

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 MAESTRIA EN EDUCACION Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE DEPORTE EDUCATIVO EN EL CEFSI, ITESO.

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

Presenta: Karen Anaid Solis González
Asesora: Mtra. Lorena Herrero Serment

Julio 2014

INDICE

	Página
Agradecimientos	3
Introducción	4
Capítulo 1	
<i>Planteamiento del problema</i>	7
1.1 Contexto del problema	8
1.2 Propósito: Creación del Modelo Deportivo-Educativo para las comunidades	9
1.3 Marco metodológico	11
Capítulo 2	
<i>Marco de la intervención</i>	14
2.1 Marco temático	17
2.2 Marco de la Gestión del Conocimiento	24
Capítulo 3	
<i>Plan de trabajo</i>	30
3.1 Construcción de la comunidad	31
3.2 Mapeo del conocimiento	35
3.3 Combinación del conocimiento	37
3.4 Plan para la gestión del aprendizaje	38
3.5 Uso del conocimiento	39
Capítulo 4	
<i>Desarrollo del proceso</i>	42
4.1 Construcción de la comunidad	42
a) Identificación de la necesidad de la organización y una idea generadora que fu	42
b) Determinación de los actores clave involucrados en el proceso de gestión	43
c) Alcanzo a observar que esta comunicación no sólo refiere a lo que pretende e	44
comunica el valor del actor para conseguirlo	
d) Se instala un espacio de trabajo donde se "construye y comunica"	44
e) El compromiso de los miembros de la comunidad provoca el alcance de los ol	45
4.2 Mapeo	49
1.- La comunidad de aprendizaje se reconoce en la profundidad de sus relacione	49
2.- La comunidad de aprendizaje y de práctica practican activamente para gener	52
3.- La hipótesis: "El deporte promueve educación a través del movimiento" es la	53
en el mapeo de la organización	
4.- El uso del e-mail como espacio de trabajo virtual para validar información	53
5.- La información proviene no sólo de personas sino también de materiales y esj	53
dentro y fuera de la organización	
6.- La participación en un diplomado afín a la temática dirigido por la jefatura de	54
una fuente directa de donde se obtuvo valiosa información para el modelo	
7.- Clasificar la información recabada	56
4.3 Combinación del conocimiento	57
1.- Proceso de la intervención	58
2.- Resultados	63
Fase 1.- Colaboración	63
Fase 2.- Diseño inverso	67
Fase 3.- Evidencias del momento actual	73
Fase 4.- Mis mejores prácticas	74

4.4 Difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido	75
Capítulo 5	
<i>Conclusiones</i>	76
Referencias bibliográficas	
Anexos	
Anexo 1	81
Anexo 2	82
Anexo 3	86
Bitácora 2	89
Bitácora 3	95
Bitácora 7	99
RO. 2	104
RO.3	110
RO. 9	117
RO. 10	126
<i>Indice de tablas</i>	
Tabla No. 1 Distribución de la población que integra a los entrenadores del CEF	14
Tabla No. 2 Preguntas guía para la fase del mapeo	21
Tabla No. 3 Distribución de la población integrante de la comunidad de práctica como las funciones que desempeñaban en la misma	42
Tabla No. 4 Distribución de la muestra integrante de la comunidad de aprendiz	44
Tabla No. 5 Frecuencia de respuestas en preguntas de sociograma para la comunidad de aprendizaje.	50
Tabla No. 6 Distribución de la población de entrenadores por cantidad de participación en disciplina deportiva y género de las mismas.	58
Tabla No. 7 Tabla muestra de diseño de sesiones de intervención	60
Tabla No. 8 Ejemplo de instrumento de Prioridad de Conocimientos para el programa de Tenis.	66
Gráfico No. Las 3 etapas en el proceso del diseño inverso	35

Agradecimientos:

Estudiar una maestría en el ITESO ha sido una bendición en todos los sentidos, no sólo fue el privilegio de aprender sino de saber que un conocimiento puede tener tanta trascendencia que en su transferencia debe transformar a otros.

Sin duda, ésta maestría provocó eso en mí, esto jamás habría podido suceder sin haber estado acompañada de personas que me brindaron su conocimiento, orientación y acompañaron mi vida durante dos años como lo fueron mis profesores de asignatura y asesores, la Mtra. Lorena Herrero y el Dr. Antonio Ray; así como quienes también asumieron el gusto y la responsabilidad de leerme para conseguir que este documento llegar a su fin con estructura y sentido, la Mtra. Flor Lizbeth Arellano y el Dr. Juan Carlos Silas, sin lugar a duda sin su visión, conocimiento y sensibilidad habría sido muy difícil el camino.

El resultado tiene sentido porque todo el proceso siempre estuvo acompañado de las personas más significativas que en mi vida podría tener, mis padres y mis hermanos que siempre estuvieron ahí para apoyarme y vivir con alegría cada uno de mis momentos, mis amigos de la maestría que podrán atestiguar cada uno de los días que hubo que pasar para vivir 2 años con intensidad y que hoy son parte indispensable de mi vida, mis compañeros del CEFSI que confiaron y permitieron que éste proyecto se desarrollara y que al paso del tiempo sea completamente parte de la cultura de la organización, y en un apartado muy especial a mi mejor amigo el Mtro. José Tomás Trujillo Santana, quien me impulsó en todo momento para seguir creciendo, creyó en mí con profundidad y jamás me permitió la posibilidad de desertar a pesar de la vida.... Siempre estaré profundamente agradecida por eso y cada uno de los días que vivió conmigo todo este proceso, gracias por haber sido mi mejor amigo, mi jefe y mis ojos en todo esto.

Y al más importante de todos.... A Dios, porque ha sido el artífice de mi vida y de todos los sueños que he podido vivir, disfrutar y transformar....es mi real sentido y la fuerza más grande que existe en mi corazón. GRACIAS!

Introducción

¿Por qué crear un Modelo Deportivo Educativo en una Universidad Jesuita? fue la primera pregunta que se tuvo que responder para abordar la posibilidad de establecer estrategias para llegar a ello.

El interés de crear un modelo Deportivo – Educativo en el ITESO en un primer momento sólo consistía en la necesidad de tener las suficientes evidencias para demostrar cómo es que a partir de la práctica del deporte en la Universidad, los estudiantes no sólo desarrollan sus capacidades físicas por el entrenamiento de su cuerpo sino también cómo es que a través esta práctica se adquieren ciertas habilidades que permiten el desarrollo de competencias en los niveles laboral, social y familiar.

En la cultura cotidiana la práctica del deporte es entendida como una actividad que por sí misma es educativa, la experiencia del paso del tiempo en el contacto con universitarios pone como interrogante si sólo por ésta práctica es que los componentes educativos son adquiridos sin necesidad de que ésta hubiera sido regulada por una estructura que tuviera la clara intención de educar.

Por tal razón el Modelo Deportivo - Educativo de la organización que aquí se desarrolla está sustentado en distintas aplicaciones e investigaciones que se han llevado a cabo en países que han impactado tanto a sus currículos de educación física como a los criterios de formación de los profesionales en la materia. Así mismo los propios modelos base evidencian claras mejorías a través del uso de “las redes” como metodología para el avance continuo; estas mismas se aplican a la educación física. Se argumenta el uso de las tecnologías de la información como elemento que proporciona una ventaja importante en un sistema donde la “conectividad” genera ventajas en los fenómenos de aprendizaje activo.

Lo anterior muestra las ventajas de tener prácticas diferentes, orientadas y donde se desarrollan estrategias para dotar a los entrenadores de todos los equipos representativos universitarios del ITESO de habilidades de colaboración, planeación e integración de estrategias pedagógicas que permitieran llevarlas al espacio de la práctica deportiva y con ello aumentar el rendimiento de sus equipos. Esto provocaría que el Centro de Educación Física del ITESO se convirtiera en una “*Organización que aprende*” y que por tanto innova.

La identificación de la necesidad por parte de la organización llevó a la construcción de un esquema de trabajo donde la comunidad de práctica denominada “entrenadores” fue la responsable de gestionar formas eficaces de aprendizaje en los equipos representativos. Para ello dicha comunidad vivió una intervención en Gestión del Aprendizaje a través de dos estrategias clave: el “Diseño inverso” para la creación de currículum y el uso de la “Colaboración” entre los miembros como elemento fundamental replicable en las comunidades de equipos representativos.

El viaje que se lleva a cabo al hacer la revisión bibliográfica permitió establecer estrategias del plan de intervención para las sesiones de trabajo con los entrenadores así como establecer formas de diálogo y de acción con la comunidad de gestión del conocimiento, la búsqueda de la reflexión profunda sobre las primeras acciones con la comunidad de aprendizaje y la evaluación y reconsideración de las mismas para lograr ser eficaces al 100 por ciento. El presente trabajo no sólo se enfoca en el momento actual por el que atraviesa la investigación en materia deportiva sino también sobre las nuevas estrategias que la educación en el mundo puede brindar para fortalecer la Educación Física y el Deporte.

La intención de colocar al entrenador de equipos representativos como el primero en participar en la intervención por parte de la organización rescata la importancia del fomento del liderazgo como parte angular de la gestión del conocimiento eficaz en una organización. El modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) que posiciona la importancia de la gestión de la organización en medio-arriba-abajo, coloca a los mandos medios (Comunidad de Gestión del Conocimiento) como los que deberán despertar el liderazgo en los mandos inferiores como en éste caso son los entrenadores. La organización que gestiona conocimiento y coloca una ventaja en la innovación recurre a los cuatro pilares esenciales: Gestión de la Colaboración, Gestión de la Información, Gestión del Aprendizaje y cambio en la Cultura Organizacional.

El presente proyecto aplicado a la organización permitió conocerla desde su interior, los recursos con los que cuenta en el sentido material, estructural y humano en el área de Desarrollo Deportivo; la potencialidad de la misma al identificar sus fuentes de conocimiento interno y externo así como la formación de productos que se crean, difunden y transforman no sólo para el funcionamiento favorable de áreas esenciales de la organización sino también en la estructura de espacios laborales que facilitan el avance y

mantenimiento de los documentos, sistemas de comunicación y mantenimiento de la cultura organizacional modificada a partir la intervención de Gestión del Aprendizaje y Gestión del Conocimiento.

En el estado actual del proyecto se cuenta con una línea de trabajo que se realimenta día a día, completamente fundamentada en todo el proceso desarrollado a partir de la búsqueda de generar “una organización que aprende”.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

¿Qué se requiere para lograr desarrollar prácticas deportivas que integren acciones educativas?

El contexto deportivo es un espacio de trabajo donde los deportistas tienen interacciones con su cuerpo, la actividad física, con otros con los que comparten objetivos y/o que permiten el desarrollo de la propia disciplina.

Los líderes de los espacios deportivos en este caso son los entrenadores quienes se enfrentan al reto de proporcionar las actividades más adecuadas para lograr el pleno entrenamiento y perfeccionamiento del cuerpo, la técnica, táctica y en algunos casos la búsqueda del crecimiento personal.

El ITESO, siendo una institución de excelencia académica y aunando que en su plan quinquenal actual apuesta por integrar en la oferta de la universidad y el desarrollo del deporte como un medio para la educación integral de sus estudiantes, requiere entonces que los programas deportivos a su vez evidencien que están siendo llevados de tal manera por sus entrenadores y deportistas que su práctica contiene componentes educativos y por tanto aportan a su formación universitaria.

Un beneficio notable de la innovación a través de la gestión del conocimiento es llegar al “conocimiento organizacional” que en palabras de Nonaka (1994) es “*un proceso que organizacionalmente amplifica el conocimiento creado por individuos, y lo cristaliza como parte de la red de conocimiento de una organización*”. Lograr colocar a la organización en éste parámetro de aprendizaje permite llegar a objetivos concretos que le dan sentido a una serie de tareas que han sido desarrolladas continuamente en los miembros de la misma y que al no contar con un orden claro y sistematización de los procesos se deja de lado la posibilidad de crear estructuras de conocimiento que lleven a la reflexión y provoquen procesos de metacognición en los miembros y en la organización misma.

