesar la información mediante la comparación, clasificación, deducción, inducción, abstracción, generalización, análisis de errores y aciertos.
- Aplicar los procesos del conocimiento en la resolución de problemas concretos y la ejecución de tareas específicas.
- Autoevaluar para reconocer errores y aciertos, patrones y modos concretos de proceder para la mejora y perfeccionamiento del trabajo de la comunidad de aprendizaje.

DESEMPEÑOS	ACTIVIDADES	RECURSOS / REFERENCIAS	PRODUCTO	TIEMPO
El aprendiz <i>sistematiza</i> la recuperación de la comunidad de práctica para su documentación.	Documentar mediante planeaciones, grabaciones y registro de las sesiones así como la construcción de un blog por parte de la comunidad de aprendizaje, el proceso de la intervención.	http://www.sinectica.iteso.mx/assets/files/articulos/02_recuperacion_de_la_practica_educativa_una_alternativa_a_la_investigacion_en_educacion.pdf http://sociedadinformacion.org	<ul style="list-style-type: none"> • Blog de la comunidad de aprendizaje. • Grabaciones • Planeación y registro de sesiones. 	Semana 1 - 13

<p>El aprendizaje contribuye a la <i>generación de un ambiente</i> que facilite el desarrollo sano e integral de la interacción, la convivencia y el diálogo para la recuperación de la historia de los procesos del área valoral social.</p>	<p>Recuperar e integrar de manera sistemática las interacciones del equipo(s) de trabajo y los procesos del área de los primeros tres años de la Prepa Ibero (considerando un espacio privilegiado para involucrar a la nueva persona que coordinará el área a partir de Julio de 2013). Reunir a todo el equipo de valoral social (academias de 4to, 5to y 6to, coordinador y subdirector) en un espacio informal (fuera de la preparatoria, con una metodología de trabajo que supere la formalidad de una reunión de trabajo) que promueva la interacción, la convivencia y el diálogo,</p>	<p>macion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo%3D2&rev%3D65.htm</p>	<p>Por grados una tabla que muestre: +Cómo empezó este proceso +Qué sabíamos cuando empezamos +Que hemos construido (todo tipo de activos de conocimiento) +Qué tenemos claro hasta hoy +Cuáles han sido las mayores dificultades +Áreas de oportunidad</p>	<p>Semana 1 - 2</p>
---	--	---	---	-------------------------

<p>El aprendiz <i>sintetiza y organiza</i> la información en correspondencia con realidad – ideal de los procesos del área de formación integral desde sus fundamentos.</p>	<p>Elaborar una tabla sintetizando la información fundamental a partir de una lectura crítica y la discusión de documentos (o) por parte del equipo de valoral social (coordinación y jefaturas de academia).</p>	<p>Prepa Ibero propuesta educativa.</p> <p>La formación integral y sus dimensiones desde un enfoque basado en competencias en el Sistema de Colegios Jesuitas.</p> <p>Paradigma Pedagógico Ignaciano – reflexiones educativas y pedagógicas con inspiración ignaciana.</p> <p>Educación Social. Antología de textos clásicos.</p> <p>Documentos históricos del área valoral social estructura valoral social de la Prepa Ibero (computadora coordinación).</p>	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Tabla de relación teoría - práctica. A partir de los diferentes documentos propuestos y la tabla de la reunión pasada, se elaborará una tabla rescatando cuáles son los fundamentos del área valoral social en Prepa Ibero y la</td> </tr> <tr> <td>Fundamento</td> <td>Conexión</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td colspan="2">conexión con su práctica diaria por un lado y por otro lo que debería ser la conexión ideal.</td> </tr> </table>	Tabla de relación teoría - práctica. A partir de los diferentes documentos propuestos y la tabla de la reunión pasada, se elaborará una tabla rescatando cuáles son los fundamentos del área valoral social en Prepa Ibero y la		Fundamento	Conexión	conexión con su práctica diaria por un lado y por otro lo que debería ser la conexión ideal.		<p>Semana 3</p>
Tabla de relación teoría - práctica. A partir de los diferentes documentos propuestos y la tabla de la reunión pasada, se elaborará una tabla rescatando cuáles son los fundamentos del área valoral social en Prepa Ibero y la												
Fundamento	Conexión											
...	...											
conexión con su práctica diaria por un lado y por otro lo que debería ser la conexión ideal.												
<p>El aprendiz <i>traduce desde el análisis, la consciencia ética y la criticidad</i> los fundamentos en lineamientos de acción del área valoral social.</p>	<p>Elaborar los fundamentos y lineamientos generales del área valoral social de la Prepa Ibero con base en la discusión de las semanas previas y un análisis crítico y</p>	<p>Diagnóstico de necesidades del área y tablas previas elaboradas por la comunidad de aprendizaje.</p> <p>Ej. http://portales.puj.e</p>	<p>+Listado de necesidades desde la relación de las columnas de la tabla anterior (síntesis de las tablas de semana 1, 2 y 3).</p> <p>*Fundamentos del área valoral social</p>	<p>Semana 4</p>								

	reflexivo de las diferentes tablas de recuperación del conocimiento y fundamentación por parte del equipo de valorar social,.	du.co/javevirtual/portal/Documentos/Publicaciones/Publicacion_2012.pdf#page=20 Cap.1	*Lineamientos generales para la operación del área valoral social en la Prepa Ibero	
El aprendizaje promueve el <i>liderazgo intelectual</i> para generar estructuras organizacionales eficientes de los procesos del área valoral social.	Elaborar la estructura organizacional, el perfil del coordinador de valoral social y el perfil de las jefaturas de las academias y docentes por grado de valoral social de la Prepa Ibero, a partir de la detección de necesidades, la fundamentación y los lineamientos del área valoral social definido por el equipo de valorar social.	Organigrama y relaciones de la Prepa Ibero. Artículo de referencia: http://156.35.33.98/reunido/index.php/PST/article/view/7843/7707	Lista de aquello que encontraron como conexiones reales e ideales (síntesis de tablas) que responda a la estructura organizacional del área y a qué perfiles tendría que tener el equipo coordinador de valoral social en Prepa y lo cotejen con aquello que ellos cumplen. Estructura organizacional del área valoral social con sus perfiles.	Semana 5 Semana 6
El aprendizaje promueve el <i>liderazgo intelectual</i> para generar estructuras organizacionales eficientes para perfeccionar los procesos del área valoral social.	Elaborar las funciones del coordinador de valoral social, las jefaturas de academia y los docentes de las mismas, respecto a una discusión profunda que determine las áreas y líneas de acción del área valoral social,	Documentación histórica sobre funciones y perfiles en la Prepa Ibero.	Lista de aquello que encontraron como conexiones reales e ideales (síntesis de tablas) que responda a las funciones que debe desempeñar el equipo coordinador de valoral social respecto a la estructura organizacional y los perfiles. Funciones de cada	Semana 7

			puesto del área valoral social de la Prepa Ibero.	
El aprendiz participa en los <i>proyectos de mejora continua</i> de el área valor social y apoya la gestión institucional.	Analizar diversas metodologías para el trabajo de equipo coordinador y de academias a través de la creación de una actividad lúdica y el juego de ésta por parte del equipo de trabajo para definir la propia metodología de trabajo en los diferentes equipos del área valoral social.	Propuesta de gestión del aprendizaje, de educación social y proyectos similares en diferentes contextos (nacional e internacional).	Condiciones metodológicas para el trabajo del área valoral social. Condiciones metodológicas para el trabajo de academia del área valoral social.	Semana 8 Semana 9
El aprendiz desarrolla el <i>compromiso cristiano</i> mediante la elaboración de manuales que documenten la experiencias formativas del área valoral social.	Seleccionar “las instrucciones” necesarias para la operación de las experiencias de inserción desde su fundamentación y el proceso formativo del grado en la Prepa Ibero, a través de un análisis (integrar una analogía con los instructivos de los productos comerciales), respecto a las necesidades del área valoral social en la práctica y los productos ya elaborados por parte del equipo de trabajo.	Sistematización y documentación de los procesos y las personas / equipos involucrados en las experiencias. http://www.reggen.org.br/midia/documentos/educacionydesarrollo.pdf	Manual de procedimiento de cada experiencia de inserción.	Semana 10 Semana 11

<p>El aprendiz <i>evalúa los procesos</i> de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo.</p>	<p>Evaluar los procesos del área valoral social desde la perspectiva evaluativa de los mismos por medio del diálogo, la retroalimentación y la crítica constructiva entre el equipo coordinador de valoral social.</p>		<p>Criterios e instrumentos de evaluación de los procesos formativos del área valoral social.</p>	<p>Semana 12</p>
<p>El aprendiz promueve la <i>comunicación asertiva</i> en el cierre de procesos de la comunidad de aprendizaje.</p>	<p>Cerrar el trabajo mediante una reunión con los participantes de la comunidad de aprendizaje y la subdirección de formación integral para.</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Recuperar qué y cómo se vivió la intervención. II. Compartir lo realizado y tejerlo en el proceso de Formación Integral desde el área de valoral social. III. Diseñar la ruta de continuidad del trabajo del área y los integrantes 	<p>http://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/125/caracteristicas_interiores_segunda%20edición.pdf?sequence=2</p>	<p>Storyboard que documente el proceso de intervención.</p> <p>Introducción del apartado de conclusiones finales.</p>	<p>Semana 12</p>

	de valoral social.			
El aprendizaje promueve el <i>liderazgo intelectual</i> .	Elaborar la conclusión final del proceso así como los elementos a considerar en la planeación institucional a través de la lectura de todos los productos elaborados y su análisis respecto al área valoral social desde la misión de la Prepa Ibero.		Conclusiones Finales. Elementos a considerar en la planeación estratégica de la Prepa Ibero desde el área valoral social.	Semana 12

De este modo se concluye la categoría estructural que presenta el conocimiento mapeado, el conocimiento real y el conocimiento potencial del proyecto de GC que, en su gestión, se traduce en la propuesta de integración del conocimiento para la transformación (combinación del conocimiento) de las prácticas de la organización. Estas prácticas, dan cuenta del conocimiento estructural del proyecto de GC que, no puede lograrse sin la incorporación del conocimiento humano gestionado. Éste, obtiene los aprendizajes de los participantes en su relación directa con la propuesta de intervención que responde a su vez al conocimiento estructural.

Conocimiento gestionado

⇒ HUMANO

El presente apartado reporta las relaciones e interpretaciones que se sustraen del análisis entre: el aprendizaje de los participantes de la CoA, el enfoque sociocultural y los programas y propuestas innovadoras para la GA. Como comenta Firestone (en Ortiz, 2009) el aprendizaje es un acto voluntario y personal que sigue a una motivación interna, se puede inferir que el

aprendizaje individual induce al conocimiento individual y, el aprendizaje organizacional, al conocimiento colectivo.

Para que existan procesos de GC deberá existir obligadamente aprendizaje en los participantes de las comunidades de trabajo del proyecto de GC dentro de la organización. Y es, de este modo, que se retoman los desempeños propuestos por la intervención en la GA y, los procesos y resultados de la CoP para construir y consolidar las siguientes afirmaciones que reflejan los procesos y resultados respecto a, qué sucedió, en relación directa con el propósito de la intervención de la GA y por ende del proyecto de GC referido al aprendizaje de los participantes.

Las afirmaciones que se presentan a continuación, se sustraen de los registros sistematizados durante 15 semanas; estos registros dan cuenta de la intervención para la GA y éstos, al ordenar, organizar y sintetizar la información que recaban, integran los procesos de aprendizaje de los participantes en la CoA.

Por lo tanto las afirmaciones que se presentan a continuación se ordenan a partir del siguiente esquema para una mejor organización de los procesos y resultados de la intervención de la GA en relación con la GC.



Gráfico7. Intervención de la GA en relación con la GC

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE Y GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

En Junio de 2013, dio inicio el proyecto de intervención “Gestión del aprendizaje para la construcción de las orientaciones fundamentales del área valoral social”. La primera tarea del proyecto fue la construcción de una CoA que surgió dentro del departamento de Valoral Social para gestionar el conocimiento del área en una recuperación sistemática para la innovación y mejora de los procesos.

Después de la recuperación y análisis de las sesiones de CoA a través de los registros es claro reconocer que, los participantes de la comunidad reconocen que, la experiencia del proyecto de intervención dentro de la CoA ha transformado su práctica a lo largo de este proceso.

I. La comunidad de aprendizaje participa en proyectos de mejora continua de Valoral Social y apoya a la gestión institucional de la Prepa ibero.

Al inicio de la intervención los participantes mostraban una actitud pasiva, expectantes y escuchando con atención al mediador de la comunidad. Conforme fue pasando el tiempo de la intervención, aproximadamente al mes y medio de transcurrido el proceso, los integrantes de la CoA se mostraban activos y participativos del proceso tanto que en ocasiones ellos fueron marcando el ritmo de la intervención y modificando el método de trabajo y/o las actividades próximas a realizar con elementos más apegados a la propuesta de intervención.

Durante el proceso, la CoA mencionó en reiteradas ocasiones que, como integrantes de la intervención de GA, crecían mucho en la sistematización de los procesos del área de cada integrante, dentro del departamento de Valoral Social. Este crecimiento se veía reflejado en el trabajo de academia en el que, mediante la sistematización del mismo, se recuperaban los procesos de academia para analizarlos y mejorarlos y esto permitió la construcción de las orientaciones fundamentales para el trabajo colegiado del área Valoral Social y se convirtió en un elemento determinante de mejora continua.

El desarrollo de estos procesos fue crítico en el aprendizaje de los integrantes debido a su multifuncionalidad en otras áreas de la institución. Esto dio respuesta a la transversalidad del aprendizaje y del desarrollo de desempeños en los integrantes al proyectar el aprendizaje en otras áreas de la Prepa Ibero de las que son parte los integrantes, como lo son, las academias de tutorías de 4º, 5º y 6º, la academia de comunicación, lógica, filosofía, ética, orientación educativa y orientación vocacional. Los integrantes al desarrollar disciplina para la sistematización del trabajo en la academia de Valoral Social, los permitió para extender este desarrollo y contribuir a la mejora de otras academias en la organización.

- D3B: "... evidencia de todo lo que constituye en la prepa como proyecto educativo, que no se si tenga algo en la computadora a la mejor si lo tenía -m- no sé, pero en la Prepa Ibero propuesta educativa sí viene el cómo específicamente del área Valoral Social, por ej. ..., las materias las marca como materias transversales y que se va a trabajar desde no sé dónde, y ahí está..." (R2. 19 agosto 2013)

Otro punto significativo en el aprendizaje respecto a los procesos de mejora fue la construcción de los manuales a través de la socialización de todos los procesos de las experiencias previas y el enriquecimiento a partir de la vivencia de cada experiencia, por parte de los integrantes de la CoA. Esto llevo a la estructuración de los manuales de procedimientos organizados por categorías para su mejor aplicación desde la calidad que se pretende.