Clarificar y tener una ruta específica para trabajar siempre permite que los objetivos sean claros y concisos, que posibiliten estructuras de medición y que integren productos concretos que den cuenta de los beneficios obtenidos a través del planteamiento y realización del modelo por lo tanto se negoció un objetivo general y varios específicos que orientaron la creación del nuevo modelo; el cual evidencia el propósito de contar con prácticas deportivas que hacen uso de estrategias educativas cimentadas en el objetivo de educar a través de dicha práctica.

1.1 Contexto del problema:

En los últimos 2 años la jefatura del CEFSI así como la coordinación de equipos representativos determinaron como objetivo de rendimiento de los equipos representativos lograr colocar a la universidad entre los primeros 10 lugares que a nivel CONADEIP (Comisión Nacional Deportiva Estudiantil de Instituciones Privadas) determinan a las mejores instituciones educativas privadas en el medio deportivo.

La reflexión con respecto a las necesidades que deberían de cubrirse para lograr alcanzar dicho objetivo logró identificar a su vez la necesidad imperiosa de incrementar la posibilidad de evidenciar las acciones educativas que los equipos representativos viven a través de sus entrenadores, entrenamientos y competencias así como saber si llevan a cabo trabajo en equipo.

Tener esto en consideración, implicó revisar a fondo qué acciones efectuaban los entrenadores para buscar alcanzar los objetivos propuestos y con ello evaluar si algunas de dichas acciones también podrían hacer notar que contaban con elementos que desde el plano educativo podrían brindar una ventaja a los deportistas en su práctica cotidiana de entrenamiento ó en los escenarios de competencia.

Durante el acercamiento a los programas aplicados y la forma en que los entrenadores determinaban las estrategias con las que llevarían a su equipo al trabajo cotidiano de entrenamiento se identificó lo siguiente:

- Prácticas deportivas sin planeación estratégica de los entrenadores para atender a lo deportivo y a lo educativo.

- Acciones de los entrenadores sin sentido educativo.
- Falta de conocimiento de los entrenadores y de la organización sobre acciones de aprendizaje efectivas en contextos deportivos.
- Falta de acciones conjuntas de la organización para orientar a prácticas educativas en el contexto deportivo.
- Ausencia de indicadores para evidenciar las competencias educativas en los deportistas desarrolladas a través de la práctica deportiva.
- Baja colaboración entre la comunidad de entrenadores.
- Pocos espacios para trabajar la visión compartida desde la jefatura hacia todos los miembros de la organización.
- Interés por constituir un modelo deportivo educativo único para las necesidades de la organización.
- Poco material que permitiera a la comunidad tener acceso a la revisión, alimentación y realimentación del conocimiento.
- Organización que requiere de educación formal e informal
- Búsqueda de la interconexión entre los diferentes niveles de la estructura
- Necesidad constante de innovación con métodos efectivos y con posibilidad de aumento del rendimiento deportivo.
- Necesidad de acompañamiento continuo a los distintos entrenadores y a los deportes que lideran.

1.2 Propósito: Creación del modelo deportivo-educativo para las comunidades del CEFSI.

En la comunidad de práctica del CEFSI se propusieron una serie de objetivos que derivaron en la cosificación de un proyecto de gestión para satisfacer la necesidad concreta de la comunidad; la conducción de sesiones de entrenamiento en donde se hizo uso de herramientas educativas en el día a día con sus deportistas.

Con ello la organización buscó generar aprendizajes que la llevaran en un momento posterior al uso y validación del conocimiento, convirtiéndose así en parte de la propia estructura de trabajo de la organización y de su cultura.

Objetivo:

Construcción de un modelo de Deporte Educativo que utilice estrategias de gestión del aprendizaje y la colaboración en la práctica deportiva de los miembros de la comunidad de aprendizaje así como la estructuración de una plataforma de manejo de la información que posibilite la innovación constante de la organización.

Objetivos Específicos:

- Desarrollo de metodologías para la conversión del conocimiento, involucrando a cuatro áreas específicas: Jefatura, Coordinación de Equipos Representativos y Entrenadores.
- Creación de una visión compartida en la organización.
- Construcción de un modelo de comunidades de práctica que permita desarrollar y demostrar las bondades de la educación a través del deporte.

Con el desarrollo de este proyecto de manera directa y en una primera fase se benefició a los miembros de las comunidades que forman parte de la organización que gestionan conocimiento y provocan que la organización aprenda así como a los deportistas.

Una segunda fase que no es desarrollada en el presente informe busca tener información sistematizada sobre lo que produce el deporte en la formación de los estudiantes que son parte de los equipos representativos y con ello llegar a la Dirección General Académica donde se toman decisiones sobre las orientaciones académicas de la Universidad y con ello generar reflexiones sobre la importancia del deporte en el currículum educativo de los universitarios. Finalmente una tercera fase donde el universo externo que puede constituirse de otras universidades, centros deportivos, academias, etc. donde se encuentran todos aquellos que empatan en el objetivo de educar a través del movimiento tengan referencias de lo ya hecho en una institución que adoptó un Modelo de Deporte Educativo.

Productos esperados:

1. Creación del modelo de deporte educativo para el Centro de Educación Física y Salud Integral del ITESO.

2. Definición del perfil de Deportistas y Entrenadores de los Equipos Representativos; con ello se fortalecerá el Programa de Desarrollo Deportivo ya existente en el CEFSI.
3. Revisión y relaboración de los objetivos, misión y visión del Programa de Desarrollo Deportivo.
4. Creación de metodologías para la transformación de la visión estratégica de la Jefatura en una Visión Compartida para toda la organización.
5. Elaboración de materiales que permitan explicitar los conocimientos adquiridos y desarrollados por los miembros de las distintas Comunidades de Práctica de la organización.
6. Construcción de un método de aplicación de procesos de enseñanza desde las comunidades integradas por las coordinaciones y entrenadores hacia los Equipos Representativos.
7. Señalar lo tácito y explícito de los aprendizajes significativos que se desarrollan a través de la colaboración, el compromiso mutuo, el hacer cotidiano y el perfeccionamiento de la misma práctica.

1.3 Marco metodológico:

La organización que hace uso del modelo “medio - arriba - abajo” propuesto por Nonaka (1994), permite que los mandos medios sean los elementos por excelencia para propiciar procesos de Gestión del Conocimiento realizando acciones que intervienen en las dos direcciones, hacia los mandos superiores e inferiores. El modelo deportivo-educativo hace uso de dicha teoría para desarrollar acciones desde las coordinaciones hacia la jefatura (arriba) y los entrenadores (abajo).

Un objetivo básico del modelo deportivo – educativo es contar con una metodología de trabajo que incluya al CEFSI de manera integral y desarrolle estrategias de aprendizaje individual y grupal para generar nuevo conocimiento. Desde la teoría, la organización inteligente definida por Senge (2005) quien hace uso del modelo sistémico para llevar a toda la estructura hacia el desarrollo de su máximo potencial individual y grupal se coloca el objetivo del aprendizaje organizacional y a través de ello sistemas eficientes de innovación continua. Así también se busca provocar “visión compartida” concepto de Nonaka (1994) el cual genera un incremento en el compromiso de los miembros de la organización hacia la misma de manera individual y grupal; los objetivos y demandas no son tomados como

elementos impuestos sólo por los altos mandos sino que las propuestas permean a todos los miembros y promueven identidad, compromiso mutuo y trabajo colaborativo para alcanzar lo propuesto. El desarrollo de alternativas para acercar la información que los mandos superiores buscan desarrollar en toda la organización promueve facilitar en el CEFSI no sólo la búsqueda y cumplimiento de los objetivos sino también una inclusión de mayor compromiso entre todos sus miembros.

Se buscó fortalecer a las comunidades de práctica que tienen la característica de lograr una empresa compartida que genera del aprendizaje colectivo prácticas que reflejan tanto el logro como las relaciones sociales que las acompañan (Wenger, 2001), este es el grupo básico con el que la organización contó y donde se ejecutan acciones de gestión del conocimiento, de la información y del aprendizaje de manera continuada.

Por otro lado, el ciclo de vida del conocimiento definido por Firestone y McElroy (2001), desarrolla dos niveles indispensables para cumplir con dicho propósito; el primero denominado aprendizaje organizacional donde “*existe interacción humana, adquisición de información, formulación de declaraciones de conocimiento y validaciones de conocimiento*”. En el segundo nivel “*la organización introduce nuevos conocimientos en su ambiente operacional y retira los antiguos. Incluye el transmitir, enseñar, compartir y usar conocimiento. Se interesa por la captura y la codificación*” (Pp. 8, 9). El modelo deportivo-educativo es una estructura que genera acciones adecuadas para colocarse en ambos niveles y con ello provocar que todas las formas de conocimiento sean aprovechadas y potenciadas por la propia organización.

La cultura organizacional es uno de los pilares de la Gestión del Conocimiento que determinará en gran medida el éxito ó fracaso de un proceso de gestión.

Las modificaciones en la cultura dentro de la organización y con ello el establecimiento de estrategias eficientes con las cuales la misma persiga un proceso continuo de conocimiento es un elemento clave para provocar “aprendizaje e innovación de manera continua” como lo postula Senge (2005). Así mismo Firestone (2001) propone la gestión de la información estructurada con estrategias claves para provocar que existan difusión y transmisión de conocimiento así como también realimentación del mismo y por tanto un uso continuo y validado mediante los propios miembros de la organización.

La identificación de todos estos puntos clave dentro de un proceso de gestión permite reconocer las necesidades a observar, estudiar e intervenir de tal forma que la organización finalmente pueda contar con las estructuras y estrategias más adecuadas acordes a su necesidad; dicho proceso permea la integración de todo ello a la cultura organizacional y no sólo mantenerse de la manera más amigable posible sino seguir provocando el aprendizaje continuo en todos los miembros, por ende en ella misma.

Capítulo 2

Marco de la Intervención

El presente capítulo expresa los elementos sustanciales que integran tanto a la organización en la cual se llevó a cabo la intervención como a las orientaciones y estrategias que se desarrollaron en la misma. Es un acercamiento al conocimiento más profundo de la misma y sus miembros.

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO, A.C.) es la universidad Jesuita de Guadalajara y cuenta con 53 años de vida. Como su nombre lo indica, el ITESO en sus primeros momentos de crecimiento estuvo integrado sólo por carreras tecnológicas, con el paso del tiempo y la creciente demanda de la población por contar con mayor variedad en la oferta educativa se tomó la decisión de crecer la misma y actualmente cuenta con 32 programas de licenciatura y/o ingenierías así como 15 maestrías, 3 programas de doctorado, una especialidad así como también una oferta amplia en educación continua.

La estructura interna de operación, servicios y acciones educativas de ITESO se encuentra dividida en Rectoría, Dirección General Académica, Dirección de Relaciones Externas, Dirección de Integración Comunitaria y la Dirección de Administración y Finanzas. El Centro de Educación Física y Salud Integral (CEFSI) se alberga en la Dirección de Integración Comunitaria.

El proyecto de Equipos Representativos ITESO tiene aproximadamente 30 años de vida, a través del tiempo ha sufrido una infinidad de modificaciones; en una primera fase los propios alumnos proponían la forma de entrenamiento y contratación de sus entrenadores, el avance fue tal que generó la formación del “Centro de Educación Física y Salud Integral” en donde se desarrollaban actividades administrativas, deportivas y fue ahí donde inició la necesidad de justificar la educación a través del movimiento.

En la actualidad el CEFSI está conformado por una Jefatura y 7 coordinaciones que colaboran en sus distintos programas: Actividad Física y Salud, Desarrollo Deportivo, Juega ITESO, Fuerzas Básicas, Comunicación Deportiva, Gestión de Proyectos y Gestión de Instalaciones. Desde la jefatura se desprende el área de Deporte Educativo y Ciencias Aplicadas; 54 personas es el número de integrantes del centro.

Desarrollo Deportivo es la responsable de coordinar a los equipos representativos y a sus entrenadores. En la siguiente tabla podrá observarse la distribución de los equipos y sus entrenadores.

Tabla No. 1: Distribución de la población que integra a los entrenadores del CEFSI.

Rama	Atletismo		Animación	Basquetbol		Futbol		Rugby	Volibol		Tae Kwon Do		Tenis	
	F	V	Fem	F	V	F	V	V	F	V	F	V	F	V
+ Cant. Ent.	1		1	2		3		1	2		1		1	

+ Cant. Ent.= Cantidad de entrenadores.

F= Rama Femenil

V= Rama Varonil

A través del conocimiento de esta historia y por el paso de los años, la comunidad Educativa del ITESO y el Centro de Educación Física han intentado determinar metodologías con las cuales los conocimientos, habilidades y competencias que los alumnos adquieren al formar parte de los Equipos Representativos Universitarios puedan hacerse palpables y por lo tanto contribuyan a formar el perfil profesional que la universidad promueve en sus egresados.

No ha sido sencillo reconocer estas metodologías y sobre todo la posibilidad de “recoger la información” que posibilitaría hacer palpable este objetivo. Sin embargo es notorio que la organización en este caso llamada “Centro de Educación Física” ha buscado la innovación constante y por tanto ha sufrido un crecimiento notable en los últimos años.

La Universidad ITESO año con año ha vivido modificaciones en los planteamientos educativos que buscan que los estudiantes sean cada vez más competitivos en el entorno laboral y personal así como el crecimiento integral de los mismos.

Los equipos representativos compiten en distintos eventos deportivos que van desde el nivel de menor exigencia como son los encuentros universitarios Jesuitas “Inter SUJ” y los de máximo rendimiento como es el Nacional de la Comisión Nacional Deportiva Estudiantil de Instituciones Privadas “CONADEIP” y el de la Comisión Nacional del Deporte de la Educación “CONDDE”, esto haciendo referencia únicamente a las competencias fundamentales para las que se preparan los equipos semestre tras semestre.

La población de deportistas que integran los equipos representativos es actualmente de 180 alumnos y 12 entrenadores (en las disciplinas antes mencionadas). La carga de entrenamientos semanales está distribuida de forma similar para todos los representativos lo cual significa que en cualquier caso se entrena de Lunes a Viernes 2 horas diarias. El sistema de competencia depende del propio deporte en cuanto a características, duración y temporalidad; así también la necesidad de aumentar periodos de entrenamiento o la duración de los mismos debido a la preparación de la competencia.

Los horarios de entrenamiento son pactados entre el entrenador y la coordinación de Desarrollo Deportivo, sin embargo la franja horaria con mayor cantidad de equipos en entrenamiento es la correspondiente al periodo de 1 a 3 pm.; así también el bloque de 8 a 10 pm. suele tener más de algún equipo entrenando durante la semana.

La coordinación es la encargada de contratar a los entrenadores por el periodo de tiempo correspondiente a la necesidad del equipo siendo mínimo 16 semanas (las equivalentes al semestre escolar) y siempre teniendo un corte de descanso en las temporadas de Diciembre y Julio.

Los macrociclos ó periodizaciones permiten identificar de manera gráfica la distribución de las cargas aplicadas a los entrenamientos, los momentos donde se llevan a cabo las competencias fundamentales, la forma deportiva que se irá adquiriendo conforme avancen los periodos así como las intervenciones que las ciencias aplicadas pueden tener para beneficiar el alcance de los objetivos. De esta manera es que tanto la coordinación como los equipos pueden planificar y controlar su sistema de trabajo, de inversión y apostar por los objetivos que se hubieran planteado para el equipo.

Con este antecedente es que se puede conocer tanto la cercanía del entrenador con los jóvenes en su día a día como la importancia de contar con la estrategia de la planificación para llevar a los equipos a su mejor nivel.

2.1 Marco temático

Un tema que podría discutirse en nuestro país es la posición que juega la educación física en el currículum educativo de la sociedad mexicana; distintas investigaciones en contextos internacionales revisan el caso en sus sociedades y vinculan la importancia de establecer criterios adecuados para el desarrollo del individuo con la aplicación correcta de dicha ciencia.

A manera de introducción se definirán los conceptos de educación física y deporte, con ello se busca entender de forma más sencilla las características y necesidades de cada una de ellas dentro del currículum educativo y de la formación de los individuos a través de su tránsito por ellas.

En la actualidad existe controversia entre los términos de actividad física y deporte desde las concepciones europeas y americanas; sin embargo, la intención de éste apartado no es potenciar dicho discurso sino dar cuenta de las relaciones tan estrechas que juegan entre ellos así como reconocer que *“la mayor diferencia está en los objetivos que persiguen los participantes”* (Trujillo, 2011)

Hernández (1994) define el deporte como *una situación motriz, lúdica, de competición reglada e institucionalizada*. Así también Cagigal en (Castejón 1985: 199) opina sobre el deporte

“nosotros no entendemos deporte como un concepto que comprenda toda la enseñanza del movimiento, ni siquiera lo referido solamente a la competición organizada. Deporte es aquella competición organizada que va desde el gran espectáculo hasta la competición de nivel modesto; también es cada tipo de actividad física realizada con el deseo de compararse, de superar a otros ó a sí mismo, o realizada con aspectos de expresión, lúdicos, gratificantes, a pesar del esfuerzo” (citado en Trujillo, 2011)

El fin de la Educación y de la Educación Física, es el desarrollo integral de todas las cualidades del ser humano; *“El movimiento hay que entenderlo no como una mera movilización mecánica de los segmentos corporales, sino como expresión de percepciones y sentimientos, de forma que el movimiento consciente y voluntario sea un aspecto significativo de la conducta humana”* (Trujillo, 2011)

Trayendo a discusión algunos ejemplos de países que se denominan potencia y que han modificado la estructura nacional en la Educación Física, Almond (s.f.) argumenta el caso de Inglaterra donde contar con un currículum exitoso en dicha ciencia no es casualidad; la introducción de un programa denominado TOP Sport es uno de los más grandes aciertos del sistema educativo pues ha dotado de un soporte práctico a los entrenadores; dicha contribución se vio reflejada a través de la implementación de un buen equipamiento en materiales necesarios para la práctica de la Actividad Física y el Deporte, aportación de recursos económicos así como programas de capacitación a los entrenadores; sin embargo, puede demostrarse que el recurso más importante para lograr el avance ha sido una red de colaboración para *“unificar la profesión y con ello responder positivamente al escenario del cambio del currículum nacional”* (pp.936).

Un ejemplo más lo encontramos en Alexander (1996, 1998) citado en Almond (s.f.) quien argumenta a su vez que el éxito que Australia ha tenido en la Educación Física se demuestra a través del currículum nacional Australiano que incorpora un elemento nuevo *“la auto gestión y la independencia de los estudiantes para involucrarse en su proceso de aprendizaje”* (pp. 937).

Tomando estos ejemplos y haciendo un análisis, a todo lo anterior se le suma una pregunta crucial que en otras circunstancias también fue planteada por expertos y que nos compete en el desarrollo del Modelo Deportivo-Educativo ITESO: *¿Cómo es que podemos proveer a los jóvenes de experiencias deportivas más productivas así como ayudarlos a apreciar la contribución del enriquecimiento que el deporte puede dar a sus vidas?* (Rink, 1996 citada en Almond, s.f.). El desarrollo del siguiente esquema busca un acercamiento a la respuesta, así como también insistir en algunas alternativas de aplicación a través de la gestión del aprendizaje. Sidentop (1994) enuncia algunas claves que deben llevarse al contexto deportivo para fortalecer el aprendizaje de los deportistas.

“La educación del deporte tiene un objetivo primordial que tiene que ver con educar a los estudiantes para ser los mejores jugadores en todo el sentido de la palabra y colaborar para desarrollar en ellos competencias, hacerlos estudiosos de la literatura y deportistas entusiastas”. (Sidentop, 1994:4)

Modelos educativos aplicables a la educación deportiva:

El contexto deportivo es un escenario que ha sido estudiado por expertos en esta temática, estos han mostrado la necesidad de evidenciar el uso de estrategias educativas para fortalecerlo. En el presente apartado el aprendizaje situado podrá verse como un elemento que se ha llevado no sólo al análisis y reflexión sino a la identificación de su relación directa con el aprendizaje deportivo y el crecimiento del deportista. Un segundo punto es el uso del “Diseño inverso” no utilizado ni analizado por el contexto deportivo sin embargo sí ha mostrado una alternativa para identificar los conocimientos requeridos en los procesos de entrenamiento y competencia de los deportistas así como un método de evaluación sobre el aprendizaje requerido y posteriormente obtenido, todo esto visto en la planificación del entrenador.

Finalmente se aborda la colaboración como un eslabón que une a los involucrados primarios en el proceso de enseñanza que son los entrenadores y donde la comunidad de estos es quien promueve tanto el desarrollo de las mejores prácticas como su condensación para seguir alimentando el conocimiento.

Los siguientes apartados están presentados a manera de incisos y corresponden a los modelos educativos aplicables a la educación física.

a) El aprendizaje situado en el contexto deportivo. Una ventaja para crear situaciones de aprendizaje significativo.

Sidentop (1994) citado en Kirk y Kinchin (2003) argumenta que la práctica del deporte en la Educación Física se ha descontextualizado y abstraído de la misma manera que las matemáticas en el contexto escolar. Toma como ejemplo la posibilidad de pertenecer a un grupo y con ello crear filiación lo cual promueve espacios de crecimiento personal y responsabilidad que puede ser aprendida en el deporte más no en la materia de educación física.

La interacción entre momentos donde se experimenta la sensación de fluidez y autoeficacia puede vivirse fácilmente a través de un juego deportivo, en cambio en el estudio de la educación física sólo se aprenden conceptos y conocimientos sobre habilidades que pueden ser aplicables al deporte pero una vez más se encuentran

descontextualizados. Es vital que el aprendizaje situado también se dé en el contexto de la educación física ya que de esta manera los conocimientos no sólo son significativos sino que también pueden ser transferidos a otros espacios de vida ya con una carga de reflexión importante por parte del individuo; así lo desarrolla Sidentop (1994) cuando hace referencia a la idea anterior:

- *Un deportista competente es aquél que desarrolla habilidades y estrategias que le permiten participar de manera efectiva en un juego.*
- *Una persona estudiosa es aquella que entiende y reconoce las reglas, tradiciones y valores relacionados con un deporte específico así como aquél que es capaz de diferenciar entre las buenas y malas prácticas deportivas.*
- *Un estudiante entusiasta es aquel que preserva y protege el crecimiento de la cultura deportiva.* “ (Sidentop, 1994:4)

En el contexto deportivo, en múltiples ocasiones la evaluación del aprendizaje y el crecimiento del deportista se da durante la competencia deportiva. Sin embargo las ventajas que la educación del deporte dan al individuo es incorrecto sólo reflejarlas en el contexto de la justa deportiva se mide en base a un puntaje y no a los procesos de crecimiento y aprendizaje. El autor describe la relevancia del estudio de calidad como un elemento importante para llegar a la excelencia en la práctica del deporte, haciendo una analogía con la estructura clásica del estudio en el aula entonces se aborda con mayor claridad por qué a través de una práctica que sale del sitio habitual de aprendizaje denominado “salón de clases” el individuo es capaz de llegar al conocimiento, la auto superación y adquisición de aprendizajes significativos. El deportista no sólo requiere de una repetición sistemática de ejecuciones sino de una estructura de aprendizaje que facilite el mismo y le lleve a la obtención de múltiples competencias previamente identificadas y orientadas por la organización ó el entrenador deportivo.

El aprendizaje situado es una herramienta de gran utilidad cuando se busca que el estudiante y/o el deportista realmente lleguen a aprendizajes significativos. Integrar conocimientos que las ciencias como las matemáticas, la física, el civismo, la historia, etc. aportan al entendimiento de la actividad física y el deporte sólo son útiles cuando se introducen a situaciones y lenguaje que enriquecen el conocimiento y permiten aprendizajes duraderos.

Para el currículum deportivo valdría la pena preguntarse si es pertinente integrar de la manera más natural a la práctica de la actividad física y del deporte situaciones de

aprendizaje dentro del esquema total de desarrollo del individuo y no como un mero aspecto “extra” que puede o no darse dentro de los contextos académicos naturales.

b) *El diseño inverso y el aprendizaje colaborativo como marco para la gestión del aprendizaje en una organización deportiva.*

Las organizaciones deportivas son espacios de trabajo donde se resuelven y efectúan cuestiones relacionadas con la educación del deporte, la competencia y las comunidades aledañas como lo son los padres de familia, directivos, etc., de acuerdo con ello podría suponerse que por sí mismas tienen una connotación relacionada con el trabajo en equipo ó la colaboración (ya que se encuentran en el contexto deportivo), de la misma manera cuando pensamos en la obtención de resultados exitosos automáticamente creemos que existe una planificación previa completamente controlada que permite llegar a ellos. En el interior de las instituciones existen las figuras de coordinaciones que desempeñen funciones como facilitar, retroalimentar y constatar que los planes se sigan como deberían y que la interacción entre los miembros de la propia comunidad realmente enfatice acciones colaborativas.