- D3B: "pues justo estas semanas la idea es que podamos trabajar en los manuales de procedimiento para la experiencias de inserción que en este caso sería la experiencia laboral, servicio social, veíamos también la necesidad de hacer un manual de procedimiento para campamento porque a veces medio nos perdemos entre el profe, el tutor, el jefe, no, y pues en un futuro para la experiencia de 4to que nos imaginamos quedará algo parecido a lo de la experiencia laboral, entonces si queda algo ya bien se podrá hacer las modificaciones necesarias después"
- Y: "pues sí a la mejor podemos ver esas dos categorías, logística y formación, por ej. En la experiencia laboral sí habrá cosas a nivel de formación que implicará más directamente el aula, por ejemplo que los trípticos que elaboramos por empresa y su implicación formativa para la experiencia no, es un proceso de la parte formativa y no logística" (R7. 7 Octubre 2013)

Como sucede en este caso, Firestone (en Ortiz, 2009) refiere que una de las fases del proceso de la GC es la producción del conocimiento y ésta puntualiza a, aquellos procesos mediante los cuales se crea nuevo conocimiento en la organización, y encuentra similitud con el aprendizaje organizacional que, tiene su foco puesto en mejorar las condiciones e innovar mediante la creatividad, como ocurren en la CoA expuesta con anterioridad y, por ende en la organización.

Menciona el coordinador de Valoral Social en una entrevista informal realizada aproximadamente a la mitad del proceso de intervención.

- CO: Y, tú acabas de incorporarte a la Prepa Ibero este semestre y, de entrada, te tocó ser parte de este proyecto y esta comunidad de aprendizaje. Desde tu labor de coordinador del área valoral social, ¿qué has notado en este proceso?
- Y: han sido muchas cosas que intentaré resumir porque, como comprenderás, para mí ha sido todo nuevo por lo que tengo una especie de saturación de información, experiencia, conocimiento que me gustaría compartir. Pero, resumiendo, como coordinador estos espacios han sido muy enriquecedores para definir el panorama general del área y su estructura y por otro lado conocer, comprender e integrar las experiencias formativas como parte del perfil que queremos formar. Y para todo esto definitivamente se requiere echar mano de procesos de gestión que en ocasiones demeritamos en “las humanidades” por ser un tema más administrativo. (Entrevista informal respecto al proceso de intervención, Octubre 2013).

Confirma esta perspectiva la postura de Senge (2005), quien identifica la gestión con la metanoia, que es el desplazamiento mental por el que se pasa en un proceso de gestión, un cambio de enfoque o un tránsito de una perspectiva a otra, y esto lleva a ubicar una relación estrecha entre gestión y aprendizaje. Para lograr esta relación se requiere posicionar los procesos de GA desde una perspectiva de aprendizaje de, re-creación de la persona y su

capacidad para dinamizarse a través de nuevas formas de ver el mundo, y es para esto que se requieren procesos de gestión en educación que lo posibiliten.

Es a través de la producción de conocimiento y los procesos de gestión desde la metanoia que la CoA va introduciendo procesos de mejora continua que se reflejan en la gestión institucional de la Prepa Ibero.

II. La CoA contribuye a la generación de un ambiente que facilita el desarrollo integral de la interacción, la convivencia y el diálogo para la recuperación de la historia de los procesos del área valoral social.

Para lograr la innovación y mejora de los procesos, fue determinante contar con un ambiente que facilitara de manera particular la interacción entre los integrantes de la CoA, así como la convivencia y el diálogo como elementos característicos de la interacción.

Fue así como se comenzó el proceso con la primera reunión de la CoA. En este espacio se le preguntó a todos los integrantes si estaban dispuestos a ser parte de esta intervención ya que, es indispensable la actitud y disposición, para procurar una interacción apegada a los procesos de GC. Todos los integrantes aceptaron y de esta manera se tuvieron espacios de encuentro semana a semana, durante aproximadamente dos horas. Estos espacios de manera inicial fueron diseñados para generar intencionalmente interacción que llevara al diálogo y la construcción de conocimiento entre los participantes.

Después de varias reuniones con este diseño, los participantes comenzaron a tener un aprendizaje de cómo llevar las reuniones basándose en procesos de interacción que llevaran al diálogo para la construcción. Un ejemplo de esto fue, el comenzar cada espacio recuperando cómo está cada integrante y qué ha sucedido en relación a las funciones que desempeña en Valoral Social. Aprender este método de trabajo llevó a la CoA a recuperar mediante la interacción, para sistematizar la historia de los procesos de Valoral Social.

Se recuperan los siguientes fragmentos que visualizan como inicia:

De la reflexión general:

- Se percibe un buen nivel de participación y sobre todo de compromiso por parte de los integrantes en los procesos de FIH y FAS, procesos que implican una necesidad de “creer” en procesos alternos a los que se dan en cualquier formación general de bachillerato.

Del diálogo de los participantes:

- Mr (ex coordinador de valoral social): ok entonces empezaríamos con la evaluación por academias, traigo seis preguntas, entonces sería trabajar un poco,
 - 1.- Cómo empezó el proceso de formación del programa o cómo se la ha dado continuidad, es decir, hay gente que ha iniciado academias, es decir, no existía FIH III y nos toco por primera vez darla o yo llegué y ya había dado un año, dos años, cómo había sido ese proceso, un poco de recuperación de la historia.
 - 2.- Qué sabíamos cuando empezamos, ósea cuando empecé de forma individual qué sabía, de forma colectiva que sabíamos.
 - 3.- Qué hemos construido a partir de eso, de ese conocimiento que teníamos, de ese programa propuesto, de estos recursos, que hemos ido construyendo.
 - 4.- Hasta el día de hoy qué tenemos claridad, es decir, después de este años, después de estos dos años, después de estos tres años, qué es lo que ya está claro en cada uno de los años.
 - 5.- Cuáles han sido las mayores dificultades
 - 6.- Y por último, áreas de oportunidad y propuestas concretas.

(R1. 18-24 Junio 2013).

Se continúa de la primera reunión de intervención:

- /Se expone lo de FIH III que se recuperó de manera detallada con anterioridad y en la interacción se encuentra resonancia con sí llevar la planeación de academia de FIH III para FIH II más que la planeación que se hizo este semestre en FIH II, por ahí fue la mayor parte del diálogo entre academias junto con las estrategias de seguimiento de servicio social que se confirma por parte del grupo que sí se deben afinar y aplicar (20 minutos)/
- Mo: muy bien pues esto es ya como la pintura un poco de los tres años, qué ha sucedido, propuestas, como para irnos imaginando también este siguiente año por segunda, tercera, cuarta vez cada uno de los grados y pues ahora veríamos cómo van a quedar las academias. (R1. 18-24 Junio 2013)

Gómez y Mejía mencionan en *Vygotsky: La perspectiva vygotskyana* (1992) que “una de las principales implicaciones de la teoría de Vygotsky es que la búsqueda de las explicaciones sobre los procesos psicológicos no inicia en el individuo, sino que la unidad de análisis debe ubicarse en la interacción social, en el medio sociocultural, en el desarrollo sociocultural” (p. 3). Es desde esta perspectiva que se reconocen procesos que en la interacción y el encuentro entre los participantes posibilitan aprendizaje para la organización al lograr expandirlo tanto a nivel individual como dentro de la CoA, y este hacia la organización.

III. Los integrantes de la CoA promueven la comunicación en el cierre de procesos de la comunidad de aprendizaje.

Después de varios meses de trabajo continuo y, de seguir las actividades propuestas de la intervención para la GA, la CoA logró generar conocimiento organizacional para la mejora de las prácticas del área Valoral Social. La CoA sabe que, dialogar los procesos internos de GA y del conocimiento gestionado a través de la comunicación asertiva dará un sentido organizacional más amplio al nuevo conocimiento así como una consolidación a la CoA para la continuidad del proceso.

- D3B: “Sí después de tanto, ya la penúltima y pues la idea es hacer una recapitulación de lo que trabajamos y sobre todo hacer consciencia de qué se produjo como

comunidad de gestión del aprendizaje en pro del departamento no?, así que les preparamos una presentación con el cronograma de la intervención marcando con verde los productos que fuimos elaborando en este tiempo, con amarillo los procesos que fuimos viviendo y con verde oscuro lo que seguiría trabajar hoy y la semana que viene” (R13. 19 Noviembre 2013).

Así, la CoA logró adentrarse al propio proceso a través la comunicación asertiva entre sus integrantes. Se pretendió comunicar el proceso sobre lo que cada uno había vivido dentro de la comunidad y qué había detonado ésto para gestionar el conocimiento.

- D3B: “Sí creo que ha valido la pena el trabajo y el tiempo invertido. Pues lo que tocaría ahorita sería imaginar si pudieran compartir este semestre con alguien más, qué historia contarían, qué imágenes se les vienen, qué caricatura se les ocurre, imaginemos, cómo fue este semestre, qué fue esta intervención en una caricatura y a qué conclusiones llegamos, para continuar después con la planeación estratégica”
- DD3: “Pues yo pondría al equipo, al inicio de este proceso a todos con los pelos parados, con cara de what y así lo arrancaría”
- DD2: “Aja, así como con cara de somos un relajó, qué es esto, por dónde empezamos. Pues no sé yo haría como siempre una mesa circular y todos alrededor, eso estuvo padre no, fue todo muy en consenso no?;”
- Y: “También así algo circular, y un trabajo así como de laboratorio pero con salidas a la realidad y a veces regresando ósea como en este ir y venir del escritorio a la realidad con los chavos no?; , pues con quienes vamos viendo que a veces no pega tanto lo que acá vamos diseñando no, pero en este corto tiempo así lo he vivido, un laboratorio y con salidas al campo”
- DD2: “Sí como que cada quien pone así sus huevitos y sus naranjas y vamos a preparar algo no?¿, como que estamos todos en una mesa y entonces cada quien trae así un ingrediente no?¿”
- DD1: “Sí pues esto el laboratorio, donde todos aportamos un elemento, una sustancia química que haga reacción no, con esta posibilidad también de imaginarnos no, experiencias comunitarias, de inserción, no” (R13. 19 Noviembre 2013).

Menciona Firestone (en Ortiz, 2009, p.14) que, compartir conocimiento es la actividad de hacer que el conocimiento sea accesible a través de depósitos de conocimiento accesibles para los individuos y grupos en la organización y/o a través de comunicaciones verbales”.

Respecto al aprendizaje generativo en una organización refiere Nonaka (1994) que éste tiene su centro en procesos detonados por la comunicación entre los integrantes, en este caso, de la CoA así como los conocimientos tácitos que se poseen de una realidad y lo que se supone debería ser, siguiendo un proceso de movilización y ajuste antes las circunstancias que se presentan.

IV. Nuevas ideas (crecimiento al conocimiento) surgen, a partir del trabajo constante en comunidad, para consolidar los procesos formativos y organizativos del área valoral social.

Quienes fueron parte de la CoA opinan que, fue imprescindible reconocer que el conocimiento crece dentro de la comunidad frente a la interacción, el encuentro, la metodología de trabajo y la sistematización del proceso. Y para reconocer esto, se llevó a cabo un análisis de los diferentes registros, grabados y sistematizados durante la intervención, para ubicar cuáles eran las nuevas ideas que surgían, ideas que buscaban la generación de nuevo conocimiento para el área Valoral Social y marcaban la pauta para la continuidad del proyecto de GC.

Se encontró en los registros que, los integrantes iban aprendiendo a relacionar la cotidianidad del área con lo que ésta pretendía desde su fundamentación y, fue en las reuniones semanales de trabajo donde se mencionó qué estaba haciendo falta para desarrollar los fundamentos y lo que ya se desarrollaba hacerlo con calidad y lograr aportar con ello el impulso de la misión institucional.

El crecimiento de conocimiento que se repite, en más de una ocasión, en el apartado de nuevas ideas-estrategias de acción a partir del registro de lo que sucede en las reuniones de la CoA, es:

- ✓ Desarrollar manuales para profesores por grado.
- ✓ Cambiar el nombre del programa de sexto de prepa de “libertad y toma de decisiones” a “espiritualidad y compromiso ignaciano” y dar seguimiento desde él.
- ✓ Integrar la experiencia voluntaria en las patronas, Veracruz.
- ✓ Definir y diseñar la experiencia de inserción de cuarto de prepa y que el próximo semestre se comience a pilotear.
- ✓ Abrir más espacios de experiencias de desarrollo de la dimensión espiritual (opcional): retiro de tres días por semestre.

- CO: “Si es que han salido tantas cosas en este trabajo que yo quisiera que a parte los manuales desde lo operativo fueron también una especie de manuales de trabajo para la clase”
- DD3: “Sí claro, que haya guías no para los cursos”
- CO: “que el profe de FIH tenga un manual para la materia donde integre recursos, actividades, experiencias, desde dónde trabajarse, etc.” (R10. 28 Octubre 2013)
- De las Nuevas ideas - estrategias de acción a partir del registro:
 1. Cambio de nombre al bloque de sexto de preparatoria, Libertad y Toma de decisiones por Espiritualidad y Compromiso Ignaciano.
 2. Flexibilidad para modificar el horario de sexto de prepa en las materias de FIH y FAS, es decir, no tienen porque todos los grupos salir a las 12:10 los viernes, hay grupos que lo pueden hacer entre semana, para posibilitar más opciones de servicio social en este horario.
 3. Necesidad: manuales para profesores por grado. (R10. 28 Octubre 2013)

Una comunidad informal de interacción social brinda un foro inmediato para cultivar la propiedad emergente del conocimiento a cada nivel y desarrollar nuevas ideas, menciona Nonaka (1994). Que, aunque lo nombra como comunidad informal, esta puede equipararse al capital social que desde Senge (2005) es el trabajo que se realiza en equipo. La interacción que

se da entre los mandos genera nuevo conocimiento y da crecimiento al conocimiento para continuar con el CVC en la organización.

V. La CoA promueve el liderazgo intelectual en sus integrantes.

El diseño de la propuesta de intervención para gestionar el aprendizaje en la CoA contempló actividades que promovieron directamente el liderazgo intelectual de sus integrantes. Estas actividades se vieron caracterizadas por revisión constante de bibliografía para el enriquecimiento en la creación del conocimiento, tablas comparativas para analizar, la cotidianidad de Valoral Social y la teoría respecto a procesos de educación social o de experiencias similares en otros contextos. Estas actividades requirieron en todo momento que los integrantes tomaran la iniciativa en diferentes momentos para desarrollar en ellos mismos y en los otros la capacidad de análisis, criticidad, creatividad, comparación, síntesis, entre otras.

- D3B: “Propongo que sea un trabajo primero de revisar qué es una metodología en educación y teorías pueden enmarcarlas, como marca en la actividad. Propongo repartir una distinta a cada uno y que se exponga o se haga un juego o se platique o se cuente un cuento o lo que sea.
- Después recuperar sobre la importancia de conocer estas teorías como educadores y gestores del aprendizaje para concluir el primer momento con una lectura de inspiración de la situación actual de las universidades jesuitas.