Lo anterior llama al cuestionamiento: ¿Si las organizaciones deportivas buscan educar ya sea gestos motores, técnicos, tácticos y/o valores, cómo es que se puede asegurar que la estrategia efectiva para enseñar está plasmada en sus planificaciones y que los conocimientos que habrá que enseñar son los más adecuados para la etapa de desarrollo del individuo?

Haciendo uso de las estrategias que la educación promueve hoy en día, para incentivar el aprendizaje significativo y pedagógicamente con ventajas para el alumno se hace énfasis en la integración del diseño inverso y la colaboración como formas eficaces de establecer conexiones entre el conocimiento y la gestión del aprendizaje efectivo.

Wiggins y McThighe (1998) en su propuesta de comprensión por medio del diseño inverso enuncia un beneficio obtenido a través de dicho esquema “...*la necesidad de planeación de clases y evaluaciones que anticipen, evoquen, y superen los errores más comunes de los estudiantes es central para el proceso de planeación*” (pp. 6) La

planeación eficaz se convierte en uno de los pilares esenciales para crear situaciones de aprendizaje significativas.

Según Wiggins y McThighe (1998) la secuencia adecuada para la planeación debería de seguir 3 etapas en el proceso de diseño inverso:

Gráfico 1. Las 3 etapas en el proceso del diseño inverso. (Wiggins y Mc.Thighe, 1998)



Así como también 3 tipos de conocimiento que permiten establecer prioridades curriculares (la determinación de los contenidos educativos más adecuados según los objetivos que se busquen alcanzar).

Por otro lado y con importancia alta se encuentra también la estrategia de la colaboración; parecería que ésta debe darse de manera natural en el contexto deportivo, sin embargo el concepto real de colaboración implica matices distintos al trabajo en equipo y asegura resultados más efectivos en su aplicación.

Las investigaciones demuestran que el trabajo entre pares lleva a ventajas importantes en el ámbito del aprendizaje para los educadores (Little, 1982 en Glazer y Hannafin, 2006) por otro lado Lave y Wenger, (1990) citados en Glazer et. al, (2006) aseguran que *“el crecimiento profesional puede ser penetrante cuando el aprendizaje es visto como una empresa conjunta, cuando no se ahoga continuamente a las interacciones ya que los profesores pueden compartir experiencias exitosas y aprender de los errores de los demás”* (Gallagher y Ford, 2002 en Glazer, et al, 2006).

Así también, como menciona Mc-Bride (2004), “*el que los estudiantes conozcan que existe el concepto de colaboración no es suficiente*”. La intención real es proporcionar los medios adecuados para que el concepto se viva y por lo tanto se desarrollen las habilidades necesarias para reproducirlo en los contextos educativos y en este caso en los deportivos.

El modelo colaborativo de Glazer y Hannafin (2006) plantea grandes ventajas en los procesos de enseñanza aprendizaje para los grupos de profesores que deciden aplicar la colaboración en su contexto de trabajo, dicho modelo consta de 4 fases: Fase de introducción, desarrollo, eficiencia y maestría. A fin de reconocer cuáles son las dos fases con mayor pronóstico de éxito en su aplicación con entrenadores, a continuación se colocan de manera resumida.

- Fase de introducción: El grupo es conformado y liderado por uno de los miembros con mayor experiencia en la temática a desarrollar; éste es el encargado de reconocer los conocimientos a modelar y colocar las estrategias de aprendizaje más adecuadas para llegar a éste fin. Los demás miembros actúan de manera pasiva para recibir el aprendizaje y posteriormente llevarlo a su práctica en el aula.
- Fase de Desarrollo: Los miembros se reúnen nuevamente y a manera de diálogo colocan ante todos su experiencia en el aula con los nuevos aprendizajes. Todos participan en la retroalimentación hacia lo realizado y con ello se especifican las correcciones y/o aplicaciones novedosas que deberán realizarse para lograr los objetivos planteados.
- Fase de Eficiencia: En un tercer momento, los miembros se reúnen una vez más y a manera de co-elaboración desarrollan nuevas metodologías en conjunto para mejorar la práctica de distintos aprendizajes que serán llevados al aula. Es donde todos ya desarrollaron previamente las habilidades suficientes y el conocimiento necesario para llegar a la especialización y eficacia en niveles más avanzados de aplicación.
- La fase de maestría implica que ahora aquellos que fueron miembros de la primera comunidad en éste momento podrán ser los líderes de aprendizaje de nuevas comunidades y con ello llevar conocimiento y trabajar de forma

colaborativa para extender en otros las estrategias ya antes experimentadas por ellos mismos.

Al conocer el modelo completo y el contexto real en el que los entrenadores viven su práctica, crear espacios de colaboración que integren dicho modelo podría traer consecuencias favorables no sólo a la organización que lo aplica sino a todas aquellas que son alimentadas a través de la “correduría” que impacta en la creación de una “constelación de comunidades” (Wenger, 1998).

Por su parte (Glazer, et al, 2006) menciona que *“las interacciones recíprocas son ejemplo de compromiso en una comunidad de práctica”* (Wenger, 1998). En una comunidad de práctica de profesores, el compromiso mutuo sugiere a los profesores tener oportunidades para contribuir y reaccionar ante lo educativo, las políticas, el desarrollo curricular y finalmente la posibilidad de crecer de manera conjunta.

En el Modelo Deportivo-Educativo ITESO la colaboración se convierte en un proceso clave ya que la elaboración y análisis de materiales, formas de pensamiento y actuación conjuntos son la apuesta para el crecimiento de los programas del Centro de Educación Física y sus comunidades de práctica.

2.2 Marco de la Gestión del Conocimiento

“El aprendizaje organizacional, los factores y procesos que lo constituyen, no se dan por generación espontánea, ni siquiera por un acto de voluntad individual o colectiva. La escuela que enseña, pero además aprende y genera conocimiento, implica, un cambio de paradigma en el modelo escolar, esto es un cambio de estructura y cultura. En este sentido, el aprendizaje organizativo se presenta como un medio para un fin: alcanzar una organización que aprende” (Romero 2004, pp. 117)

Concepción general de la Gestión del Conocimiento

Desde el principio de los tiempos el hombre constantemente ha creado situaciones, estrategias, actividades, etc., que le han permitido evidenciar “el conocimiento”. Teóricos como Canals (2003) y Nonaka (1994) hicieron énfasis en la importancia de no

sólo definir dicho concepto sino también encontrar relaciones positivas que podrían desarrollarse en una organización (de la índole a la que pertenezca) al generar un incremento del mismo y gestionarlo a su vez.

El concepto de Gestión del Conocimiento (GC) proviene en primera instancia del ámbito organizacional, la educación ha observado las bondades de dicha forma y con ello propuesto la generación de las organizaciones educativas que aprenden.

El “conocimiento” como concepto básico ha sido tomado en los distintos modelos que hasta el día de hoy pueden analizarse en relación con la Gestión del Conocimiento; Canals (2003) como uno de los autores principales pone énfasis en la conexión entre ambos términos, determinando así que en las organizaciones lo que realmente pueden gestionarse son los activos de conocimiento entendidos como:

“...las bases de datos o los documentos, pero también las capacidades concretas de cada individuo, o las rutinas o los procesos necesarios para el cumplimiento de tareas diversas.[...] el espacio físico, de manera que se fomenten las condiciones idóneas para la creación del conocimiento y su difusión si procede” (p.14)

La verdadera riqueza de la organización no está relacionada con el concepto económico sino con lo que constituye al interior de la organización en todos sus niveles. Gordó (2010) lo define de la siguiente manera *“Existe una plena conciencia de que el conocimiento es el principal recurso de una organización.... y representa una de sus principales ventajas competitivas” (pp. 81)* esto origina la necesidad de gestionar conocimiento.

La creación del conocimiento organizacional según Nonaka (1994) cuenta con una dimensión ontológica que se fundamenta en su propia generación a través de las relaciones entre los miembros de la misma “amplificándolo y cristalizándolo” para así formar parte de la red de conocimiento que permanece. Señala también dos formas de conocimiento: “tácito” como todo aquello que es difícil objetivizar y se establece como el saber hacer de los miembros y el “explícito” que es todo aquello sencillo de codificar y que tiene una estructura semántica en el lenguaje; estas dos fuentes son la base de los recursos que se interrelacionan entre los miembros de una organización. Con estos dos antecedentes básicos y sus relaciones se postula una “espiral de conocimiento

ascendente” que toca todos los elementos desde el nivel individual, subiendo al colectivo, organizacional y finalmente al inter-organizacional.

Por otro lado Firestone y McElroy en Ortiz & Ruiz (2009) identifican la importancia de no sólo crear conocimiento sino también integrarlo a la organización, lo que se traduce en una serie de estrategias concretas desde el momento de la identificación de la necesidad, posteriormente crear conocimiento por parte de sus miembros y finalmente llegar a la resolución del problema; el modelo hace énfasis no más allá de la determinación de los activos y su reconocimiento, enfatiza provocar que los propios individuos y la organización misma “aprenda” alcanzando la resolución de problemas y con ello llegar a la innovación, siendo ésta uno de los propósitos fundamentales de la GC de segunda generación.

A este mismo respecto Nonaka (1999) argumenta los cambios que se producen en los sistemas internos de la organización a partir de la relación existente entre la información y el conocimiento alcanzado por la célula de la organización que logró resolver un problema y por tanto generó innovación.

Un toque importante para aquellas organizaciones que tienen un perfil educativo está relacionado con el conocimiento en red. El modelo de Nonaka y Takeuchi (1999), citado en Gordó, (2010) comparte la posibilidad de extenderse al aprendizaje comunitario y orientarse hacia la red como una de las mayores ventajas para gestionar conocimiento: *“...todas las acciones giran alrededor del aprendizaje comunitario, y se entienden las decisiones como producto de ese aprendizaje de la organización. Esta visión compartida por las organizaciones-red, hace de este modelo el más cercano a nuestros planteamientos”*

Desde el punto de vista de la cultura organizacional, el uso del conocimiento está dado hacia las prácticas de la organización *“genera retroalimentación al ciclo de aprendizaje a partir de las experiencias vividas, integrándose al conjunto de problemas que dispara la necesidad de más conocimiento a los individuos”* (Firestone y McElroy en Ortiz y Ruiz 2009, p. 28).

Los miembros de las organizaciones se agrupan para dar sentido a la riqueza real de las mismas, las comunidades de práctica se pueden concebir como “historias compartidas de aprendizaje” (Wenger, 2001 p. 115) A través de éstas es que la organización y sus miembros recurren al uso del conocimiento generado por ellos mismos y por lo tanto lo integran en su repertorio y/o procesos de la organización.

Siguiendo al mismo autor y la relevancia del aprendizaje significativo, lo que aprende la comunidad es todo el tiempo dinámico, incluye la participación continua del proceso de práctica misma de sus miembros así como también la posibilidad de comprometerse en su desarrollo.

El aprendizaje en la práctica incluye los siguientes procesos para las comunidades implicadas: “*Desarrollo de las formas de compromiso mutuo, Comprender su empresa y ajustarla; Desarrollar su repertorio, sus estilos y sus discursos*” (Wenger, 2001 p. 125) De esta manera la posibilidad de comprometerse también influye en la capacidad de renegociar el significado y por tanto contar con activos de conocimiento y repertorio compartido (siendo estos capital valioso para la organización).

Las organizaciones son complejas; esto refiere a las estructuras internas y los miembros que las conforman, los cuales para gestionar conocimiento requieren identificar y trabajar las posibles barreras que impidan llegar a ello. Senge (2005) desde su modelo enuncia el Dominio Personal como “*la habilidad de los líderes para mantener su reflexión personal continua en una perspectiva más amplia cuando se trata de incrementar la calidad del conocimiento creado*”(p.18) Así también el trabajo con Modelos Mentales que deben ser indagados desde el interior y posteriormente llevados hacia afuera con los demás miembros para ser evaluados se establecen como espacios donde se privilegia el uso del diálogo (conversaciones abiertas) y la exposición de ideas que son influidas por otros para re significarse y crear conocimiento.