Retomar primero a partir de idealizar:

¿qué debería suceder idealmente en el trabajo semanal de academia?

Y después de la realidad:

¿qué sucede realmente en mi trabajo semanal de academia?

Un poco como lo habíamos diseñado la semana pasada ¿no?

Y a partir de esto armar las Condiciones metodológicas para el trabajo de academia del área valoral social”

- Y: “Muy bien y en los asuntos prácticos, me interesa tener una junta con el grupo de inserción esta semana. Estoy planeando con DD2 la formación para el proyecto de Tabasco, pero me gustaría la opinión del equipo de Valoral Social y al revisar esta documentación previamente, me parece nos dará elementos suficientes para concretar algo de mayor calidad” (R7. 30 Septiembre 2013)

Se describe de la actividad del R3 del 26 de agosto de 2013:

- /Se comienzan a revisan y a dialogan ambos esquemas entre los integrantes del equipo, qué dice, qué corresponde a valoral social, qué nos hace eco. Se dialoga mucho respecto a qué hace distinta al área de otras áreas de trabajo en la prepa ibero, se cuestionan si tiene o no que distinguirse a otras áreas y se dialoga mucho sobre profundidades y se van entretejiendo también con la experiencia y creencias de cada integrante.

Se empieza definiendo que el fundamento del área valoral debería quedarse tal como está explicitado en la propuesta educativa de la prepa ibero (diapositiva 2), después de esto se dialoga sobre cuál sería el plus del área valoral social en estos fundamentos, dicen que les falta más especificidad entre lo hace diferente al área y se cuestionan sí entonces tendría el área que tener los propios fundamentos.

Después de 23 minutos de diálogo se comienzan a entretejer tres elementos clave para la construcción de los fundamentos al área valoral social (el mismo diálogo y los cuestionamientos llevan a los integrantes a recurrir a estos tres elementos):

- 1.- Las proyecciones que están inspirando desde el ideario UIA y propuesta educativa prepa ibero,
- 2.- Las planeaciones de las materias por grado.
- 3.- Las lecturas revisadas.

Después de 30 minutos de dialogar y construir se definen los fundamentos del área valoral social y su traducción a una metodología – pedagogía propia del área valoral social.

Se dialogó también si entre ellos tienen cierto orden o secuencia y se define que sí y así se redactan/

Se describe de la actividad del R6 del 30 de septiembre de 2013:

- /Se reparten las diferentes a los integrantes quienes las leen detenidamente y con gran atención, se ven interesados en el texto.

Se les pidió que de manera creativa compartan el texto que les tocó con el resto de los integrantes, de preferencia a través de un juego. Cuatro de ellos hacen una actividad creativa-juego que provoca la risa constante de la comunidad de GA, junto con la explicación clara de la teoría y un integrante decide exponerla de manera expositiva haciendo una explicación muy clara y profunda del tema.

Al terminar de exponer se recupera el trabajo entre ellos y la importancia de conocer y saber, se hacen preguntas entre ellos, parece que buscan diferenciar y terminar de clarificar las teorías.

Este trabajo dura alrededor de media hora y parece que el equipo lo disfruta y al mismo tiempo amplían el panorama o refrescan teorías sobre educación/

Aunque en la GC no se utiliza el término de liderazgo intelectual como tal, Senge (2005) hace referencia a procesos de creación de conocimiento caracterizados por gente en las organizaciones que descubren continuamente cómo crear su realidad y cómo pueden modificarla con un cambio de perspectiva. En ella la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento.

Por otro lado Nonaka (1994) afirma desde la gestión estratégica que, la verdadera “competencia central” de la organización, que produce una ventaja sustentable y competitiva, está en su capacidad de gestión para crear conocimiento organizacional relevante, como en

esta caso el creado para la construcción de los fundamentos de Valor Social como eje central para crear, realimentar y evaluar la práctica en la organización.

EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN PARA EL LOGRO DE LA MISIÓN

- i. A partir del capital intelectual los integrantes de la CoA elaboran los manuales de procedimiento para las experiencias formativas del área Valoral Social y, se definen dos categorías en cada experiencia, para asegurar la excelencia: formación y logística.*

A través de un arduo trabajo de recuperación y sistematización, de todas y cada una de las tareas que implican la vivencia de las experiencias formativas de Valoral Social, la CoA recuperó el conocimiento generado a lo largo de la historia en la Prepa Ibero y, construyó los manuales de procedimiento para llevar a cabo estas experiencias con la calidad que se pretende para el logro de la misión institucional.

Esta construcción comenzó por compartir el conocimiento individual, sobre las tareas que cada integrante había desempeñado o las tareas que sabía, debían desempeñar o habían faltado desempeñarse en las experiencias que ya ve había operado por primera vez en la Prepa Ibero; algunas una vez, otras 2, máximo 5 veces antes. Fue así que, a través del diálogo y la escucha activa, el conocimiento individual se fue compartiendo y transformando en conocimiento colectivo mediante su recuperación, sistematización e integración del conocimiento en comunidad. Y, a través del capital intelectual compartido se fueron creando nuevos conceptos e ideas para la organización (Nonaka, 1994). La CoA dedicó varias de sus reuniones a la construcción, fueron espacios caracterizados por la promoción de la conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización (Nonaka, 1994); esta conversión logró conformar los manuales de procedimiento a partir de las particularidades que los integrantes de la CoA reportaban en cada reunión.

Los manuales se construyeron entre todos los integrantes de la CoA. Éstos, al componerse de instrucciones detalladas que la comunidad fue declarando, modificó la realidad de las

experiencias, una realidad que pasó de, operar sin conocimiento y con base al instinto a, operar con conocimiento colectivo y dentro de un marco y una fundamentación concreta que da sentido a cada una de las experiencias formativas en la Prepa Ibero.

Un elemento determinante para la transformación de esta realidad fue la creación e inclusión de dos categorías para los manuales de procedimiento: formación y logística. Durante el proceso de construcción de estos manuales, la CoA al ordenar y organizar la información determinó que era necesario categorizar las tareas para que a través de éstas se proyecte la calidad de las experiencias, con excelencia.

Estas categorías fueron definidas al cuestionar si todas las tareas correspondían al mismo campo temático y, teniendo el conocimiento de las tareas recabado, se logró dividir y caracterizar cada categoría de acuerdo a lo que requiere desarrollar para que las experiencias formativas se vivan con excelencia. Se vivió así el proceso en la CoA:

- D3B: “Pues justo estas semanas la idea es que podamos trabajar en los manuales de procedimiento para la experiencias de inserción que en este caso sería la experiencia laboral, servicio social, veíamos también la necesidad de hacer un manual de procedimiento para campamento porque a veces medio nos perdemos entre el profe, el tutor, el jefe, no, y pues en un futuro para la experiencia de 4to que nos imaginamos quedará algo parecido a lo de la experiencia laboral, entonces si queda algo ya bien se podrá hacer las modificaciones necesarias después.
- D3B: “Pero igual depende mucho de cada experiencia no?¿, por ejemplo en servicio social es empezar revisando que instituciones van acorde con la propuesta de servicio social en la prepa ibero, en la experiencia laboral se empieza revisando qué papás tenemos que nos puedan servir de contacto para la experiencia no?¿, el campamento es revisar las casas de bla bla, a la mejor sí lo que decían hace rato que sean cuestiones logísticas y de formación que serían las dos grandes categorías” (R7 – 13 Octubre 2013)

Se definió entonces que, se requieren procesos de *gestión* (categoría logística) claros y

precisos para promover en las experiencias espacios de *aprendizaje* para los estudiantes (categoría formativa). Estas categorías dependientes entre sí, buscan asegurar lo que el perfil de egreso de los diferentes grados de Valor Social, pretende desarrollar, y el perfil de egreso a su vez, asegurar el desarrollo de la misión institucional.

Menciona Firestone (en Ortiz, 2009), en su modelo de GC que, el conocimiento creado debe aplicarse a las prácticas de la organización. Con esto se afirma como la comunidad de práctica incrementa su conocimiento sobre el desarrollo de las experiencias formativas y, genera conocimiento organizacional que va más allá de los sujetos que operan las experiencias formativas en tiempos determinados.

El capital intelectual lo posee el equipo, afirma Senge (2005), ya que el aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales y gracias a esto se puede modificar la realidad. Una realidad que, en la inclusión de los manuales procedimentales, se transformó de la improvisación a la planeación y consistencia de procesos para asegurar la excelencia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- i. Se integra una metodología de trabajo para recuperar, sintetizar y organizar la información de estructura y procedimientos de las procesos formativos y organizativos con excelencia en Valoral Social.*

El trabajo de la CoA fue arduo y profundo; se caracterizó por la saturación de información y un gran cúmulo de conocimiento recuperado y generado en el área Valoral Social. Esto llevó a los integrantes a constituir una metodología que les permitió dar respuesta al propósito de la intervención: diseñar la formación del área valoral social, alineada a la misión institucional y el perfil de egreso, para dar fundamento y estructura organizacional a las experiencias formativas en la Prepa Ibero enfatizando los procesos formativos y organizativos de calidad.

- Y: No sé cómo se les ocurra trabajar, habíamos pensado que D2B trabajara el de campamento porque tienes como más apropiado el tema, experiencia laboral CO y

servicio social DD3 y los tres que sobramos nos unamos con quien queramos trabajar. Y la idea es que empecemos tal cual a definir, como un manual de instrucciones de un productos por ejemplo, que podamos hacer algo tan específico y detallado como eso, no?.

- D2B: “pues empezamos entonces a decir lo que cada uno sabemos o nos ha tocado participar y que los demás nos vayan preguntando lo que no va quedando claro” (R7 - 7 Octubre 2013)
- D3B: “Ok, les parece que empecemos como la vez pasada con ideas sobre el procesos de lo que cada uno sabemos y nos toca hacer o involucrarnos no?¿”
- Y: “Empecemos por incluir que en este proceso estarán involucrados los del grupo de inserción no?”
- D2B: “aaa claro entonces eso hará que cambie todo” (R8 -14 Octubre 2014)
- D3B: “...Que servirá muchísimo tener aquí dos áreas de trabajo por un lado CO, DD3, y yo quienes estuvimos involucrados en la primera y segunda y implementación y por otro lado D2B y Y a quienes les tocará gestionar este año y que entonces podrás bombardear con preguntas para que salga la mayor cantidad de información, cómo ven?” (R9 - 21 Octubre 2013)

La metodología se plasma a través del siguiente esquema que muestra la relación entre los elementos de la metodología así como la dimensión de cada proceso dentro de la misma.

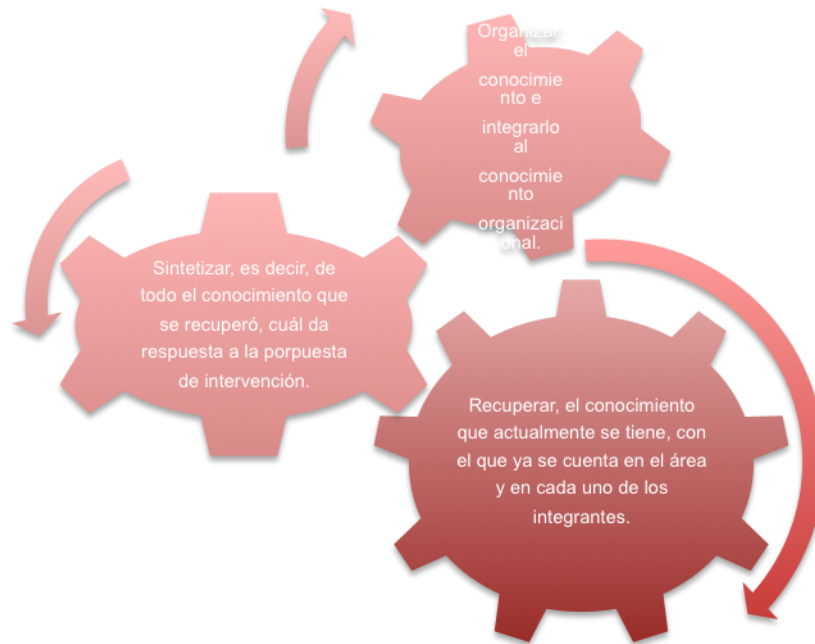


Gráfico 8. Elementos metodológicos y relación entre ellos.

Afirma Nonaka (1994) que, las perspectivas individuales se pueden organizar en un campo de modo que se articulen y se formen conceptos de mejor nivel, se realiza un proceso interactivo para construir una “realidad social”.

Por su parte Senge menciona que, al compartir experiencia y crearse una visión compartida, la práctica de esta supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que proporcionen un compromiso genuino antes que mero acatamiento.

- ii. *Los integrantes de la CoA definen la estructura del área Valoral Social y detallan dos líneas estratégicas para su proyección: la operacional y la creativa.*

Para obtener la estructura organizacional, la CoA se dio a la tarea de recoger el conocimiento que tenía la organización sobre: tipo de relaciones, toma de decisiones y políticas del equipo de Valoral Social en la Prepa Ibero. Al tener esta información ordenada los integrantes de la CoA se dispusieron a combinar este conocimiento, es decir, a compartir y combinar a través de mecanismos de intercambio para la creación de nuevo conocimiento que buscaría ser validado posteriormente por la CoP.

Posibilitar con excelencia las experiencias formativas del área Valoral Social, llevó a la CoA a definir y nombrar cuál es la estructura que se tiene por la necesidad de operar lo que actualmente se desarrolla en el plan de trabajo de Valoral Social y; cuál es la estructura que posibilita al equipo de trabajo para tener una inspiración honda de qué se quiere lograr en los procesos formativos del área desde los fundamentos del departamento.

Esta definición de estructura organizacional se dio mediante el cuestionamiento de cuál era el mejor reflejo estructural de la cotidianeidad del departamento. Para ello la CoA recogió información sobre qué se hace, cómo se hace y cuál es el tipo de organización que se lleva a cabo para realizarlo. Recogida esta información, se ordenó para plasmarse en un esquema gráfico que permita visualizarlo. Después se analizó este esquema que representa la cotidianeidad del departamento y se cuestionó, por un lado, si era el que se deseaba y por otro, si respondía a los fundamentos, lineamientos y orientaciones del área Valoral Social.

Tras el cuestionamiento y la construcción de respuestas, se definieron dos esquemas gráficos. La CoA acordó que ambos se quedarían como parte de la definición de la estructura organizacional del área.

- Y: “Definimos entonces presentar dos esquemas, en los cuales estuvimos trabajando ahorita para definir su diseño el operacional y el creativo, y podamos presentar ambos para continuar el diálogo que se comenzó la sesión pasada pero ya con las dos propuestas definidas” (R4 – 09 Septiembre 2013)
- CO: “Me parece que hasta hoy, y contemplando las estructuras organizacionales podemos evaluar el trabajo de la comunidad de GA como muy bueno, productivo y sobre todo decisivo para el área Valoral Social de la Prepa Ibero” (R5 – 18 Septiembre 2013)

Se acordó entonces en comunidad que, estos esquemas deberían conocerse por todos los integrantes del departamento y después por los equipos coordinadores de la institución. Y sobre todo se acordó que los esquemas deberían reconocerse por el equipo de trabajo de

Valoral Social para ubicar, en el esquema no.1 (operacional) cómo funciona el área y los tipos de relaciones para el funcionamiento y, en el esquema no.2 (creativa) ubicar cómo se deben pensar los procesos respecto a la utopía de lo que se pretende desarrollar en el área Valoral Social. Estos esquemas gráficos representan entonces, la operación y la cognición de los procesos del área.

Esto afirma lo que postula Firestone (en Ortiz, 2009); al producirse las ideas se expresan en declaraciones de conocimiento, dichas declaraciones compiten entre sí para lograr la aceptación de la organización dentro del proceso de validación.

Alude Senge (2005) a, cómo la estructura sistémica en las organizaciones tiene implicación en las interrelaciones y éstas a su vez son clave para reconocer la influencia de éstas sobre la conducta a lo largo del tiempo. Por ello la necesidad de estudiar y examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos dentro de la organización.

Por ello también la importancia de legitimar el conocimiento creado, en este caso, los esquemas de las estructuras que se crearon, para reconocer las implicaciones de su aplicación a un nivel estructural en el conocimiento gestionado, en las relaciones laborales y en el trabajo del área Valoral Social en la organización.

iii. La estructura organizacional que responde a la operación, fragmenta el involucramiento y la participación.

Se reconoce que, la estructura organizacional que opera actualmente otorga tareas particulares a sujetos específicos, en lugar de, tareas integrales a equipos de trabajos. Esta estructura es la que se ha ido conformando junto con la construcción y el crecimiento gradual de la Prepa Ibero y, es una estructura que impide, que varios integrantes de un mismo equipo se involucren y participen en las tareas del área. Se recupera, por ejemplo, que la experiencia de grado ha sido gestionada por un sujeto en particular con apoyo de la academia de grado, sin la

participación de los sujetos que conforman las academias de los otros grados y, esto configura una visión particular del proceso de las experiencias formativas.

Se identifica una barrera para el aprendizaje, dentro de la CoA.

De acuerdo a las entrevistas informales a los integrantes de la CoA y al análisis realizado de los registros se puede afirmar que, mientras la estructura de Valoral Social en la Prepa Ibero responda a la operación y no a la inspiración (estructura creativa) se continuará fragmentando el involucramiento y la participación de todos los integrantes de valoral social en todos los procesos del área.

En la siguiente viñeta se muestra cómo, se divide el trabajo de acuerdo a lo que el esquema de estructura operacional ha posibilitado para la ejecución de las experiencias y; para ello, participan en la construcción de los manuales únicamente quien ejecutó la experiencia porque los demás por estar adentrados en otras tareas y obligaciones no participaron de igual modo. Esto hizo que, no todos los integrantes tuvieran el mismo nivel de participación e involucramiento en las experiencias del departamento de Valoral Social que todos conforman por igual.

- D3B: ¿Oigan les propongo algo para el trabajo de hoy, me parece que en ocasiones quienes no tienen mucho que ver con un proceso se aburren un poco y pues esa no es la intención igual tenemos pensado después socializar todo lo que se produciendo. Entonces propongo que DD3, CO y yo trabajemos el manual de servicio social que es lo que falta de procedimientos y que y, DD2 y DD1 vayan trabajando en la siguiente parte que es criterios e instrumentos de evaluación de los procesos de valoral social, es decir la siguiente actividad pretende definir criterios e instrumentos para evaluar y les propongo lo siguiente: que podamos sacar el perfil de egreso por año que idealmente incluye FIH-FAS, campamento y experiencia de inserción y sobre ese perfil trabajemos después los criterios e instrumentos, cómo ven?¿”
- DD1: “Claro aparte que ya tenemos muchísimo hecho podemos de ir seleccionando o dando un tinte diferente cierto” (R10. 28 OCTUBRE)

- Y: “Definimos entonces presentar dos esquemas, en los cuales estuvimos trabajando ahorita para definir su diseño el operacional y el creativo, y podamos presentar ambos para continuar el diálogo que se comenzó la sesión pasada pero ya con las dos propuestas definidas” (R4 – 09 Septiembre 2013)

Como referente Senge (2005) afirma que, la estructura influye sobre la conducta tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Si el individuo y organización están estrictamente relacionados, la conducta de un individuo puede comprometer el éxito de todas las organizaciones enlazadas. En los sistemas humanos, la estructura influye el modo de tomar decisiones y las “políticas operativas” mediante las cuales traducimos percepciones, metas, reglas y normas en actos.

iv. La CoA evidencia la multiplicidad de funciones de su equipo de trabajo y, lo define como un problema de aprendizaje organizacional, al impedir la realización de tareas y compromisos con excelencia.

La CoA es un equipo que trabaja junto para alcanzar una meta común, establece sus propios límites y sus tareas y en virtud de su propio desarrollo se expande y comienza a interactuar con el resto de la organización (Firestone en Ortiz, 2009).

En el establecimiento de límites la CoP hace consciencia de la realidad respecto a la multiplicidad de funciones de los integrantes de la CoP y del departamento de Valoral Social. Esta consciencia se explicita en la CoP gracias a la metodología de trabajo de las reuniones semanales, éstas comenzaban con el compartir de cada integrante respecto sus tareas y responsabilidades así como su sentir respecto a éstas en el trabajo cotidiano. Era constante en las reuniones compartir la multiplicidad de funciones que se realizan y cómo esta multiplicidad impide realizar las tareas muy bien hechas, aprender sobre éstas e ir las mejorando en pro de la excelencia.

En ocasiones la multiplicidad de funciones puede ser un beneficio frente al logro de creación de conocimiento organizacional, por la interacción de un mismo sujeto en diferentes áreas de

la organización. A pesar de este beneficio, es importante resaltar que, éste no supera lo que perjudica a la organización por que, al estar involucrados en varios procesos –varios de ellos de manera simultánea- no se puede llevar a cabo a la perfección uno, sino que, se destina poca energía y conocimiento para lograr abarcar varios procesos a la vez.

De manera constante se registró, la dificultad que expresaban los integrantes de la comunidad para poder cumplir con excelencia las tareas encomendadas de Valoral Social por tener que cumplir con tareas de otras áreas de manera simultánea. Las tareas a cumplir eran, en ocasiones, de diferentes departamentos de la organización que, empataban en calendario y esto hace que las tareas se lleven a cabo de manera trunca desde lo que “se alcanza hacer” incluso dando tiempo adicional al horario laboral.

De manera pertinente Senge (2005) alude a la existencia de 7 barreras del aprendizaje en las organizaciones y una de ellas, la que da sustento a la afirmación, es: la parábola de la rana hervida: para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no solo a lo evidente sino a lo sutil. Observar, dar seguimiento y acompañar sutilmente, es una de las peticiones del equipo de Valoral Social para lograr desempeñar las tareas del área con excelencia, sobre todo por lo peculiar de los procesos de formación y su impacto en la misión institucional.

- DD1: “Estamos finalizando un día de jornada laboral muy largo, de 7am a 6pm y sí creo que se carga mucho la multiplicidad de actividades que tenemos como integrantes de la Prepa y en ocasiones más como integrantes de valoral social”.
- DD1: “cómo tendríamos que funcionar para tener una carga mucho más distribuida, para enfocar nuestra atención a lo verdaderamente importante y no a lo urgente que en ocasiones no es lo verdaderamente importante” (R3 – 03 Septiembre 2013)

-estas propuestas están pensadas desde la operación por la multiplicidad de funciones de los integrantes y desde el ideal, lo que se quisiera si los integrantes no tuvieran funciones de varios puestos o áreas de trabajo-

Un beneficio de la multifuncionalidad es el formar parte de muchos equipos de trabajo lograr con ello una visión más amplia de la acción educativa y de la organización. Por otro lado es obstáculo ya que, no se termina de trabajar, es decir no hay un descanso mental de tareas terminadas, y eso frustra a los integrantes y disminuye el compromiso frente a la organización. No se trata de decir “yo soy mi puesto” (Senge 2005), porque eso impide el aprendizaje; y sí se trata de implementar estrategias creativas como la rotación de puestos, que es una característica de las organizaciones inteligentes.

Otro obstáculo mencionado igualmente por Senge (2005) es la fijación en los hechos, esto es, atender lo urgente e inmediato sin ir más allá en el estudio y análisis de las situaciones y esto es una barrera para el aprendizaje organizacional porque los integrantes se encuentran únicamente adoptando un aprendizaje adaptativo condenado por la reactividad.

Por ello Senge (2005) menciona que, las organizaciones deberán ser inteligentes y qué es esto, es una organización donde permite que la gente expanda constantemente su aptitud para crear los resultados deseados y una organización 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.

SISTEMATIZACIÓN Y EVALUACIÓN

i. La CoA sistematiza la recuperación de la propia comunidad para su documentación.

Cada sesión la CoA sistematizó la recuperación del propio proceso al interior de ésta. Los integrantes participaban en el registro y grabación de sesiones para posteriormente entregar al mediador de la comunidad quien se encargaba de sistematizar los registros. No hubo una sesión en que no se llevara a cabo esta práctica así como sesión en que no se comenzara retomando a partir del registro previo y la sistematización de la información.

Fueron determinantes estos registros y sobre todo su sistematización, orden y organización de la información para plasmar el conocimiento que se gestionó y para tomar decisiones en torno a posibles acciones del área Valoral Social de la Prepa Ibero.

Se recupera la siguiente conversación después de dar lectura a los registros de sesiones pasadas con la información ya sistematizada:

- DD2: “Desde lo que leo y lo que hemos hecho sí, está claro y completo, solo haría falta ordenarlo por tiempo o categorías”
- CO: “Si eso será el siguiente paso para trabajar los manuales”
- DD3: “Igual será buena que ya tengan los definitivos los volvamos a trabajar para dar ya la última revisión no?¿”
- D3B: “Sí pretendemos al final hacer una revisión de todo lo que sucedió en el semestre un poco para darnos cuenta de lo que hemos trabajado y para dar un revisión final a lo que será la documentación institucional del área valoral social de la prepa ibero”
- CO: “Excelente”
- DD2: “Si yo creo que eso va será muy bueno, igual lo podemos medio integrar con el trabajo de evaluación semestral”
- D3B: “Me parece que esa es una idea pertinente que responde muy bien al trabajo que hemos estado haciendo”
- DD2: “Ya estoy aprendiendo ven” (R8 – 14 Octubre 2013)

Podemos entender esta sistematización y recuperación del proceso como el fin de un ciclo que a su vez genera la apertura de otro. Define Nonaka (1994) que este fin de ciclo se da después de que el conocimiento explícito y tácito se juntan en las fases de socialización, combinación,

externalización e internalización. Si como último paso de la transformación del conocimiento consideramos la internalización, es decir la transformación de conocimiento explícito en tácito, el conocimiento transformado se pone de nuevo en círculo alimentando un nuevo ciclo de socialización, combinación, externalización e internalización. El conocimiento transformado después de la internalización, integra el conocimiento producido por la organización a un nivel más alto de la espiral del conocimiento y permite un continuo círculo creciente en el desarrollo del conocimiento organizacional.

La transformación del conocimiento permitió la construcción del Documento orientador de la formación integral en la Prepa Ibero, producto pretendido y logrado durante el proceso de intervención. Este documento integra la sistematización del proyecto y es determinante para materializar la GC en la organización.

El documento puede localizarse impreso en la oficina de Valoral Social en la Prepa Ibero. Para su respaldo éste se encuentra también en los correos electrónicos de los sujetos directamente involucrados, así como en una carpeta electrónica a la que todo el equipo de Valoral Social tienen acceso. Lo contenido en el documento aporta a Valoral Social tanto en la clarificación y operación de los programas por grado como del proceso integral en los tres grados con base en la experiencia formativa. Por otro lado el documento orientador explicita la contundencia respecto a los perfiles de quienes acompañan procesos desde Valoral Social (perfiles, funciones, tareas).

Materializar el conocimiento es evidencia del proceso de GC en la organización a través del documento orientador de la formación integral en la Prepa Ibero.

ii. La CoA se adentró a un diálogo profundo sobre cómo evaluar los procesos en Valoral Social y construyó los perfiles de egreso por grado.

Cada integrante de la CoA evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo. Este trabajo se vio caracterizado por una metodología de trabajo que propició la

participación de todos los integrantes para la construcción conjunta de los perfiles de egreso por grado.

Se recupera de la sesión del 11 noviembre 2013 en el R12, la descripción de la actividad:

- /Durante aproximadamente 20 minutos se comparten los trabajo que realizó cada grado de perfil de egreso e instrumentos de evaluación, se comienza compartiendo un trabajo por semestre de la materia, es decir un perfil para FIH I otro para FAS I, y así de cada grado. Al estar compartiendo y como coordinador se cuestiona si tendrán que ser perfiles por semestre o por grado, qué ayudará más para el proceso del estudiante, se comienza la comunidad a cuestionar qué y cómo al respecto y definen que se hará por grado pero antes deben hacer un trabajo donde se plasme el proceso y la secuencia por grado y por áreas de conocimiento, en este trabajo se van a aproximadamente otros 20 minutos y se realiza un esquema en el pizarrón con las ideas y el consenso de toda la comunidad/

Después de tener definidos los perfiles de egreso, cada integrante se dio a la tarea de diseñar los instrumentos de evaluación que pretenden ser utilizados en los próximos semestres. Esta construcción se llevó a cabo con la participación de cada jefatura de grado quienes diseñaron un primer esbozo de qué instrumentos se requerirían para evaluar el proceso formativo del grado. Al finalizar este primer momento se pasó a un segundo espacio donde se compartió y se dialogó entre, las tres jefaturas de grado, el coordinador de Valoral Social, el subdirector de Formación Integral y el mediador de la intervención para enriquecer lo que cada jefatura había construido respecto a su grado. De este modo se determinó cómo se evaluaría cada grado respecto al proceso formativo de Valoral Social.

Se construyeron entonces en la misma reunión, R12 del 11 de noviembre, las siguientes declaraciones de conocimiento:

- Cuando concluyan su paso por la Prepa Ibero esperamos que...
... en la medida de sus posibilidades, sean hombres y mujeres con y para los demás, expresado en la capacidad de salir de sí mismos, en la posibilidad de vivir un proceso continuo de autoconocimiento, reconocimiento y valoración de las diferencias, compromiso y acción en un

contexto social concreto; con el fin de tomar conciencia de la realidad y la posibilidad de incidir en ella.