El liderazgo en la organización es un elemento clave en la GC, las mejores maneras de comprometer a los miembros, la “visión compartida” que para Wenger (2005) es indispensable en el camino para alcanzar un objetivo común y el uso de la gestión medio-arriba-abajo (Nonaka, 1994) que “*toma en cuenta a todos los miembros como actores importantes que trabajan juntos horizontal y verticalmente*” (p. 32) provoca que los

mandos medios sean importantes articuladores de las propuestas de creación de conocimiento; el modelo busca fortalecer la colaboración en todos los niveles de la organización y la eliminación de las lagunas existentes entre las dos polaridades (mandos superiores y puestos inferiores). Una organización que aprende hace énfasis en la importancia de la pro actividad de todos los miembros y una propuesta como la anterior estimula la constante producción de aprendizaje y conocimiento individual y/u organizacional.

La sociedad en la que vivimos se ha vuelto gradualmente “*una sociedad de conocimiento*” (Drucker 1968; Bell 1973, Toffler 1990 en Nonaka 1994), las organizaciones que aprenden están dentro de ella y por tanto como menciona Gordó (2010) hay un énfasis en la importancia de las redes de colaboración dentro las organizaciones educativas así como la formación continua de sus miembros como un eje necesario, “*Mantener la competencia profesional cuando el cambio te acompaña todos los días significa plantearse la formación – la adquisición de conocimiento- de forma continuada.*” (Gordó, 2010, pp.109).

Para Senge (2005), el significado del aprendizaje está dado en el proceso mediante el cual los individuos expanden su capacidad creativa para lograr los resultados futuros deseados de una organización. Este caracteriza a la organización que aprende u organización inteligente.

“El conocimiento es un concepto demasiado abstracto para ser gestionado. Lo que sí podemos gestionar es el proceso de materialización de ese conocimiento en información, la comunicación de dicha información y la abstracción de información en conocimiento, ya sea compartiéndolo ó ya sea creándolo. No podemos gestionar conocimiento sino sólo los procesos de crear, compartir, transferir y usar dicho conocimiento” (Gordó, 2010, pp. 87)

Para contextualizar el sentido del aprendizaje en las organizaciones Zabalza (2000) citado en Romero (2004) dice que se ha convertido “*la agradable experiencia de aprender algo nuevo cada día, en un inexcusable principio de supervivencia*”, la propuesta busca la posibilidad organizacional de enfocarse en esquemas de aprendizaje que sean más fructíferos y no sólo pensados de forma individual sino poniendo hincapié en que las organizaciones que aprenden son aquellas que podrán permanecer en el tiempo con un alto nivel de competitividad haciendo uso de todos sus recursos en el mejor sentido posible.

El modelo ITESO busca que a través de los entrenadores se creen situaciones de aprendizaje que estén matizadas (de forma implícita) de la búsqueda de transferencia de conocimientos hacia distintas facetas de la vida del deportista y con ello que lo acompañen a lo largo de los años; así como también la creación de espacios de colaboración entre pares para llevar a la transformación a través del uso del conocimiento en red. Según Wenger (2001) la comunidad es un grupo de miembros que se transforman a través de continuidades y discontinuidades y que dan como resultado la conformación de una identidad basada en la participación que a su vez integra tres elementos básicos: la empresa conjunta, el compromiso mutuo y el repertorio compartido.

Para Hargreaves (1996) “*el concepto de experiencia debería ser entendido como el repertorio de prácticas conocidas y actuadas en la resolución de situaciones*” (pp. 99). A su vez Gavín (2000) para indicar que una organización aprende, se basa en una escala que permite saber si la organización impacta de manera adecuada en sus procesos:

- 1.- *Resolución sistemática de problemas*
- 2.- *Experimentación con nuevos enfoques*
- 3.- *Aprender de su experiencia pasada*
- 4.- *Aprender de otros*
- 5.- *Transferir conocimientos (Romero, 2004, pp.116)*

Las organizaciones que aprenden, que innovan, permiten que el conocimiento que se genera en ellas se ponga al servicio de la misma, que con ello produzca nuevos aprendizajes, provoque la existencia de un ciclo de vida del mismo que se retroalimente de manera constante y que con ello todas las comunidades que integran a la organización lleguen a la “*metanoia*” como lo define Senge (2005) “*desplazamiento mental, cambio de enfoque o tránsito de una perspectiva a otra*” (p.23); la organización cambia e integra en su cultura las modificaciones más adecuadas para seguir su ciclo de vida de manera eficaz frente a las demandas del medio externo e interno, es capaz de identificar sus procesos, evaluarlos y regularlos como sucede en la metacognición.

Capítulo 3

Plan de Trabajo

La importancia de la educación dentro del CEFSI es fundamental, las orientaciones que la organización realiza en sus programas deportivos y de actividad física se encuentran alineadas a:

Las “Orientaciones Fundamentales del Iteso” que enuncian la *Inspiración cristiana, una filosofía educativa específica y un compromiso social definido*.

En particular en la Filosofía educativa específica; es donde el ITESO se pronuncia hacia:

“ un proceso en el que la persona humana –física ó moral- se supera a sí misma, se autotrasciende cada vez más...(p.14). Esta superación, ésta autotranscendencia no se da sólo al ir pasando cada persona de uno a otro estadio de ese proceso: se da con mayor riqueza cuando por medio de él, el hombre – y la institución como persona- se supera y va más allá de sí mismo y se abre a otro: porque todo este proceso se culmina con una acción libre y responsable está llamado a relacionar a una persona con otra y hacer que su vida sea cada vez más la vida de los otros (ITESO, 2003. Pp.15-16).

La intención de crear un modelo que contenga estrategias que consoliden y den sentido a dichas orientaciones educativas a través de la práctica del deporte, es la manera más eficaz de delimitar los caminos y acciones pedagógicas que busca que caractericen no sólo a quienes integran el Centro de Educación Física sino a todos aquellos agentes externos a la organización que impulsan ó fortalecen por otros medios el logro del objetivo en la universidad.

Es por esto que el proyecto se orientó a la Construcción de un modelo de comunidades de práctica que permitiera desarrollar y demostrar las bondades de la educación a través del deporte y al establecimiento de una estructura de manejo de información que posibilitara la creación e innovación constante de la organización.

El plan de trabajo para conseguir dicho objetivo fue dividido en 5 etapas que transcurrieron a lo largo de 3 meses y que se describen a continuación.

3.1 Construcción de la comunidad

Un paso fundamental para la gestión del conocimiento es sin duda la construcción de una comunidad de práctica, según Cantú y Sahagún (2009) para Firestone y McElroy

“las comunidades de práctica son grupos con características especiales. Emergen de forma natural y autogobernada. No es posible crearlas por mandato, sin embargo es fácil destruirlas. Son las estructuras más importantes dentro de las organizaciones donde el pensamiento sea relevante, sin embargo, inevitablemente subversivas respecto a sus estructuras formales en la organización” (p.17)

Provocar aprendizaje en la comunidad dentro de la organización (consolidarla) requiere cumplir con ciertas especificaciones que según Wenger (2011) se enuncian de la siguiente manera:

“La práctica es un proceso continuo, social e interactivo y la iniciación de los principiantes es simplemente una versión de aquello en lo que consiste la práctica. El hecho de que los miembros interaccionen, hagan cosas conjuntamente, negocien nuevos significados y aprendan unos de otros ya es inherente a la práctica: así es como evolucionan las prácticas. Las comunidades de práctica reproducen su afiliación de la misma manera en que ellas mismas se originan comparten su competencia con las nuevas generaciones mediante una versión del mismo proceso por el que se desarrollan” (p.132-133)

Construir una comunidad de práctica para el desarrollo del proceso tuvo como finalidad crear una estructura dónde desarrollar y validar conocimiento acerca del modelo educativo que debería orientar las acciones de los entrenadores y deportistas en los contextos deportivos que genera el CEFSI para la comunidad, esto por medio de la reconstrucción de perspectivas y la producción del aprendizaje de la organización.

La finalidad de contar con la comunidad de aprendizaje está referida a la intención de crear situaciones de aprendizaje significativo como enuncia Wenger (2011) *“El aprendizaje significativo influye en las dimensiones de la práctica. Es lo que cambia nuestra capacidad de estar en ella, la comprensión de por qué lo hacemos y los recursos que tenemos a nuestra disposición para hacerlo” (p. 125)*. Seleccionando estrategias que modifiquen acciones en el trabajo del entrenador en cancha y donde se haga énfasis en la importancia de buscar poner intención en la generación de aprendizajes significativos con sus deportistas, entonces podría llegarse a lo que Wenger anteriormente enuncia.

Etapa 1: Construcción de la comunidad de práctica.

Momento 1 de la Comunidad de práctica:

- Los actores clave se identifican para el trabajo de recuperación, análisis y creación del conocimiento.

Esta comunidad está conformada de manera “previa” al proceso de gestión del conocimiento ya que quienes la conforman estaban completamente involucrados en la dirección y gestión de acciones vinculadas con los equipos representativos.

Sin embargo, a partir de la determinación de iniciar un proceso de gestión y haberse expuesto a la comunidad es que se generaron los acuerdos necesarios así como la aceptación de las necesidades que requeriría formar parte de dicha comunidad.

Los principales actores sabían que su presencia activa sería fundamental y que aún cuando su puesto tuviera la propia etiqueta de ser “coordinación” o “dirección” varias de las acciones y búsquedas irían más allá de lo que ellos ya hubiesen trabajado ó tuvieran bajo control con lo que en el día a día se les demandaba por la propia naturaleza de su trabajo.

El haberse planteado la posibilidad de un proceso de gestión propició apertura hacia la comunicación constante y la búsqueda a través de preguntas que en muchos momentos parecían obvias pero que sin duda se hacían por parecer que se requería más profundidad que la que se había tenido por lo menos por dichos actores.

- Diálogo y acuerdo de la estrategia

Este proceso requirió ir dialogando sobre los tiempos en los que de forma real podrían llevarse a cabo reuniones, el lugar donde se llevarían a cabo así como los objetivos que se buscaban alcanzar.

El grupo más cohesionado fue el de la coordinación de Equipos Representativos y la coordinación de Deporte Educativo quienes podían a su vez con los propios acuerdos llegar con información clara y propuestas hacia la jefatura.

Dicho proceso fue realmente enriquecedor pues no sólo es que se tuvieron sesiones de planificación sino que el propio proyecto de consolidación de los equipos parecía tener un momento muy especial de crecimiento y por tal razón la apertura total hacia las propuestas ó las formas con las cuales hubiera posibilidad de llevarlo hasta donde se proponía facilitaron tanto la comunicación como los acuerdos, las validaciones y los espacios para “crear juntos” y “buscar juntos” la información y alcanzar los objetivos de la organización.

La comunidad acordó crear el modelo de deporte educativo y por tal razón se acordaron juntas que fueron llevadas a cabo de manera semanal y en cada una de ellas se revisaron tanto las temáticas específicas del trabajo como las posibilidades futuras de trabajo y crecimiento del proyecto que podrían irse presentando de acuerdo a los insumos de cada una de las acciones realizadas por la comunidad.

Momento 2: Comunidad de aprendizaje – práctica

- Comunicación del objetivo de construir un modelo deportivo educativo a través de una reunión de trabajo con todos los entrenadores responsables de los equipos representativos.

El proceso inmediato posterior en la intervención de gestión del conocimiento debía darse a partir de la construcción de la comunidad de aprendizaje ya que así podrían alcanzarse los objetivos planteados. El modelo de deporte educativo tenía muy clara la labor de los entrenadores para su proceso de creación y aplicación; por tal razón es que los principales actores debían ser partícipes tanto en su aceptación como en la construcción del mismo.

La comunidad de práctica acordó como indispensable tener una reunión con los entrenadores para exponerles esto y entonces ir llevando poco a poco la idea para finalmente contar con una visión compartida del proyecto y sus acciones.

La estrategia primaria que se determinó fue una reunión con todos los entrenadores donde pudiera exponerse tanto la necesidad como las ventajas que se tendrían al llevarse a cabo la estrategia así como también evidenciar todos los beneficios con los que podría contar tanto la organización como ellos mismos al adentrarse en un proceso como éste.