FIH/FAS I

Perfil de egreso:

A partir de la experiencia fundante de Dios, el alumno es consciente de sí mismo y reconoce todas las dimensiones que lo conforman en respectividad con los otros. El alumno es capaz de reconocer las necesidades de su entorno, y la posibilidad de incidir en ellas.

Instrumentos/Criterios de evaluación

Grupo focal con una muestra de toda la generación al inicio y final de cada grado.

FIH/FAS II

Perfil de egreso:

El alumno analiza las dinámicas que generan exclusión y pobreza y se deja afectar por ellas. Contempla esa realidad con mirada esperanzadora para incidir en ella.

Instrumentos/Criterios de evaluación

Grupo focal con una muestra de toda la generación al inicio y final de cada grado.

Rúbrica de exposición y video final.

FIH/FAS III

Perfil de egreso:

El alumno incorpora en su proyecto de vida el compromiso con su entorno al modo ignaciano – discernimiento, respondiendo a la mayor necesidad y desde el lado de los excluidos – como fruto de su experiencia de fe.

Instrumentos/Criterios de evaluación

Exposición Servicio Social por parte de los estudiantes a la comunidad educativa.

Análisis por parte de los alumnos de experiencias sociales exitosas en relación con su proyecto de vida.

Estas declaraciones reflejan claramente el aprendizaje en los integrantes. Aprendizaje que, desde la GC, se entiende como el proceso por el que se espera se incrementen las capacidades, motivación y competencias de los individuos y los grupos. Éste, es equivalente a la producción del conocimiento e implica un proceso social basado en la interacción humana, la formulación de declaraciones de conocimiento a partir del aprendizaje individual y grupal y su validación. (Firestone, en Ortiz, 2001).

iii. La colaboración entre los integrantes los llevó a coordinar y puntualizar la continuidad del proyecto de GC como parte de los resultados de la intervención (del CVC).

El contar con 12 sesiones de trabajo de la CoA permitió a los integrantes a incrementar sus niveles de confianza, comunicación y sobre todo de colaboración. Semana tras semana, los integrantes experimentaron espacios concretos de diálogo que los llevaron a entretejer la intervención desde la GA con las necesidades propias del área Valoral Social en pro del proyecto de GC en la organización. Fue de este modo que, al recuperar el proceso de la CoA y finalizar el proceso de intervención, los integrantes se sintieron invitados a vivir con coherencia la GC y coordinar y puntualizar cuál sería la mejor estrategia para la continuidad del proyecto de GC.

Se describe de la penúltima sesión, R13 del 19 de noviembre de 2014, de la propuesta de intervención:

- /Se comienza a hacer la revisión detallada de cada sesión y el producto que se elaboró, el conocimiento que se generó en cada una de ellas, se revisó detenidamente el cronograma y el producto correspondiente a cada semana, todo esto estaba en la

presentación que se había preparado para la sesión. La comunidad validó de nuevo el conocimiento generado de cada sesión, todo fue autorizado excepto el apartado de lineamientos porque no quedaba muy claro su correspondencia en los fundamentos y se prefirió dejar como un apartado extra para comenzar el proceso de elaboración de la planeación del departamento de Valoral Social porque podía ayudar al diseño de ejes para la planeación estratégica. Todos los demás apartados quedaron validados con correcciones claras y concretas con base en el diálogo y las preguntas se definió lo último por todos los integrantes de la comunidad/

Respecto a esto se dialogó en la misma sesión:

- DD1: “Y el siguiente semestre haríamos planeación estratégica?”
- D3B: “sí por lo que hemos analizado el semestre que entra haríamos la planeación estratégica”
- DD2: “pero la intervención ya termina aquí”
- D3B: “pues sí y no porque ya tenemos las herramientas para continuar con el trabajo como comunidad de trabajo no?”

En la reunión de cierre de la intervención de GA, aparte de volver a recuperar todo el proceso de manera sintética y general, se diseñó la estrategia para dar continuidad al proceso y a partir de qué ejes. Esto se representó en un esquema que pretendió sintetizar por dónde continuar a partir de la recuperación concreta de la intervención por parte de todos los integrantes. La colaboración permitió consensuar qué debe seguir respecto a la GC-GA para la mejora e innovación de las prácticas organizacionales.

El esquema que se presentó en esta reunión de cierre, el 5 diciembre de 2013, se retomó por la coordinación de Valoral Social para comenzar el trabajo del departamento en enero de 2014 determinando la misma continuidad y metodología de trabajo para las reuniones de trabajo. El esquema define que la gestión continuará al retomar los siguientes elementos en la planeación estratégica del área Valoral Social.

- I. Planeación estratégica del departamento Valoral Social.
- II. Desarrollar manuales para profesores de grado.

- III. Seguimiento y actualización por el cambio de nombre – implicación del programa de sexto de prepa de “libertad y toma de decisiones” a “espiritualidad y compromiso ignaciano.
- IV. Inclusión y seguimiento de la experiencia voluntaria en las patronas, Veracruz.
- V. Ya se tienen más concretos para comenzar a diseñar la experiencia de inserción de cuarto de prepa, el próximo semestre se comienza a pilotear.
- VI. Abrir más espacios de desarrollo de la dimensión espiritual (opcional), retiro de tres días por semestre.

En esta consecución afirma Wenger (2001) que somos seres sociales, el conocimiento es una cuestión de competencia en relación con ciertas empresas valoradas, conocer es cuestión de participar en la consecución de estas empresas (comprometerse de manera activa en el mundo), el significado que produce el aprendizaje. El centro es el aprendizaje como participación social, participan de manera activa en las prácticas de las comunidades sociales y en construir identidades en relación con estas comunidades.

Gestionar el conocimiento es construir organizaciones inteligentes 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). Afirman McGill, Slocum y Lei (1992) que, “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.

A partir de esta perspectiva se vive la práctica como comunidad; es decir, lo que los individuos hacen de manera conjunta, utilizando recursos que poseen, enfocándolos a resolver dificultades que se les presenten; esta convivencia les da identidad como grupo y un compromiso real para alcanzar lo que requieren para la continuidad de la comunidad, se crea una práctica para hacer lo que es necesario hacer y seguir adelante (Wenger 2001).

Por todos estos resultados, respecto a la GA dentro de la CoA es que, se vuelve imprescindible el trabajo de comunidad para la gestión; trabajo que, en la organización, comenzó por retomar

el conocimiento que se había generado al indagar, entrevistar, observar y dialogar la práctica de la organización con los diferentes actores involucrados y generar así un conocimiento que posibilitó, en esta fase, la introducción y creación de nuevo conocimiento: *orientaciones fundamentales del área, estructura organizacional, perfiles, orientaciones metodológicas para el trabajo de academias, rediseño de programas y manuales de operaciones.*

CONCLUSIONES.

Retomar y realimentar un proceso requiere un trabajo hondo de reflexión y análisis a partir de lo que el proceso generó en él mismo, en la organización y en los sujetos que experimentaron una práctica en particular. En este caso una práctica, desde lo que las comunidades de aprendizaje y de práctica generaron, para la GA y la GC.

Para lograr esta recuperación y hacer un análisis sobre el proceso de GC en la organización, es necesario retomar el objetivo del proyecto de Gestión del Conocimiento (OGC) de la Prepa Ibero el cual encuadra el trabajo en:

Sistematizar las experiencias de formación (inserción y acción social y campamentos), del área Valoral Social de la Prepa Ibero, enmarcadas en la misión institucional, para darles continuidad y consolidar con excelencia la formación integral de la preparatoria (OGC-a).

Utilizar el nuevo conocimiento para proyectarlo en la estructura organizacional respecto a la misión institucional y la creación de estrategias de evaluación y gestión de experiencias formativas en la institución (OGC-b).

El rol del mediador en el proceso de GC fue determinante para el desarrollo del objetivo del proyecto. Por el mediador y a través de su liderazgo en las diferentes comunidades, fue que se logró sistematizar las experiencias del área Valoral Social, desde el inicio del proyecto educativo de la Prepa Ibero (agosto 2010) hasta la terminación del proyecto de GC (diciembre 2013), y con ello la institución obtuvo un conocimiento profundo sobre la historia de la Prepa Ibero en relación con las experiencias de formación. El conocimiento que se generó sobre las experiencias formativas se construyó con base en la fundamentación de éstas respecto a la misión institucional y la estructura organizacional necesaria para el logro de las experiencias con excelencia. Esta recuperación es necesaria para la modificación de la cultura organizacional y a partir de ella lograr instalar procesos de evaluación sistemática para la recuperación del proyecto educativo de la Prepa Ibero.

Al finalizar el proyecto de GC se puede afirmar que éste, permitió estructurar el área Valoral Social desde su fundamentación en coherencia con los lineamientos que dan sustento a la composición del área. En correspondencia a la composición se encuentra lo propio de la estructura organizacional integrada por funciones, perfiles, orientación para el trabajo colegiado y manuales de procedimiento. Estos elementos además de dar sostén a la estructura, son herramientas que permiten asegurar la calidad en el trabajo del área desde un ordenamiento claro y decidido. La transformación de conocimiento a partir del proyecto otorga también los mecanismos necesarios para la evaluación en clave de procesos y en clave de grados de formación y esto posibilita el diseño de las rutas de continuidad e innovación de Valoral Social en la Prepa Ibero.

Por otro lado es importante mencionar también limitaciones o aquellos que no se logro desarrollar desde el proyecto y frena de algún modo la implementación de la GC. Estas limitaciones son la multiplicidad de funciones y la falta de tiempos constantes y sistemáticos de todos los integrantes que formaron el proyecto. Pudiera ser que, elementos se perciban como parte de la naturaleza del propio proceso, pero también es importante reconocer que fueron elementos que no se lograron resolver en el proyecto en ocasiones, las menos, frenaba los procesos. Por otro lado y para contrarrestar se destaca que, el liderazgo del proyecto logró afianzar el compromiso individual en coherencia y por tanto como respuesta al compromiso comunitario. Esto permitió que las limitaciones se redujeran y así lograron ubicarse como áreas de oportunidad para el crecimiento del equipo de trabajo.

Un gran acierto desde el proyecto de GC que cabe resaltar es que cada espacio de interacción - en modalidad virtual o presencial- durante más de doce meses de trabajo, incrementó los niveles de confianza y comunicación asertiva entre los integrantes. Esta confianza a su vez generó una comunicación más fluida y un trabajo más productivo que, hizo eficiente los tiempos y resultados de acuerdo a lo planteado en el proyecto de GC. Con esto se afirma que, la cultura de la institución consigue transformarse durante el proceso hacía características propias de la GC.

Fue determinante en el proceso el modo como los integrantes en las comunidades, se daban tiempo, en cada momento de interacción, para hacer un alto y recuperar lo sucedido y cómo había sucedido, al final del proceso se hicieron explícitas estas recuperaciones. Fue debido al diseño, realizado por el mediador del proyecto de GC, que cada uno de los espacios de interacción respondía directamente a una metodología a partir del objetivo general del proyecto y de los desempeños propuestos.

Mencionar aquello que se logró en el proyecto obliga a mencionar cuáles fueron las condiciones óptimas y obstáculos para la gestión del conocimiento en este proyecto en particular.

- El proyecto de GC, en la organización, tuvo éxito y pudo desarrollarse por tres aspectos fundamentales:
 - I.* La **planeación** construida de manera conjunta en las comunidades de trabajo.
 - II.* La **sistematización** constante de los procesos respecto al proyecto de GC.
 - III.* La **flexibilidad** de lo planeado frente al análisis de la sistematización.Estos tres aspectos en su repetición de manera sistemática, se convirtieron en una rutina que enriqueció de manera constante el trabajo presente y a futuro del área Valoral Social de la Prepa Ibero.
- En coherencia al punto anterior se recuperaron los procesos detonados durante el proyecto de GC y se evidenció lo que se logró consolidar y con ello, se reconoció y se ubicó dónde encontrar lo consolidado, para su continuidad, respecto a las experiencias formativas y con ello determinar aquello que sigue presente como reto para el área. Por ello se definió que, Valoral Social se encuentra en un momento favorable para amarrar conocimiento a partir de la recuperación de los procesos y de lo que se fue consolidando durante el proyecto.
- A partir del proyecto de GC, la organización, reconoce que queda mucho trabajo por hacer y que se tiene el reto de dar continuidad para consolidar la excelencia que se promueve.
- En la Prepa Ibero el proyecto de GC alimentó bien el CVC insertando prácticas que dan continuidad al mismo. Prácticas como, compromiso individual y colectivo, visión

integral de las situaciones, confianza mutua, visión compartida, comunicación asertiva y sobre todo un diálogo constante y constructivo

- A partir del proyecto de GC, el área Valoral Social construyó conocimiento para definir su fundamentación en principios y lineamientos coherentes a la misión institucional de la Prepa Ibero. Con ello se evidencia un proyecto apegado a la GC determina si los conceptos resultan válidos para la organización, su misión y su valor social.
- El diseño de estrategias de seguimiento para la sistematización y evaluación de los procesos en Valoral Social. Estrategias como metodología para el trabajo colegiado, evaluación de eventos y situaciones que la coordinación determine, grupos focales para la evaluación del perfil, etc.

Por otro lado se cierra el proceso con acciones críticas para la gestión del conocimiento por parte del líder y participantes.

- A pesar de los cambios la conformación de las comunidades de trabajo, éstas se constituyeron desde su inicio como equipos de trabajo productivos y esto se debe a la buena disposición de los participantes -compromiso individual-. El proyecto de GC posibilitó espacios de interacción para compartir y poner en común qué piensa cada integrante del equipo -supuestos mentales- y de igual modo posibilitó evidenciar si se está duplicando el trabajo o se está dedicando el tiempo a cuestiones particulares en esfuerzos individuales, es decir, compartir mucho más que antes qué están haciendo los demás integrantes.
- A pesar de la reciente creación de la Prepa Ibero -4 años-, la organización percibe al área Valoral Social como un área enriquecida y las autoridades que dirigen la institución reconocen que, es por las personas que están y han estado construyendo el conocimiento, que los procesos se han consolidado apegados a la misión institucional. La coordinación del proyecto de GC por parte del líder y la participación de cada integrante, lograron concentrar un gran cúmulo de información y riqueza de conocimiento para Valoral Social. La autonomía del equipo y el foco común ayudan al seguimiento de un pensamiento divergente y convergente a la vez en pro de la creación de una cultura organizacional apegada a los principios de GC.

Es definitivo que, en este proceso la Prepa Ibero aprende como institución educativa y como organización con procesos apegados a la GC. Para ello se mencionan algunos de los indicadores que da cuenta de lo mucho que se aprende como organización.

- Cada integrante del proyecto, incluyendo al líder, se dieron el permiso de que la realidad los interpelara para construir con base a la realidad, aunque eso supuso mucha paciencia, fue darse permiso de equivocarse, acertar e ir encontrando por dónde aterrizar. Antes esto no hubiera sido posible porque no se contaba con los años de experiencia, ahora que se tienen ya 5 años de implementación del proyecto educativo, se pudo recuperar y sistematizar con base a una realidad concreta. Esto es, nuevas expresiones sobre las declaraciones de conocimiento organizacional, lo cual implica la codificación de las declaraciones de conocimiento hacia el nivel de la organización.
- Los integrantes de las comunidades se sienten agradecidos de participar en el proceso, saber que hay algo hecho por cada integrante y que todos han sido parte de la construcción es invaluable. Desarrollar formas de compromiso mutuo, es descubrir cómo participar, qué ayuda y qué obstaculiza para desarrollar relaciones mutuas y lograr la definición de identidades.
- La estructura organizacional del área valoral social se define en dos líneas estratégicas; la operacional y la creativa. La estructura organizacional operacional responde a la necesidad de operar con los modos propios de la institución y la realidad de conformación de los integrantes del área. Y por otro lado la estructura organizacional creativa responde a la utopía, a la que hace que el equipo pueda imaginar, innovar, soñar. Los perfiles y funciones del área valoral social responden a la estructura organizacional y a la necesidad de los procesos operacionales del área valoral social, alineados a la misión institucional. Los conceptos legitimados se convierten en algo tangible y concreto, una nueva visión.
- El área valoral social tiene dos necesidades imperantes desde su fundamentación, la inclusión de la experiencia de inserción para 4to de prepa y el diseño de la planeación anual. Es importante saber que cada actividad a su vez tendrá una continuidad y una secuencia en el proceso como parte del CVC.

A partir de este aprendizaje es que la Prepa Ibero pasa de las “buenas prácticas” a procesos de gestión del conocimiento donde la organización aprende y esto se ve reflejado en:

- La intervención de GC a través de la GA da la posibilidad de aterrizar y de poner en práctica las necesidades y situaciones que acercaran más el trabajo de Valoral Social a sus fundamentos. Con ello se logró más claridad en los procesos y se consiguió visualizar el camino hacía donde el área Valoral Social desea dirigir su esfuerzos. Esta visualización está ya limitada en la misión institucional y ésto otorga la factibilidad de transformación en la construcción del departamento con procesos consolidados con excelencia. Al producirse las ideas, éstas se expresan en declaraciones de conocimiento y dichas declaraciones compiten entre sí para lograr la aceptación de la organización dentro del proceso de validación para asegurar intertarse en las prácticas de la organización y asegurar así que la organización aprende.
- Los manuales de procedimiento del área valoral social fueron definidos desde dos categorías para asegurar la excelencia de los procesos: formación y logística. Esta construcción de los manuales sucedió generando aprendizaje que llevó a su vez a nuevos procesos de negociación de significado para apuntar nuevas posibilidades de continuar transformando la práctica.

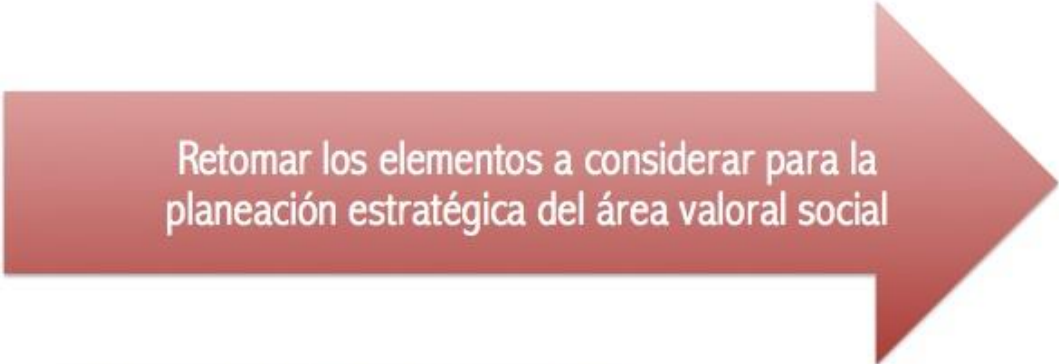
Este aprendizaje y cambio en la cultura organizacional se da por el compromiso individual de cada sujeto en respuesta y coherencia al objetivo general a partir de lo colectivo. Y para ello fue determinante iniciar y mantener procesos de gestión del conocimiento entre pares que implican forzosamente reconocer la importancia y relevancia de la gestión, metanoia, en educación, y es que, se necesita excelencia en los procesos de gestión para que éstos repercutan directamente en los procesos de formación. Todos los procesos de gestión que se construyeron este semestre son nuevas maneras de dinamizar el área para ir recreando constantemente a la persona, que es el fin último de valoral social. Estos procesos se construyeron a partir de procesos de gestión de conocimiento entre pares. Las comunidades, de práctica y aprendizaje, contribuyeron a la generación de un ambiente de cuestionamiento, indagación y diálogo para la definición de las orientaciones fundamentales del trabajo en el

área valoral social y ello posibilitó a las comunidades a ser parte de los proyectos de mejora continua.

Por último, vale la pena mencionar qué se realizó para que la organización se trasladara de un proyecto de innovación a un proyecto apegado a la GC. Y esto logra visualizarse cuando se diseñó la prepa y se pensó en un modelo innovador, pero sin haberlo llevado a la realidad. Ahora es un proyecto de gestión del conocimiento porque tiene como característica fundamental el estar estudiado, analizado y probado en gran medida en la propia práctica, que es unidad de análisis de las comunidades. El proceso de intervención a partir del liderazgo establecido fue, construir con lo que ya se tiene, no fue crear o inventar algo, sino partir de la recuperación y el compartir de lo ya vivido, de la experiencia misma de la organización, de los activos del conocimiento generados por los sujetos para transformar y dar continuidad a la práctica.

A partir de ello es que los perfiles y funciones del área Valoral Social responden a la estructura organizacional y a la necesidad de los procesos operacionales del área, alineados a la misión institucional y es así como los conceptos legitimados se convierten en algo tangible.

LA GESTIÓN CONTINUA...



Retomar los elementos a considerar para la planeación estratégica del área valoral social

- I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE VALORAL SOCIAL
- II. DESARROLLAR MANUALES PARA PROFESORES POR GRADO
- III. SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN POR EL CAMBIO DE NOMBRE - IMPLICACIÓN DEL PROGRAMA DE SEXTO DE PREPA DE "LIBERTAD Y TOMA DE DECISIONES" A "ESPIRITUALIDAD Y COMPROMISO IGNACIANO"
- IV. INCLUSIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA EXPERIENCIA VOLUNTARIA EN LAS PATRONAS, VERACRUZ
- V. YA SE TIENEN MÁS CONCRETOS PARA COMENZAR A DEFINIR POR DÓNDE DISEÑAR LA EXPERIENCIA DE INSERCIÓN CUARTO DE PREPA, EL PRÓXIMO SEMESTRE SE COMIENZA A PILOTEAR
- VI. ABRIR MÁS ESPACIOS DE DESARROLLO DE LA DIMENSIÓN ESPIRITUAL (OPCIONAL): RETIRO DE TRES DÍAS POR SEMESTRE

Este gráfico da pauta para establecer que la viabilidad del proyecto de GC en la organización resultó exitosa, tanto que, se pretende continuar con el proceso como parte del CVC y en coherencia a los resultados ya que:

- ✓ Se logró gestionar conocimiento gracias al trabajo que generó la CoP y la CoA respectivamente.
- ✓ El conocimiento gestionado logró insertarse en las prácticas organizacionales.
- ✓ La Prepa Ibero es una organización que aprende, que sistematiza el aprendizaje y lo transforma en proceso de innovación y mejora.
- ✓ El proyecto de GC en la Prepa Ibero, es un proceso dinámico y cíclico que responde al CVC; es un proceso que construyó y que continúa construyendo procesos de excelencia, alineado a los principios de la GC.

Retomar el proceso es reconocer la importancia de estudiar a la Prepa Ibero como organización educativa desde la GC, para mejorar los procesos de aprendizaje para el desarrollo social. Este trabajo aporta una mirada crítica sobre cómo se transforma la organización al gestionar procesos y con ello producir un conocimiento que beneficie a la organización y por ende a los sujetos que la conforman.

¿Para qué fundamentar y estructurar las experiencias formativas de la Prepa Ibero desde la GC? Para esta respuesta retomo una reflexión de un alumno al cierre de su proceso de Valoral Social en la Prepa Ibero:

Una de las cosas más importantes que aprendí es que no somos tan cobardes o excluyentes como creí. En un principio tal vez sí lo fuimos, juzgando por nuestras reacciones de horror, ... Pero ahora parece que algo hemos aprendido ya que estamos más dispuestos a visitar (otras realidades distintas a la propia) el pueblo. Es más, parece que realmente tenemos interés en nuestros proyectos, más allá de que sea para la calificación. En las clases cuando cada quien comenta lo que vivió en el pueblo la mayoría cuanta sus experiencias como si hubieran tenido realmente una revelación. Mis compañeros, al igual que yo, han descubierto un nuevo mundo y ahora que lo conocen parece que ya no le temen.

Gestionar el conocimiento de la institución teniendo como punto de partida y como horizonte las experiencias que nos acercan a las problemáticas de nuestro entorno, favorece la construcción de comunidades de aprendizaje comprometidas no solo con el mejoramiento constante de los procesos de la organización sino con el mejoramiento constante de la sociedad de la que es parte. Por el caso presentado en este trabajo de investigación, podemos decir que la GC favorece la consecución de la misión institucional de formar hombres y mujeres para los demás.

ANEXO

#1

ENTREVISTA / CUESTIONARIO (ENCUESTA) CAMPAMENTOS:

<i>INFORMANTES CLAVE</i>	<i>ACOMPAÑANTES</i>	<i>SECUNDARIOS</i>
Mario REBECA Ignacio REBECA Grace MARIO ENTREVISTA Carlos REBECA	Yves KARLA, GRUPO FOCAL Claudia Rodrigo Myriam Victor / Yostal Rebeca Enrique Karla Marcela Campamentistas (6) Yukari	Margot REBECA Nahum Estrella Paco Charly Israel Dan Felix

ENTREVISTA ACOMPAÑANTES

1. ¿Qué son los campamentos, en qué consisten?
2. ¿Cuál es el sentido de los campamentos en Prepa Ibero? ¿Y cuál es su relación concreta con la misión de Prepa Ibero?
3. Platícame paso a paso ¿Qué actividades realizas en relación a este proceso?
4. ¿Cuáles son los hechos centrales que debes conocer para los campamentos?
5. ¿Reconoces el discurso ignaciano en esta experiencia? ¿dónde y cómo se fue incluyendo?
6. ¿Qué conocimiento está disponible en relación al proceso de los campamentos? ¿De dónde surge? ¿Cómo se conserva? ¿Qué limita su flujo? ¿Dónde se pierde?
7. ¿Cómo se organiza el conocimiento disponible?
8. ¿Cómo se difunde el conocimiento?
9. ¿Los mecanismos existentes son principalmente formales o informales?
10. ¿Cómo puede ser mejorado el flujo de conocimiento? ¿qué impide hacer mejor las cosas?
11. ¿Qué brechas existen en el conocimiento? ¿Qué conocimiento falta? ¿A quién le hace falta?
12. ¿Qué estrategias, políticas y programas existen respecto a los campamentos en Prepa Ibero?
13. En tu experiencia ¿encuentras alguna relación del campamento de profesores con los campamentos?
14. ¿Cómo agrega esta experiencia valor tú práctica?
15. ¿Qué conocimiento se crea a través de tu trabajo? ¿A quién le sirve ese conocimiento?
16. ¿Qué ocurre con los resultados de tu trabajo?
17. ¿Cuáles son tus objetivos frente a esta experiencia?
18. ¿Cuánto tiempo dedicas a campamentos?
19. ¿Qué clase de datos o información crítica necesitas para los campamentos, que de no tenerla repercute negativamente?
20. ¿De cuales fuentes obtienes esa información? ¿Cuáles documentos? ¿A qué personas puedes recurrir para obtener esa información?
21. ¿Cuáles datos históricos, si es que los hay, son críticos para tu trabajo? ¿A partir de cuáles fuentes de información puedes obtener los datos históricos?
22. ¿Qué clase de datos o información innecesaria recibes?
23. ¿Qué conocimientos tienes y deben tener las personas involucradas en relación al

<p>proceso? ¿Cómo lo obtienes? ¿cómo te llega? ¿quién te lo proporciona?</p> <p>24. ¿Bajo qué circunstancias o en que situaciones has participado en los campamentos?</p> <p>25. ¿Qué características relevantes tienen los participantes? (por ejemplo: nivel de autoridad, edad, afiliaciones, etc.)</p> <p>26. ¿A quién acudes cuando tienes un problema relacionado con el proceso?</p> <p>27. ¿Frente a qué retos se han enfrentado? ¿cómo los han vivido? ¿los han convertido en conocimiento para la experiencia?</p> <p>28. ¿Cuáles son los resultados de los campamentos? ¿cómo los miden? ¿qué relación tiene en la formación que pretende Prepa Ibero?</p> <p>29. ¿Qué problemas presenta hacer campamentos?</p> <p>30. ¿Cuáles son las principales quejas sobre los campamentos?</p> <p>31. ¿Qué haría más fácil tu trabajo respecto a los campamentos?</p> <p>32. SUGERENCIAS – COMENTARIOS – FALTO ALGO QUE RETOMAR RESPECTO A LOS FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CAMPAMENTOS</p>

CUESTIONARIO ACTORES SECUNDARIOS		
<p>1. ¿Sabes qué son y cuál es el sentido de los campamentos, en qué consisten?</p> <p>Qué Cuál</p>	SÍ	NO
2. ¿Cuáles son los hechos centrales que debes conocer para los campamentos?		
<p>3. ¿Reconoces el discurso ignaciano en esta experiencia?</p> <p>Dónde y qué del discurso</p>	SÍ	NO
<p>4. ¿Hubo algún conocimiento que te hiciera falta durante la experiencia?</p> <p>Cuál</p>	SÍ	NO
5. ¿Cómo agrega esta experiencia valor tú práctica profesional en Prepa Ibero?		
6. ¿Bajo qué circunstancias o en que situaciones has participado en los campamentos?		
7. ¿Cuáles crees que han sido los resultados de los campamentos? Y ¿qué relación tiene en la formación que pretende Prepa Ibero?		
8. ¿Qué sabes de la misión de Prepa Ibero y qué relación puedes encontrar de ésta con los campamentos?		
9. SUGERENCIAS – COMENTARIOS – FALTO ALGO QUE RETOMAR RESPECTO A LOS FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EXPERIENCIAS DE INSERCIÓN SOCIAL.		