El que los entrenadores escucharan esto, reconocieran la importancia que para la organización cobraba su participación y supieran que ellos serían indispensables en la estructura produjo que se tomara de muy buena manera la petición para que colaboraran desde ese momento en todas las acciones que se propusieron desde la comunidad de práctica.

- Construcción de identidad con el proyecto a partir de una sesión de integración en fin de semana y extensiva a las familias.

El trabajo que la comunidad de práctica desempeña dentro de la universidad va más allá del sólo contacto de los entrenadores con los jóvenes deportistas en su horario de entrenamiento. El entrenador adicional a este tiempo debe dedicar fines de semana u horarios adicionales a los pactados con la coordinación para cumplir con los procesos competitivos de sus deportistas, razón por la cual la afectación hacia los tiempos de convivencia con la familia suelen ser disminuidos.

Conocer esto y reconocerlo por la propia coordinación de desarrollo deportivo origina la necesidad de establecer un lazo más cercano entre el proyecto que se le expone a la comunidad de entrenadores y la percepción de la familia de los mismos. La única forma real de llevar a cabo esto fue la construcción de un espacio de convivencia para entrenadores y sus familias.

Se determinó que esta estrategia sería una de las más importantes para conocer de manera más cercana las motivaciones de los entrenadores que son impulsadas por sus familias, conocer de ellas las implicaciones que representaban los esfuerzos adicionales al horario de entrenamiento así como también aquello que les impulsaba a seguirlos apoyando en su labor dentro de la universidad.

El espacio fue llevado a cabo en un sábado por la tarde, lo cual facilitó la asistencia de todos los invitados así como la disposición para permanecer durante toda la tarde y participar en las actividades programadas.

La convivencia, escucha y participación conjunta fueron un elemento que aún cuando se pensó en que se querían ver ahí requirió más que sólo planeación, el querer adentrarse

en la riqueza de cada uno de los presentes fue un elemento clave para que esa convivencia permitiera que todos conocieran y se sintieran parte de la visión que la organización buscaba hacia el interior y exterior.

Momento 3: Negociación

- 1.- Negociación de significados acerca del propósito del proyecto y producción de un resumen ejecutivo

El haber vivido los dos momentos anteriormente expuestos permitió cosificar tanto los propósitos como los acuerdos que la comunidad de práctica había determinado. La producción del resumen ejecutivo fue un elemento que dejó asentados los lineamientos por los cuales la organización pasaría en distintas fases del proceso de gestión del conocimiento y del aprendizaje.

Dicho documento fue validado por la comunidad de práctica y así mismo es que se convirtió en un mapa para volver a él las veces que fuera necesario pues esto permitía no perder la dirección a pesar de las tantas tareas que el día a día demandaba en los miembros de la comunidad.

3.2 Mapeo del conocimiento:

El mapeo dentro de la organización fue un proceso dinámico y rico tanto en información como en interacciones; mapear significó conocer los pilares estructurales que existían y le daban forma a todo lo que en ese momento constituía la organización así como lo que no existía físicamente pero había servido de inspiración para seguir avanzando día a día.

Mapear fue adentrarse en las entrañas de los documentos y las personas tanto las más significativas como aquellas que recién se integraban pero que conocían de tal manera a la universidad que habían decidido ser parte de ella.

Mapear conocimiento es una acción que se efectúa dentro de la organización y que permite conocer con qué activos de conocimiento se cuenta y hacia dónde hay que lanzar la mirada en el exterior para con ello abrir la posibilidad de gestionar conocimiento para

la innovación. (Canals, 2002) lo enuncia así: “*Fragmentos de conocimiento que están codificados, tales como bases de datos, fórmulas, capacidades específicas de un individuo, procesos, rutinas necesarias para el cumplimiento de tareas que poseen los individuos, inclusive el espacio físico*” (p,14).

Realizar ésta tarea requirió una cantidad importante de horas para saber lo que había y de eso qué era lo que podía contribuir al objetivo; hubo que hacer una planificación de ésta estrategia y por ello se determinaron los siguientes pasos:

- 1.- Determinación de líneas de investigación sobre los activos existentes y los necesarios a adquirir
- 2.- Negociación de significado con la comunidad sobre las líneas de mayor interés que orientan las líneas de investigación para el modelo deportivo-educativo
- 3.- Establecimiento de preguntas guía y determinación de las fuentes

Tabla No. 2. Preguntas guía para la fase del mapeo.

- ✓ ¿Qué modelos educativos existen en el deporte?
- ✓ Modelos para el fomento de la disciplina en los equipos deportivos
- ✓ ¿Cuál es la mejor manera de estructurar los entrenamientos para fortalecer los procesos educativos?
- ✓ ¿Qué características deben de tener las competencias deportivas que calificamos como educativas?
- ✓ De qué manera evalúas el impacto social y laboral de los deportistas que egresan de tus equipos representativos?
- ✓ ¿Cómo comprometes a tus deportistas?
- ✓ ¿Qué es lo más importante para ti como objetivo educativo en tu deporte?
- ✓ ¿Sobre qué modelos educativos basas los objetivos que deben de tener los equipos representativos?
- ✓ ¿Qué significa para ti educar a través del movimiento?
- ✓ ¿Qué competencias educativas crees que se adquieren a través de practicar deporte?
- ✓ ¿Cuál es el perfil del deportista de los equipos representativos del ITESO?

4.- Recabar información mediante entrevistas, diplomados, consulta de manuales y/o documentos relacionados con la temática de investigación.

5.- Clasificar la información recabada

Mapear requiere querer conocer a la organización, entender su lenguaje y la fase de transformación de conocimiento en la que se encuentra. Las preguntas sin duda son un elemento que lleva a seguir indagando y generar nuevas ideas para ser posteriormente validadas por otros y que ello finalmente sea lo que sustente el objetivo de la intervención y de la organización.

3.3 Combinación del conocimiento

Un proceso fundamental para la gestión del conocimiento es la llamada “combinación” que en términos de Nonaka (1994) se declara como:

“la acción que involucra procesos sociales para combinar diferentes conjuntos de conocimiento explícito con los que cuentan los individuos. Los individuos intercambian y combinan el conocimiento a través de mecanismos de intercambio como juntas y conversaciones telefónicas. La reconfiguración de información existente a través de la clasificación, la adición, la re-categorización, y la re-contextualización del conocimiento explícito puede llevarnos a un nuevo conocimiento. Es la creación de conocimiento explícito desde el conocimiento explícito” (Pp. 10-11).

La combinación del conocimiento fue un proceso que llevó a la comunidad de práctica a voltear más allá de sólo su interior; así mismo determinó acciones que dadas las circunstancias reales de sus miembros y su disponibilidad en tiempo era poco probable que el objetivo de fortalecer la visión compartida y colaborar pudieran llevarse a cabo.

Negociar con la comunidad facilitó que la información no se centralizara y que ello llevara a obtener todo el conocimiento que la organización requería aún cuando provenía del exterior.

Los siguientes pasos describen las acciones llevadas a cabo durante la combinación:

1.- Establecer juntas semanales y hacer uso de las tecnologías mediante el e-mail para generar continuidad en el trabajo de la comunidad con el proyecto de Gestión del Conocimiento.

2.- Adquirir información externa de acuerdo con las preguntas establecidas en la fase del mapeo.

3.- Negociar significados para establecer el diseño del plan de intervención para la gestión del aprendizaje.

3.4 Plan para la gestión del aprendizaje:

El siguiente momento es la descripción del producto de combinar los conocimientos explícitos internos y externos. Para la comunidad de práctica contar con un programa de intervención que permitiera que sus miembros tuvieran a su alcance habilidades que evidenciaran conocimientos ya integrados en su persona o su trabajo como aquellos nuevos que llevados a su día a día brindarían una ventaja a los deportistas y a ellos mismos en su trabajo.

Gestionar aprendizaje dentro de la organización fue un paso fundamental para buscar modificaciones en las formas de actuación cotidiana de los miembros del CEFSI y por tanto la generación de una nueva cultura en la misma.

Según Firestone (2001), el aprendizaje es *“la formulación de afirmaciones de conocimiento de la organización que en el corto plazo incrementan las capacidades, motivación y competencias individuales y grupales”* (p.10). Es equivalente a la producción de 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.

Para determinar la selección de las estrategias de aprendizaje con las que se intervendría se generó un espacio de diálogo con la coordinación de Desarrollo Deportivo y se expusieron las ventajas de utilizar 2 de ellas que fueron el diseño inverso y la colaboración.

Se llevaron a cabo los siguientes pasos dentro del plan de intervención:

1.- Valoración de la propia práctica

2.- Debate sobre la definición de valores y la razón por la cual deben estar integrados a los programas deportivos. Elegir y definir los valores que regirán el Modelo Deportivo del EFSI.

3.- Relato de información obtenida en cuestionarios sobre sus prácticas deportivas; identificación de sus mejores prácticas en el semestre de máximo rendimiento deportivo y generación de documento concentrador sobre los nuevos elementos a integrar en los macrociclos de trabajo donde se expresen los contenidos educativos rescatados durante la sesión.

4.- Análisis para determinar las formas con las cuales pueden evidenciarse los conocimientos que buscan educar y la manera en que lo hacen. Descripción operacional para la medición de las prácticas educativas, esto mediante un trabajo colaborativo.

5.- Detallar a través de trabajo colaborativo el perfil del deportista de Equipos Representativos y de los entrenadores. Integración de acuerdos sobre el trabajo realizado por los entrenadores.

6.- Análisis de los conocimientos duraderos a través del uso de la estrategia de Diseño Inverso. Aplicación de los conocimientos obtenidos con la herramienta para integrarlos al nuevo macrociclo de entrenamiento.

7.- Diseño de estrategias hacia los deportistas con el fin de dar a conocer el plan de entrenamiento y con ello el inicio del compromiso de ambas partes en el proyecto.

8.- Análisis de los 5 valores olímpicos que se desarrollan en proyectos deportivos de alto nivel, esto haciendo uso de la estrategia de Diseño Inverso.

9.- A través del modelo cooperativo estudio de los contenidos y reflexión, con ello se determinaron los nuevos conceptos a integrar en los planes.

10.- Experimentación de los valores deportivos en el propio entrenador.

3.5 Uso del conocimiento

La organización que aprende requiere introducir estrategias para la difusión, almacenamiento y el acceso al conocimiento construido y que se ha generado a través de las acciones que las propias comunidades y las estructuras que la propia organización crea.

El almacenamiento y difusión son acciones que permiten crear escenarios de evaluación, la organización hace uso del conocimiento, posteriormente lo valida y en comunidad se hace posible darle sentido. En palabras de Wenger (2011) se transforma en repertorio compartido.

Existen gran cantidad de conocimientos que de manera individual tiene la organización, sin embargo si ellos no tienen un escenario de expresión que posteriormente se transforme en integración del mismo (Nonaka, 1994) entonces no tiene ni el impacto ni el sentido que podría tener para la misma. Cada escenario según su necesidad y estructura puede encontrar formas distintas de realimentarlo y de difundirlo, una pieza clave de ello es conocer a profundidad tanto las formas de aprendizaje como crear en comunidad las estrategias más adecuadas para que éste no sólo quede en un repositorio sino que pueda ser utilizado y explotado en su máximo potencial.

El proceso de difusión permite que el aprendizaje sea utilizado por la misma organización así como genera la posibilidad de salir de la propia comunidad para constelarse y por tanto beneficiar a otros. Compartir información es una de las acciones que más cuidado en el proceso debe llevar ya que es también el propio conocimiento la riqueza de la organización y si éste se fuga ya sea porque el capital intelectual sale o el estructural abre la puerta de manera desmedida puede provocar pérdidas irreparables en la misma; por tanto contar con algunos consejos de evaluación para la difusión al exterior puede servir como candado sobre la difusión.

En esta organización de manera constante se producen acciones que se han convertido en innovadoras para la propia universidad así como para el medio universitario en el país, es una tarea fundamental de la organización (como se determina en las orientaciones fundamentales) la difusión de la ciencia o los avances que a través de la reflexión y el diálogo pudieran favorecer a otros; sin embargo tomando en consideración lo anteriormente planteado por Firestone (2000) es que la comunidad negoció sobre los procesos necesarios para cubrir este desafío anterior, lo siguiente son los pasos que se planearon para esta fase:

- 1.- Renegociar conocimiento para generar que este sea difundido, usado y realimentado.
- 2.- Negociación sobre los instrumentos educativos a desarrollar con la comunidad de aprendizaje de acuerdo con sus características y necesidades específicas así como las de la organización.
- 3.- Elaboración de tabla de desarrollo sobre las estrategias y las temporalidades para llevar a cabo el plan.