ENTREVISTA / CUESTIONARIO (ENCUESTA) INSERCIÓN SOCIAL:

INFORMANTES CLAVE	ACOMPañAMIENTES	SECUNDARIOS
--------------------------	------------------------	--------------------

Mario REBECA Ignacio REBECA Carlos REBECA Rebe REBECA Karla (dic – verano) REBECA	Diana CHAPO Larissa Charly Claudia Pedro Enrique Raquel	“Acompañantes en registros de guardias experiencia laboral”
--	---	---

ENTREVISTA INFORMANTES CLAVE

1. ¿Qué son las experiencias de inserción y cuáles son las experiencias de inserción en Prepa Ibero, en qué consisten?
2. ¿Cuál es el sentido de las experiencias de inserción en Prepa Ibero? ¿Y cuál es su relación concreta con la misión de Prepa Ibero?
3. ¿Cómo surgen estas experiencias en Prepa Ibero?
4. Platícame paso a paso ¿Qué actividades realizas en relación a este proceso, uno y otro?
5. ¿Cuáles son los hechos centrales que debes conocer para las experiencias de inserción?
6. ¿Reconoces el discurso ignaciano en esta experiencia? ¿dónde y cómo se fue incluyendo?
7. ¿Qué conocimiento está disponible en relación al proceso de las experiencias de inserción? ¿De dónde surge? ¿Cómo se conserva? ¿Qué limita su flujo? ¿Dónde se pierde?
8. ¿Cómo – Quiénes determinan el conocimiento válido o correcto?
9. ¿Cómo se organiza el conocimiento disponible?
10. ¿Cómo se difunde el conocimiento?
11. ¿Los mecanismos existentes son principalmente formales o informales?
12. ¿Se buscan activamente nuevas aplicaciones del conocimiento existente, relevantes para la institución?
13. ¿El proceso de producción de conocimiento coadyuva al desarrollo de competencias organizacionales relevantes para la institución?
14. ¿Cómo se apoya organizacionalmente la producción y difusión de conocimiento?
15. ¿Cómo puede ser mejorado el flujo de conocimiento? ¿qué impide hacer mejor las cosas?
16. ¿Qué brechas existen en el conocimiento? ¿Qué conocimiento falta? ¿A quién le hace falta?
17. ¿Qué estrategias, políticas y programas existen respecto a las experiencias de inserción en Prepa Ibero?
18. ¿Cómo agrega esta experiencia valor tú práctica profesional en Prepa Ibero?
19. ¿Qué conocimiento se crea a través de tu trabajo? ¿A quién le sirve ese conocimiento?
20. ¿Qué ocurre con los resultados de tu trabajo?
21. ¿Cuáles son tus objetivos frente a esta experiencia?
22. ¿Cuánto tiempo dedicas a las experiencias de inserción?
23. ¿Qué artefactos de conocimiento son utilizados?
24. ¿Quiénes utilizan los artefactos de conocimiento?
25. ¿Qué artefactos de conocimiento no son utilizados, pero pueden tener relevancia?
26. ¿Qué clase de datos o información crítica necesitas para las experiencias de inserción, que de no tenerla repercute negativamente?
27. ¿De cuales fuentes obtienes esa información? ¿Cuáles documentos? ¿A qué personas puedes recurrir para obtener esa información?
28. ¿Cuáles datos históricos, si es que los hay, son críticos para tu trabajo? ¿A partir de cuáles fuentes de información puedes obtener los datos históricos?
29. ¿Qué clase de datos o información innecesaria recibes?
30. ¿Qué conocimientos tienes y deben tener las personas involucradas en relación al proceso? ¿Cómo lo obtienes? ¿cómo te llega? ¿quién te lo proporciona?

31. ¿Cómo se produce o se obtiene el conocimiento requerido?
32. ¿Qué conocimientos no se encuentran en la organización?
33. ¿Bajo qué circunstancias o en que situaciones has participado en las experiencias de inserción?
34. ¿Quiénes participan esta actividad?
35. ¿Qué características relevantes tienen los participantes? (por ejemplo: nivel de autoridad, edad, afiliaciones, etc.)
36. ¿Qué relaciones relevantes tienen los participantes?
37. ¿Quiénes no participan, pero puede ser relevante su participación?
38. ¿A quién acudes cuando tienes un problema relacionado con el proceso?
39. ¿Quiénes son los principales contactos internos y externos que apoyan en el desarrollo de las experiencias de inserción?
40. ¿Frente a qué retos se han enfrentado? ¿cómo los han vivido? ¿los han convertido en conocimiento para la experiencia?
41. ¿Cuáles son los resultados de las experiencias de inserción? ¿cómo los miden? ¿qué relación tiene en la formación que pretende Prepa Ibero?
42. ¿Cuáles son los resultados obtenidos del procesos en conjunto? ¿qué ha funcionado y qué no?
43. ¿Qué problemas presenta hacer las experiencias de inserción?
44. ¿Qué situaciones no resuelven las experiencias de inserción?
45. ¿Cuáles son las principales quejas sobre las experiencias de inserción?
46. ¿Cuáles son los tres errores/éxitos más importantes de las experiencias de inserción?
47. ¿Qué haría más fácil tu trabajo?
48. SUGERENCIAS – COMENTARIOS – FALTO ALGO QUE RETOMAR RESPECTO A LOS FUNDAMENTOS Y ESTRCUTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CAMPAMENTOS

ENTREVISTA ACOMPAÑANTES

1. ¿Qué son las experiencias de inserción, cuáles son y en qué consisten?
2. ¿Cuál es el sentido de la experiencia laboral / servicio social en Prepa Ibero? ¿Y cuál es su relación concreta con la misión de Prepa Ibero?
3. Platícame paso a paso ¿Qué actividades realizas en relación a este proceso?
4. ¿Cuáles son los hechos centrales que debes conocer para la experiencia de inserción?
5. ¿Reconoces el discurso ignaciano en esta experiencia? ¿dónde y cómo?
6. ¿Qué conocimiento está disponible en relación al proceso de la experiencia laboral / servicio social? ¿De dónde surge? ¿Cómo se conserva? ¿Qué limita su flujo? ¿Dónde se pierde?
7. ¿Cómo se organiza el conocimiento disponible?
8. ¿Cómo se difunde el conocimiento?
9. ¿Los mecanismos existentes son principalmente formales o informales?
10. ¿Cómo puede ser mejorado el flujo de conocimiento? ¿qué impide hacer mejor las cosas?
11. ¿Qué brechas existen en el conocimiento? ¿Qué conocimiento falta? ¿A quién le hace falta?
12. ¿Qué estrategias, políticas y programas existen respecto a la experiencia laboral / servicio social en Prepa Ibero?
13. ¿Cómo agrega esta experiencia valor tú práctica?
14. ¿Qué conocimiento se crea a través de tu trabajo? ¿A quién le sirve ese conocimiento?
15. ¿Qué ocurre con los resultados de tu trabajo?
16. ¿Cuáles son tus objetivos frente a esta experiencia / servicio social?
17. ¿Cuánto tiempo dedicas a la experiencia laboral / servicio social?
18. ¿Qué clase de datos o información crítica necesitas para la experiencia laboral / servicio

<p>social, que de no tenerla repercute negativamente?</p> <p>19. ¿De cuales fuentes obtienes esa información? ¿Cuáles documentos? ¿A qué personas puedes recurrir para obtener esa información?</p> <p>20. ¿Qué clase de datos o información innecesaria recibes?</p> <p>21. ¿Qué conocimientos tienes y deben tener las personas involucradas en relación al proceso? ¿Cómo lo obtienes? ¿cómo te llega? ¿quién te lo proporciona?</p> <p>22. ¿Bajo qué circunstancias o en que situaciones has participado en la experiencia laboral / servicio social?</p> <p>23. ¿Qué características relevantes tienen los participantes? (por ejemplo: nivel de autoridad, edad, afiliaciones, etc.)</p> <p>24. ¿A quién acudes cuando tienes un problema relacionado con el proceso?</p> <p>25. ¿Frente a qué retos se han enfrentado? ¿cómo los han vivido? ¿los han convertido en conocimiento para la experiencia?</p> <p>26. ¿Cuáles son los resultados de la experiencia laboral / servicio social? ¿cómo los miden? ¿qué relación tiene en la formación que pretende Prepa Ibero?</p> <p>27. ¿Qué problemas presenta hacer experiencia laboral / servicio social?</p> <p>28. ¿Cuáles son las principales quejas sobre la experiencia laboral / servicio social?</p> <p>29. ¿Qué haría más fácil tu trabajo respecto a los campamentos?</p> <p>30. SUGERENCIAS – COMENTARIOS – FALTO ALGO QUE RETOMAR RESPECTO A LOS FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CAMPAMENTOS</p>

CUESTIONARIO ACTORES SECUNDARIOS		
<p>1. ¿Sabes qué son y cuáles son las experiencia de inserción en Prepa Ibero, en qué consisten?</p> <p>Qué Cuál</p>	SÍ	NO
<p>2. ¿Cuáles son los hechos centrales que debes conocer para experiencia laboral / servicio social?</p>		
<p>3. ¿Reconoces el discurso ignaciano en estas experiencias?</p> <p>Dónde y qué del discurso</p>	SÍ	NO
<p>4. ¿Hubo algún conocimiento que te hiciera falta durante la experiencia (laboral – servicio social)?</p> <p>Cuál</p>	SÍ	NO
<p>5. ¿Cómo agrega esta experiencia valor tú práctica profesional en Prepa Ibero?</p>		
<p>6. ¿Bajo qué circunstancias o en que situaciones has participado en la experiencia laboral / servicio social?</p>		
<p>7. ¿Cuáles crees que han sido los resultados de la experiencias laboral / servicio social? Y ¿qué relación tiene en la formación que pretende Prepa Ibero?</p>		
<p>8. ¿Qué sabes de la misión de Prepa Ibero y qué relación puedes encontrar de ésta con la experiencia laboral / servicio social?</p>		

9. SUGERENCIAS – COMENTARIOS – FALTO ALGO QUE RETOMAR RESPECTO A LOS FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EXPERIENCIAS DE INSERCIÓN SOCIAL.

NECESIDAD	SÍ SE TIENE EN LA INSTITUCIÓN REAL	NO SE TIENE EN LA INSTITUCIÓN POTENCIAL	MEDIO O INSTRUMENTO	REPRESENTACIÓN
En qué se han fundamentado y se pretenden fundamentar las experiencias de formación desde la espiritualidad ignaciana y la misión institucional.	Informante clave. Documentación.	Origen de la preparatoria por parte de la universidad (agente externo).	Entrevista. Revisión y registro de documentación. Cuestionario para la Universidad.	Historias. Reglamentación y políticas. Tabla relacional con documentación y práctica.
Cuáles han sido las necesidades organizacionales para el desarrollo de las experiencias formativas (estructura organizacional, sujetos-procesos).	Informantes clave. Beneficiarios. Acompañantes.		Grupo Focal. Encuesta. Cuestionario.	Esquema de áreas, tareas, necesidades. Patrones. Patrones.
Cómo convertir la sistematización de la práctica en el modo de operar el área de valoral-social.			Experiencias similares. Artículos.	Textos. Metodología de trabajo.
Qué es la educación social y cómo corresponden las experiencias formativas a ésta.			Artículos. Check list experiencias formativas – educación social.	Fundamentos. Casos.
Cuál es el origen de las experiencias formativas en la institución.	Informantes clave.	Agentes externos que prestaron el servicio al inicio. Tesis.	Grupo focal. Registro documentación.	Historias.
Datos reales duros sobre los resultado de las experiencias formativas en relación a la misión institucional.			Encuestas. Cuestionarios. Observación.	Gráficas relacionales experiencias – misión.
La historia de la institución respecto a la conformación de los integrantes que	Informantes clave.		Entrevista. Check List	Perfiles. Funciones.

han sido parte del desarrollo de las experiencias formativas.				
Cuál es la perspectiva de los integrantes de la institución (relación espiritualidad ignaciana).	Acompañantes y secundarios.		Cuestionario. Entrevistas informales.	Perfiles. Historias.

Los instrumentos para acceder al conocimiento se fueron construyendo con base en el listado que se presenta a continuación. Este listado integró varias posibilidades de preguntas, mismas que, se fueron seleccionando para el diseño particular de cada instrumento de acuerdo a la categoría que se especifica en la lista maestra.

LISTA MAESTRA	CATEGORÍA
i. ¿Qué artefactos de conocimiento son utilizados? ii. ¿Quiénes utilizan los artefactos de conocimiento? iii. ¿Qué artefactos de conocimiento no son utilizados, pero pueden tener relevancia? iv. ¿Qué clase de datos o información crítica necesitas para “c” “ex” que de no tenerla repercute negativamente en...? v. ¿De cuales fuentes obtienes esa información? ¿Cuáles documentos? ¿A qué personas puedes recurrir para obtener esa información? vi. ¿Cuáles datos históricos, si es que los hay, son críticos para tu trabajo? ¿A partir de cuáles fuentes de información puedes obtener los datos históricos? vii. ¿Qué clase de datos o información innecesaria recibes?	<i>Fuentes de información</i>
i. ¿Qué es “c” “ex”, en qué consiste? ii. ¿Cuál es el sentido de “c” “ex”? iii. ¿Reconoces el discurso ignaciano en esta experiencia? ¿cómo se fue incluyendo? iv. En tu experiencia ¿tuvo algo que ver el campamento de profesores? v. ¿Qué conocimiento está disponible en relación al proceso de “c” “ex”? ¿De dónde surge? ¿Cómo se conserva? ¿Qué limita su flujo? ¿Dónde se pierde? vi. ¿Cómo se determina el conocimiento válido o correcto? vii. ¿Cómo se organiza el conocimiento disponible? viii. ¿Cómo se difunde el conocimiento? ix. ¿Los mecanismos existentes son principalmente formales o informales? x. ¿Se buscan activamente nuevas aplicaciones del conocimiento existente, relevantes para la institución? xi. ¿El proceso de producción de conocimiento coadyuva al desarrollo de competencias organizacionales relevantes para la institución? xii. ¿Cómo se apoya organizacionalmente la producción y difusión de conocimiento? xiii. ¿Qué estrategias, políticas y programas existen? xiv. ¿Cómo agrega valor tú práctica? xv. ¿Qué conocimiento se crea a través de tu trabajo? ¿A quién le sirve ese conocimiento? xvi. ¿Qué ocurre con los resultados de tu trabajo? xvii. ¿Cómo puede ser mejorado el flujo de conocimiento? ¿qué impide hacer	<i>Actores informantes</i>

<p>mejorar las cosas?</p> <p>xviii. ¿Qué brechas existen en el conocimiento? ¿Qué conocimiento falta? ¿A quién le hace falta?</p> <p>xix. ¿Cuáles son los hechos centrales que debes conocerse para?</p> <p>xx. ¿Cuáles son tus objetivos frente a esta experiencia?</p> <p>xxi. ¿Cuánto tiempo dedicas a “c” “ex”?</p>	
<i>Campos se conocimiento</i>	
<p>i. ¿Qué conocimientos tienes y tienen las personas involucradas en relación al proceso? ¿Cómo lo obtienes? ¿cómo te llega? ¿quién te lo proporciona?</p> <p>ii. ¿Cómo se produce o se obtiene el conocimiento requerido?</p> <p>iii. ¿Qué conocimientos no se encuentran en la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cognitivo (saber)
<p>i. ¿Qué actividades principales realizas en relación a este proceso?</p> <p>ii. ¿Bajo qué circunstancias o en que situaciones haces “...”?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destrezas o procedimientos (saber hacer)
<p>i. ¿Quiénes participan esta actividad?</p> <p>ii. ¿Qué características relevantes tienen los participantes? (por ejemplo: nivel de autoridad, edad, afiliaciones, etc.)</p> <p>iii. ¿Qué relaciones relevantes tienen los participantes?</p> <p>iv. ¿Quiénes no participan, pero puede ser relevante su participación?</p> <p>v. ¿A quién acudes cuando tienes un problema relacionado con el proceso?</p> <p>vi. ¿Quiénes son los principales contactos internos y externos que apoyan en el desarrollo de “c” “ex”?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De red social
<p>i. ¿Frente a qué retos se han enfrentado? ¿cómo los han vivido? ¿los han convertido en conocimiento para la experiencia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De los procesos de aprendizaje
<p>i. ¿Cuáles son los resultados de las actividades? ¿qué relación tiene en la formación que pretende Prepa Ibero?</p> <p>ii. ¿Cuáles son los resultados obtenidos del procesos en conjunto? ¿qué ha funcionado y qué no?</p> <p>iii. ¿Qué problemas presenta hacer “c” “ex”?</p> <p>iv. ¿Qué situaciones no resuelve?</p> <p>v. ¿Cuáles son las principales quejas sobre “c” “ex”?</p> <p>vi. ¿Cuáles son los tres errores/éxitos más importantes en “c” “ex”?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalezas y debilidades
<p>i. ¿Qué conocimientos no se encuentran en la organización?</p> <p>ii. ¿Qué haría más fácil tu trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades

ANEXO

#2

ENTREVISTA INFORMANTES CLAVE

1. ¿Qué son las experiencias de inserción y cuáles son las experiencias de inserción en Prepa Ibero, en qué consisten?
2. ¿Cuál es el sentido de las experiencias de inserción en Prepa Ibero? ¿Y cuál es su relación concreta con la misión de Prepa Ibero?
3. ¿Cómo surgen estas experiencias en Prepa Ibero?
4. Pláticame paso a paso ¿Qué actividades realizas en relación a este proceso, uno y otro?
5. ¿Cuáles son los hechos centrales que debes conocer para las experiencias de inserción?
6. ¿Reconoces el discurso ignaciano en esta experiencia? ¿dónde y cómo se fue incluyendo?
7. ¿Qué conocimiento está disponible en relación al proceso de las experiencias de inserción? ¿De dónde surge? ¿Cómo se conserva? ¿Qué limita su flujo? ¿Dónde se pierde? (dentro de la 3.)
8. ¿Cómo – Quiénes determinan el conocimiento válido o correcto? (dentro de la 4.)
9. ¿Cómo se organiza el conocimiento disponible? (dentro de la 4.)
10. ¿Cómo se difunde el conocimiento? (dentro de la 4.)
11. ¿Los mecanismos existentes son principalmente formales o informales? (dentro de la 3. y 4.)
12. ¿Se buscan activamente nuevas aplicaciones del conocimiento existente, relevantes para la institución? (dentro de la 2.)
13. ¿El proceso de producción de conocimiento coadyuva al desarrollo de competencias organizacionales relevantes para la institución? (dentro de la 1.)
14. ¿Cómo se apoya organizacionalmente la producción y difusión de conocimiento?
15. ¿Cómo puede ser mejorado el flujo de conocimiento? ¿qué impide hacer mejor las cosas?
16. ¿Qué brechas existen en el conocimiento? ¿Qué conocimiento falta? ¿A quién le hace falta? (dentro de la 2.)
17. ¿Qué estrategias, políticas y programas existen respecto a las experiencias de inserción en Prepa Ibero? (dentro de la 3.)
18. ¿Cómo agrega esta experiencia valor tú práctica profesional en Prepa Ibero? (les costo mucho trabajo en ambos grupos focales “personalizar” la respuesta)
19. ¿Qué conocimiento se crea a través de tu trabajo? ¿A quién le sirve ese conocimiento? (dentro de la 4.)
20. ¿Qué ocurre con los resultados de tu trabajo? (dentro de la 14.)
21. ¿Cuáles son tus objetivos frente a esta experiencia? (dentro de la 2.)
22. ¿Cuánto tiempo dedicas a las experiencias de inserción? (dentro de la 4.)
23. ¿Qué artefactos de conocimiento son utilizados? (dentro de la 4.)
24. ¿Quiénes utilizan los artefactos de conocimiento? (dentro de la 4.)
25. ¿Qué artefactos de conocimiento no son utilizados, pero pueden tener relevancia?
26. ¿Qué clase de datos o información crítica necesitas para las experiencias de inserción, que de no tenerla repercute negativamente? (dentro de la 4.)
27. ¿De cuales fuentes obtienes esa información? ¿Cuáles documentos? ¿A qué personas puedes recurrir para obtener esa información? (dentro de la 4.)
28. ¿Cuáles datos históricos, si es que los hay, son críticos para tu trabajo? ¿A partir de cuáles fuentes de información puedes obtener los datos históricos? (dentro de la 3.)
29. ¿Qué clase de datos o información innecesaria recibes?
30. ¿Qué conocimientos tienes y deben tener las personas involucradas en relación al proceso? ¿Cómo lo obtienes? ¿cómo te llega? ¿quién te lo proporciona? (dentro de la 2.)
31. ¿Cómo se produce o se obtiene el conocimiento requerido? (dentro de la 4.)
32. ¿Qué conocimientos no se encuentran en la organización? (dentro de la 3. y 4.)

33. ¿Bajo qué circunstancias o en que situaciones has participado en las experiencias de inserción? (dentro de la 2.)
34. ¿Quiénes participan esta actividad? (dentro de la 4.)
35. ¿Qué características relevantes tienen los participantes? (por ejemplo: nivel de autoridad, edad, afiliaciones, etc.) (dentro de la 2.)
36. ¿Qué relaciones relevantes tienen los participantes? (dentro de la 4.)
37. ¿Quiénes no participan, pero puede ser relevante su participación? (dentro de la 2.)
38. ¿A quién acudes cuando tienes un problema relacionado con el proceso? (dentro de la 4.)
39. ¿Quiénes son los principales contactos internos y externos que apoyan en el desarrollo de las experiencias de inserción? (dentro de la 4.)
40. ¿Frente a qué retos se han enfrentado? ¿cómo los han vivido? ¿los han convertido en conocimiento para la experiencia?
41. ¿Cuáles son los resultados de las experiencias de inserción? ¿cómo los miden? ¿qué relación tiene en la formación que pretende Prepa Ibero?
42. ¿Cuáles son los resultados obtenidos del procesos en conjunto? ¿qué ha funcionado y qué no?
43. ¿Qué problemas presenta hacer las experiencias de inserción? (dentro de la 2.)
44. ¿Qué situaciones no resuelven las experiencias de inserción? (dentro de la 2.)
45. ¿Cuáles son las principales quejas sobre las experiencias de inserción? (dentro de la 2.)
46. ¿Cuáles son los tres errores/éxitos más importantes de las experiencias de inserción? (dentro de la 2.)
47. ¿Qué haría más fácil tu trabajo? (dentro de la 4.)
48. SUGERENCIAS – COMENTARIOS – FALTO ALGO QUE RETOMAR RESPECTO A LOS FUNDAMENTOS Y ESTRCUTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CAMPAMENTOS

ENTREVISTA ACOMPAÑANTES

1. ¿Qué son los campamentos, en qué consisten?
2. ¿Cuál es el sentido de los campamentos en Prepa Ibero? ¿Y cuál es su relación concreta con la misión de Prepa Ibero?
3. Pláticame paso a paso ¿Qué actividades realizas en relación a este proceso?
4. ¿Cuáles son los hechos centrales que debes conocer para los campamentos?
5. ¿Reconoces el discurso ignaciano en esta experiencia? ¿dónde y cómo se fue incluyendo?
6. ¿Qué conocimiento está disponible en relación al proceso de los campamentos? ¿De dónde surge? ¿Cómo se conserva? ¿Qué limita su flujo? ¿Dónde se pierde? (dentro de la 3.)
7. ¿Cómo se organiza el conocimiento disponible? (dentro de la 3.)
8. ¿Cómo se difunde el conocimiento? (dentro de la 3.)
9. ¿Los mecanismos existentes son principalmente formales o informales? (dentro de la 3.)
10. ¿Cómo puede ser mejorado el flujo de conocimiento? ¿qué impide hacer mejor las cosas? (dentro de la 3.)
11. ¿Qué brechas existen en el conocimiento? ¿Qué conocimiento falta? ¿A quién le hace falta? (dentro de la 2.)
12. ¿Qué estrategias, políticas y programas existen respecto a los campamentos en Prepa Ibero?
13. En tu experiencia ¿encuentras alguna relación del campamento de profesores con los campamentos? (dentro de la 2.)
14. ¿Cómo agrega esta experiencia valor tú práctica? les costo mucho trabajo en ambos grupos focales “personalizar” la respuesta)
15. ¿Qué conocimiento se crea a través de tu trabajo? ¿A quién le sirve ese conocimiento?
16. ¿Qué ocurre con los resultados de tu trabajo?
17. ¿Cuáles son tus objetivos frente a esta experiencia? (dentro de la 2.)

18. ¿Cuánto tiempo dedicas a campamentos? (dentro de la 3.)
19. ¿Qué clase de datos o información crítica necesitas para los campamentos, que de no tenerla repercute negativamente?
20. ¿De cuales fuentes obtienes esa información? ¿Cuáles documentos? ¿A qué personas puedes recurrir para obtener esa información?
21. ¿Cuáles datos históricos, si es que los hay, son críticos para tu trabajo? ¿A partir de cuáles fuentes de información puedes obtener los datos históricos? (dentro de la 2.)
22. ¿Qué clase de datos o información innecesaria recibes?
23. ¿Qué conocimientos tienes y deben tener las personas involucradas en relación al proceso? ¿Cómo lo obtienes? ¿cómo te llega? ¿quién te lo proporciona?
24. ¿Bajo qué circunstancias o en que situaciones has participado en los campamentos? (dentro de la 3.)
25. ¿Qué características relevantes tienen los participantes? (por ejemplo: nivel de autoridad, edad, afiliaciones, etc.)
26. ¿A quién acudes cuando tienes un problema relacionado con el proceso? (dentro de la 3.)
27. ¿Frente a qué retos se han enfrentado? ¿cómo los han vivido? ¿los han convertido en conocimiento para la experiencia?
28. ¿Cuáles son los resultados de los campamentos? ¿cómo los miden? ¿qué relación tiene en la formación que pretende Prepa Ibero? (dentro de la 2.)
29. ¿Qué problemas presenta hacer campamentos? (dentro de la 2.)
30. ¿Cuáles son las principales quejas sobre los campamentos? (dentro de la 2.)
31. ¿Qué haría más fácil tu trabajo respecto a los campamentos? (dentro de la 3.)
32. SUGERENCIAS – COMENTARIOS – FALTO ALGO QUE RETOMAR RESPECTO A LOS FUNDAMENTOS Y ESTRCUTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CAMPAMENTOS

Respecto a los cuestionarios, no hubo cambios y las preguntas quedaron claras para las entrevistados, al menos no se manifestó lo contrario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Canals A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Erickson, Frederick. (1989). *Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza*. En M. Wittrock (Ed.), *La investigación de la enseñanza II*. Barcelona: Paidós.
- Fourez, G. (2002). *Cómo se elabora el conocimiento*. Madrid. Narcea Ediciones.
- Galindo Cáceres Luis Jesús, coord. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México, Addison-Wesley: Longman.
- Gervilla E. (2000). Un modelo axiológico de educación integral. *Revista Española de Pedagogía* nº 215. Madrid, p. 39 – 58.
- Granados S.J. (2005) “Reflexiones educativas y pedagógicas con inspiración ignaciana PARADIGMA PEDAGÓGICO IGNACIANO”. Recuperado el 15 de abril de 2013, de <http://www.javeriana.edu.co/Facultades/Educacion/08/docs-generales/REFL-PED-IGN.pdf>.
- Gómez, L. F. y Mejía Arauz, R. (1992). *La perspectiva Vygotskyana en el desarrollo cognoscitivo*. Renglones, 8(23), 4-8.
- Hellström, T., & Husted, K. (2004). Mapping knowledge and intellectual capital in academic environments- A focus group study, *Journal of Intellectual Capital*, 5(1): Pág.165.
- Hubbard, R.S. y Miller Power, B. (2000). *El arte de la indagación en el aula*. Portsmouth NH: Gedisa.
- Liebowitz, J. (2000): “Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer”. CRC Press.
- McGill, M. Slocum, J., Lei, D (1992), *Management Practices in Learning Organizations. Organizational Dynamics*, Vol. 21.
- Martínez, M. (1999). *El enfoque sociocultural en el estudio del desarrollo y la educación*. Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/vol1no1/contenido-mtzrod.html>.

- Nonaka I. (1994). Una Teoría Dinámica de Creación de Conocimiento Organizacional. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, p. 1-42.
- Ortiz, S. & Ruiz, A. (2009). *Gestión del conocimiento de segunda generación: modelo de Firestone y Mcelroy*. Guadalajara, Jalisco: ITESO.
- Parcerisa A. (2008). Educación social en y con la institución escolar. *Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social*. Barcelona. Edita Sociedad Iberoamericana de Pedagogía Social, p. 15-27.
- Peluffo Martha, Catalán Edith, (2002): Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. CEPAL, Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Pérez, S. (2004). *Pedagogía Social – Educación Social, construcción científica e intervención de la práctica*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina (2005) Recuperado el 10 de abril de 2013, de <http://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/areacontable/generales/Pec.htm>.
- Proyecto Educativo Preparatoria Universidad Iberoamericana Ciudad de México (2009), en su documento para el reconocimiento oficial. Documento “no publicado”.
- Quinn, J. B.; Anderson, P.; Finkelstein, S. (2003). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. *Gestión del Conocimiento*. Harverd Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto, p.203-230.
- Quintana J.M. (1994). *Educación Social. Antología de textos clásicos*. Madrid: Narcea.
- Rodríguez D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Pedagogía Aplicada, España.
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe. Pp. 219-236.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina, cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Garnica, 2005.

- Serrano G. (2002). *Origen y evolución de la Pedagogía Social*. Revista Interuniversitaria, 9, 193-231.
- Sistema de Colegio Jesuitas en México (2011). La formación integral y sus dimensiones desde un enfoque basado en competencias en el Sistema de Colegios Jesuitas. Documento “no publicado”.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica, aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.
- Woods, Peter. (1989). 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.