La determinación de la organización sobre las fases a seguir permitió tener un plan claro que favorecería de manera directa a los miembros de la misma, esto sin duda tenía como objetivo fortalecer el capital social y estructural, y con ello avanzar en las fases de conocimiento que provocarían un aprendizaje continuo para todos.

Capítulo 4

Desarrollo del Proceso

El presente apartado está referido a la explicitación de los resultados obtenidos durante el proceso de intervención realizado desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje en las comunidades donde se instaló el proyecto; se muestran los datos de acuerdo con los distintos momentos así como la interacción de la discusión teórica de los mismos. Cada una de las fases de desarrollo están ilustradas con citas y testimonios que muestran la vivencia de la comunidad al pasar por dicho proceso.

4.1 Construcción de la Comunidad

En el siguiente apartado se observan los distintos momentos de formación de las comunidades existentes en el proyecto; la primera que se conformó fue la denominada “Comunidad de práctica” que está vinculada con los procesos de Gestión del Conocimiento que se vivieron durante la intervención. Desde Wenger (1998) se puede observar la importancia de crear comunidad: *“Las comunidades de práctica son el contexto fundamental en el que podemos alcanzar un sentido común mediante el compromiso mutuo”* (p. 71).

El segundo apartado refiere a la “Comunidad de Aprendizaje” que se desarrolló a través de un plan de intervención que se expondrá en el apartado 3 del presente capítulo.

Para efectos del presente reporte y en específico del apartado de “construcción de la comunidad” hubo que generar reuniones con la comunidad de gestión del conocimiento para recuperar la información pertinente al proceso inicial ya que dentro de los reportes de intervención no se observaba de manera clara dicho momento.

La comunidad de práctica se conformó de la siguiente manera:

- a) Identificación de la necesidad de la organización y una idea generadora que fusiona dos metas.

El gestor y el informante clave 1 (según la tabla descriptiva) negocian significado acerca del proyecto de equipos representativos y determinan la importancia de generar formas novedosas de acción que permitan crear ó vivificar activos de conocimiento que

son valiosos en la organización así como promover innovación y con ello aprendizaje significativo.

“Oye, Vc., nuestros equipos necesitan tener una forma distinta de trabajar, siempre hemos querido tener procesos de aprendizaje y también rendimiento y nunca hemos hecho la combinación, creo que podría ser bastante bueno si generamos una estrategia que nos haga combinar ambas cosas....qué tal si armamos un modelo?”

Recuperado: 20 abril 2012.

“(Gestor 1) Si trabajamos tú, nuestro Jefe que tiene muchísimas herramientas sobre eso y yo, podemos hacer que las cosas funcionen mejor y que además se comprometan más los equipos, cómo ves? Démosles herramientas nuevas a nuestros entrenadores y hagamos que los resultados lleguen.... (Informante 1): si, yo creo que sí, podemos hacer eso y entonces darle más peso al proyecto IMPERIO, estamos en la etapa de la consolidación así que seguro nos irá muy bien”

Recuperado: 20 abril 2012

b) Determinación de los actores clave involucrados en el proceso de gestión.

El proceso fue dado una vez más a través de la negociación entre el gestor y el informante clave 1. Dicha selección se estableció de acuerdo con las facultades con las que contaba cada uno de los integrantes dentro de la organización así como de las necesidades a cubrir y las posibilidades reales de que ello sucediera a través de su participación. Características principales que también se tomaron en consideración fueron el liderazgo con sus colaboradores, el nivel de conocimiento sobre aspectos esenciales de la organización y la disposición para participar en el proyecto.

La siguiente tabla proporciona datos claros sobre los participantes y sus funciones:

Tabla No. 3 *Distribución de la población integrante de la comunidad de práctica así como las funciones que desarrollaban en la misma.*

Actores	Rol
Jefatura CEFSI	Informante clave y analista
Coordinación de equipos representativos	Informante 1, analista, Gestor 2
Staff de Coordinación de equipos representativos	Informante 2 y analista
Deporte Educativo	Gestor 1 y Analista
Staff de Deporte Educativo	Analistas e informantes

- c) Alcanzo a observar que esta comunicación no sólo refiere a lo que pretende el proyecto sino que comunica el valor del actor para conseguirlo.

El proyecto de gestión se presentó a cada uno de los actores clave seleccionados por el gestor y el informante 1; el gestor de manera personal llevó ésta tarea y en sesiones informales generó espacios de diálogo y negociación para invitarlos a participar en la intervención. Como menciona Firestone (2009); el **aprendizaje en equipo** comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento en conjunto.

“Oye Jefe, queremos integrar un proyecto y te necesitamos.... Tú sabes muchísimo de deporte educativo y queremos que nuestros equipos y entrenadores puedan estar trabajando conforme a eso... ¿cómo ves?, ¿Nos ayudas?”

Recuperado: 20 de abril de 2012

- d) Se instala un espacio de trabajo donde se “construye y se comunica”

El gestor en conjunto con el informante clave 1 establecieron momentos de trabajo en común de manera formal, por lo tanto se negoció una sesión de trabajo semanal a manera de junta para la revisión y el avance del proyecto así como de las acciones a realizar hacia la organización. Los demás miembros de la comunidad iban siendo informados tanto de las acciones re negociadas con el informante 1 como de las intervenciones que habrían de realizar en su momento de manera individual, no se estableció un calendario de trabajo con ellos sin embargo la comunicación fue constante debido a las actividades que de manera natural en el día a día había que realizar debido a las tareas que se cubren dentro de la organización.

“Se llevó a cabo la junta semanal con el coordinador de E.R., fue una junta express pues ahora está muy sobrecargado el proyecto del CEFSI y había poco tiempo, sin embargo era muy importante terminar de rescatar la información que se había obtenido en la sesión de trabajo con entrenadores”

(Bitácora 2, p. 1; 01 de marzo de 2011)

La organización atravesaba por un momento importante de inmersión en ella misma gracias a la intervención de gestión del conocimiento que se estaba provocando, por tal razón se sabía que habría momentos que podían ser incentivados de forma natural dentro del espacio de trabajo y otros que no estando dentro del espacio institucional podrían rendir muchos frutos, a continuación se

evidencia uno que fue crucial para que al paso de los días el proyecto de intervención con entrenadores y deportistas diera frutos.

“El viernes por la noche, pedí al Jefe que tomáramos un café para platicar un poco sobre lo que estaba sucediendo en el Centro; en ese café se habló de muchas cuestiones extra sesión, sin embargo cuando se tocó el punto hubo muchos cuestionamientos acerca de la manera en la que revisaríamos las temáticas del sábado. Por parte de la jefatura se cuestionó que si los temas que se revisarían con todo el esfuerzo que se estaba haciendo realmente lograría conectar a los deportistas con el proyecto”

(Bitácora 7, p. 3; 18 de marzo de 2011)

- e) El compromiso de los miembros de la comunidad provoca el alcance de los objetivos.

De acuerdo con el desarrollo del proyecto presente, los miembros de la comunidad de aprendizaje se determinaron por la comunidad de práctica e iniciaron el proceso de conformación, esto ocurrió previo a la fase de mapeo.

La conformación de la “Comunidad de Aprendizaje” fue determinada de igual forma por el gestor y el analista 1. La selección fue realizada de manera unidireccional ya que todos los integrantes son parte del proyecto que se buscaba consolidar y por tanto la población completa debía ser parte de la intervención; sin embargo, se determinaron una serie de acciones para facilitar la inserción y el compromiso de los miembros ya que no se buscaba una imposición sino una participación constante que permitiera alcanzar los objetivos esperados a favor de la comunidad y de la organización.

La siguiente tabla especifica la población integrante:

Tabla No. 4 Distribución de la muestra integrante de la comunidad de aprendizaje. Se especifican las abreviaturas de identificación, edad, sexo y grado académico.

Participante	Edad	Género	Área de Especialidad
MR	31	Fem	Lic. Ciencias de la Comunicación
RP	50	Masc	Lic. en Cultura Física y Deportes
AF	48	Masc	Lic. en Cultura Física y Deportes
MRz	36	Masc	Lic. En Cultura Física y Deportes

CP	52	Masc	Lic. en Cultura Física y Deportes
A	54	Fem	Lic. en Contabilidad
GT	46	Masc	Lic. en Cultura Física y Deportes
JM	31	Masc	Trunco en Derecho, D.T.
AR	43	Masc	D.T
RV	41	Masc	Lic. en Cultura Física y Deportes
GG	37	Masc	Entrenador/ 3er- sem Derecho
MC	28	Masc	Lic. en Cultura Física y Deportes

Reconocer a los integrantes de la comunidad de aprendizaje más allá de sólo su estatus de contratación se convirtió en información clave ya que esto aunado a la estrategia de mapeo daba pistas concretas a la coordinación de Desarrollo Deportivo sobre la población con la que contaba y por lo menos de acuerdo con su avance académico el tipo de estrategias de aprendizaje que podrían ser integradas sin dificultar en demasía su entendimiento. De la misma forma es información que permitió ubicar el nivel de profesionalización de los integrantes.

Posterior a este conocimiento es que se determinaron las acciones para fortalecer el compromiso de la comunidad.

- Conocer y entender la vida extramuros de los miembros de la comunidad es importante para fortalecer su compromiso.

Al igual que la comunidad de práctica, el buscar la colaboración y compromiso con los miembros de la comunidad de aprendizaje requería más que sólo seguir con el curso habitual de la interacción dentro de la organización. Gracias a que el coordinador de Desarrollo Deportivo en años anteriores había sido entrenador también, tenía muy en cuenta que de manera natural en su ser persona y en el seno de la familia se generaba un desgaste muy importante a raíz de la dinámica por la que se atraviesa cuando se vive en

el deporte ya que la principal situación es que los horarios de trabajo generalmente no son los habituales.

La comunidad estaba muy interesada en formar un modelo de deporte educativo que llevara más allá de sólo estructurar un documento, buscaba integrar acciones en la cultura de la organización que permitieran adentrarse en sus miembros y por lo tanto conocer su gran riqueza tanto humana como profesional; siendo así, el gestor y el analista 1 determinaron realizar la primera invitación formal a los entrenadores a través de una sesión de integración en fin de semana, la misma era extensiva a las familias de los entrenadores.

“Se llevó a cabo la junta semanal con la coordinación de equipos representativos donde se hizo la planificación de la sesión de trabajo con entrenadores que se llevaría a cabo el sábado 19 de Febrero de 2011”

(Bitácora 2, p. 1; 10 Feb. 2012)

Planear dicha sesión integrando a las familias significaba que podría conocer a los entrenadores en su interacción natural con los suyos, a los coordinadores estando en un medio distinto a la organización donde pudieran generarse lazos de mayor interacción con los entrenadores y también generando una sesión donde tanto los miembros de la comunidad de práctica como sus familias conocieran los objetivos que la institución buscaba y cómo es que ellos se convertían en sumamente relevantes para alcanzar dichas metas. Había que dar el primer paso para generar una visión compartida desde ésta población.

Se determinó que la sesión se llevaría a cabo el día sábado 19 de Febrero en una terraza que fue facilitada por uno de los entrenadores y donde habría comida, actividades para la familia, los entrenadores y finalmente otras donde todos estuvieran integrados.

En la sesión de planificación se determinó la distribución de las actividades y éstas fueron de la siguiente manera:

- Exposición por parte del analista 1 y gestor sobre los objetivos de desarrollo deportivo, el reconocimiento del rol de cada uno de sus miembros y la importancia para la organización sobre la vida fuera del trabajo de sus miembros.

- Tiempo de trabajo sólo con los entrenadores donde se comunicaron objetivos por deporte, se dialogaron los obstáculos y las alternativas que se podían llevar a cabo entre toda la comunidad. Esto fue coordinado por analista 1 mientras que las familias realizaban algunas actividades completamente recreativas con el fin de integrar a las mismas y coordinadas por el staff de deporte educativo.
- 2 actividades donde participaron todos los presentes: La primera de integración con miembros de la familia y comunidad de entrenadores, la segunda donde las familias expusieron los beneficios percibidos así como los esfuerzos conjuntos que realizan los miembros de cada núcleo familiar para apoyar la actividad de los entrenadores y que entonces estos puedan concentrarse en su trabajo.
- Dinámica de reflexión donde los entrenadores exponen las vivencias en el equipo de trabajo a partir de lo realizado en el día así como propuestas de mejora para ser llevadas a cabo en el contexto laboral.

“... uno de los objetivos de la reunión tiene que ver con que todos los entrenadores conozcan a la familia de todos los compañeros de trabajo, reconocer el papel de la familia y el apoyo que esto puede constituir en el logro de los objetivos profesionales que se tienen y en los que se buscan, así como poder llevar hasta ese núcleo tan importante la información sobre lo que viven sus parejas ante las tareas y retos que deben de enfrentarse al estar el frente de los equipos representativos”
(Bitácora 2, p. 2; 10 de febrero de 2011)

En términos de gestión del conocimiento la comunidad de práctica buscó negociar conocimiento con el grupo de entrenadores y provocar la reflexión hacia la necesidad del compromiso mutuo para el logro de objetivos; como menciona Wenger (1998) el aprendizaje está dado en gran medida por estar ligado a nuestra esencia de ser seres sociales y por tal motivo el reconocimiento del contexto familiar en donde se desarrollan cotidianamente promueve la generación de aprendizajes y compromisos fundamentales para el proyecto en cuestión. El plan anterior mostró que los miembros de la comunidad y sus familias están comprometidas con el proyecto de la organización y que conocer más de esto abrió posibilidades de entendimiento y acción conjunta, movilizó la motivación de todos los involucrados.

La organización reconoció que su capital humano debe ser cuidado no sólo por el potencial de los resultados que pudieran darse en materia deportiva, sino por la gran calidad humana con la que cuentan sus integrantes y que sin lugar a duda son transmisores naturales de ello en su interacción diaria con los deportistas.

4.2.- Mapeo

El presente momento de descripción del proceso denominado “mapeo” se refiere a la búsqueda interna y externa de las distintas formas de capital con las que cuenta la organización ó que en su caso debería poder poseer para alcanzar el objetivo que está persiguiendo. Este momento dentro de la Gestión del Conocimiento se caracteriza por la validación del conocimiento. Como menciona Vail (1999) citado en Toledano (2009) “El mapeo puede ser utilizado para descubrir, compartir y crear conocimiento así como ayudar en la toma de decisiones” (P.1). Es un *mapa* para la organización y los gestores del conocimiento; con ello es posible resignificar y tomando en consideración a Senge, eliminar “barreras mentales” que dificultan que la organización avance hacia sus objetivos de innovación.

En el apartado denominado plan de trabajo se establecieron pasos que a continuación se desarrollan y fundamentan a manera de “los recorridos y búsquedas” que la organización realizó para conocer los activos reales con los que contaba y el uso que se tenía de ellos.

PASOS:

1. La comunidad de aprendizaje se reconoce en la profundidad de sus relaciones interpersonales.

Conocer a la comunidad a profundidad implica más allá que sólo saber sus nombres, las interacciones entre los miembros son esenciales y por tal razón se elaboró un sociograma de la comunidad de aprendizaje, esto con el fin de reconocer las redes existentes, friccionadas y/o nulas que se vivían entre ellos, así como también los tipos de liderazgo que contenía el grupo. Realizar dicho proceso permitió evidenciar qué estrategias podrían ser más fructíferas para fortalecer las interacciones y posteriormente aplicar la intervención en gestión del aprendizaje.

El sociograma se generó a partir de preguntas que fueron presentadas a manera de cuestionarios que los propios entrenadores respondieron, la siguiente relación son los cuestionamientos efectuados dentro del sociograma y que al ser respondidas por la

comunidad permitieron evidenciar información que no era del todo evidente para la comunidad de gestión.

¿Si tengo que elegir un compañero de trabajo (entrenadores de Equipos Representativos) con quien podría estar en constantes actividades de análisis y dirección de las mismas con los Equipos Representativos, a quién elegiría?

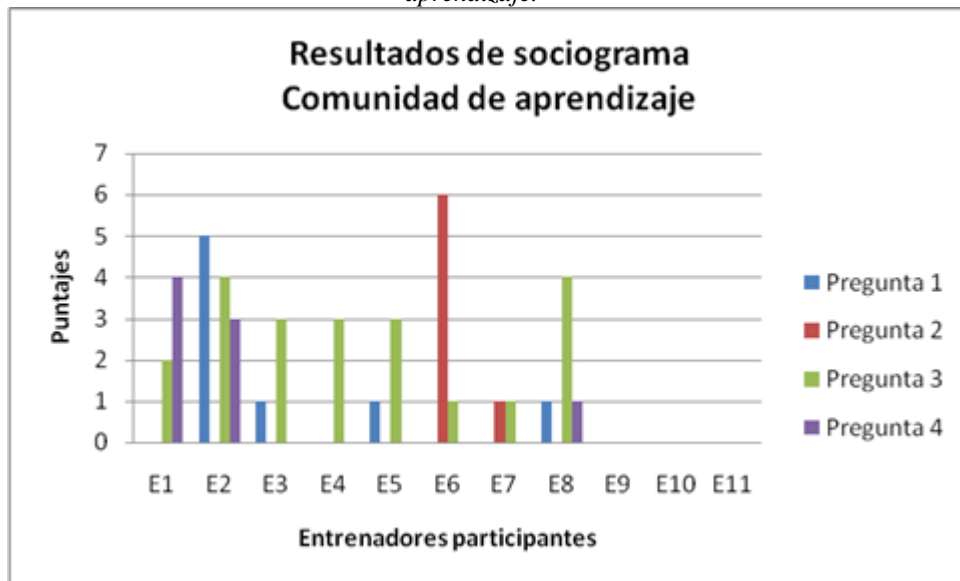
1. ¿Si tengo que elegir un compañero de trabajo (entrenadores de Equipos Representativos) con quien NO podría estar en constantes actividades de análisis y dirección de las mismas con los Equipos Representativos, a quién elegiría?
2. ¿A quiénes de mis compañeros elegiría para actividades de ocio y recreación (fuera de mi trabajo)?
3. ¿A quién elegiría como líder de los entrenadores de Equipos Representativos?

La dificultad para reunir a toda la comunidad por la cuestión de los horarios generó que distintas estrategias fueran llevadas a cabo por medios electrónicos como el e-mail, en ésta ocasión sucedió así y todos los miembros recibieron un correo donde se explicitaban tanto el objetivo del instrumento como las propias indicaciones.

A vuelta de correo electrónico se recibió la información y se procesó, con ello se pudo conocer de manera objetiva cómo era que la comunidad vivía sus propias interacciones y con ello también la posibilidad de que la organización reconociera las maneras en que dichas relaciones fortalecían o dificultaban a la propia comunidad y el alcance de los objetivos.

Para hacer el procesamiento se generó una tabla de frecuencias que ejemplificara de manera gráfica la preferencia por dichas interacciones. La siguiente es la correspondiente al concentrado de respuestas dadas por la comunidad de práctica en las preguntas del sociograma.

Tabla No. 5. Frecuencia de respuestas en preguntas de sociograma para la comunidad de aprendizaje.



Al haber hecho el análisis, la comunidad de práctica se sorprende por los resultados ya que se evidenciaron relaciones muy fuertes entre aquellos entrenadores que desde la óptica de los miembros se habían distinguido a través del tiempo por no ser del perfil más positivo en comparación con otros. De igual manera se pudo conocer que había otros miembros que no se identificaban como líderes formales y que en cuestiones de relaciones sociales tenían mucha implicación al interior del grupo lo cual beneficiaba bastante conocerlo para incentivar los temas relacionados con la colaboración y la construcción del modelo.

La siguiente viñeta describe el momento en que la comunidad de práctica reconoce los resultados.

“los resultados sorprenden a la propia comunidad de Gestión del Conocimiento. En específico el perfil del entrenador que todos los miembros ubican como líder, no es el perfil idóneo para el propio proyecto del Centro, lo cual implica hacer algunas modificaciones importantes en la forma de trabajar con la propia figura del entrenador pues hay que poder sacar sus ventajas y disminuir al máximo las desventajas que ofrece el perfil. Se observa claramente a dos entrenadores como puentes importantes: Ent8 y Ent2; lo cual nos permite inducir hacia conductas de compromiso con los demás, de análisis pero también de búsqueda de espacios de convivencia que son importantes para el propio proceso de construcción y cohesión de la comunidad de aprendizaje”.

(U.1_A3, p. 5-6)

El conocimiento de las comunidades permitió que el proyecto de Gestión del Conocimiento estableciera una base sólida con la cual pudieron llevarse a cabo las

siguientes fases de desarrollo ya que ellos mismos permitirían seguir obteniendo información para el mapeo y la fase posterior de intervención.

2.- La comunidad de aprendizaje y de práctica participan activamente para generar el proceso de mapeo:

Las dos comunidades estaban inmersas en el proceso de mapear, a la de práctica le correspondía hacerlo en niveles de información documentada en textos al interior de la organización así como como otros “homólogos” del exterior que complementarían dicha búsqueda. La comunidad de aprendizaje generó su mapeo

Así también éste proceso implicó que se tomaran en consideración dos momentos de suma importancia para lograr éste objetivo; en primera instancia la interacción con otros jefes de deportes y entrenadores de las universidades que competirían a nivel nacional dentro de la CONADEIP y que en esa edición se llevarían a cabo en instalaciones de ITESO.

Por otro lado, la primera edición del diplomado en “Gestión de programas educativos en instituciones deportivas” que estaba coordinado por el jefe de deportes del CEFSI, a quien sin duda habría que pedir su autorización para participar y obtener información vital para el mapeo ya que el primer módulo estaba completamente relacionado con los modelos de deporte educativo que a nivel internacional se integran en los programas deportivos.

Para generar la ruta de mapeo se optó por tener la ayuda de la comunidad de práctica y de aprendizaje, la elaboración de preguntas que estuvieron relacionadas con el deporte educativo fue la estrategia que se siguió.

“A través de la información obtenida en las conversaciones con el entrenador y con preguntas hacia la jefatura, se hizo de manera independiente el listado de preguntas mapeo para el proyecto. Se decidió llevarse a cabo de esta manera por las limitaciones de tiempo que ahora existen para hacer juntas entre nosotros y dictaminar cosas.....”

(B. 2, p 2)

3.- La hipótesis “El deporte promueve educación a través del movimiento” es la premisa a perseguir en el mapeo de la organización:

Como se mencionó anteriormente se decidió que la participación en el diplomado era esencial para el mapeo y por tal razón es que las siguientes viñetas describen lo acontecido en éste primer momento de mapear.

“Por otro lado, coincidió la posibilidad de participar en el primer módulo del diplomado de “Dirección y Gestión de programas de deporte educativo y actividad física saludable en contextos escolares” (B. 3, P.3)

“Se envió e-mail al coordinador del Diplomado que en este caso es el jefe del CEFSI y se pidió permiso para estar como oyente en el primer módulo, pues directamente la información que se revisará aquí es la información que iba a preguntarse a manera de entrevista. El jefe del CEFSI al ya estar enterado de la finalidad del trabajo de investigación accedió sin problema.... Se consideró que de esta manera podrían obtenerse cuestiones muy puntuales sobre la información que se requiere obtener así como también podría hacerse ya alguna práctica para resolver el problema más grande de la línea de investigación y que tiene que ver con ¿cómo demostrar que el deporte promueve educación a través del movimiento?”

“Se asistirá al Diplomado el Viernes 04 por la tarde, sábado 05 por la tarde y domingo 06 de marzo por la mañana.

4.- El uso del e-mail como espacio de trabajo virtual para validar información:

El proceso de mapear involucraba también integrar momentos para validar información, el ritmo de los días de trabajo hacía difícil la interacción con la comunidad de práctica como estaba deseado (de manera presencial), por tal razón se recurrió al uso del e-mail como estrategia para comunicar y validar lo que se estaba obteniendo.

“Se le dijo al Coord. que era muy importante que colaborara conmigo para revisar un material, sin embargo no se encontraba un tiempo en común. Por tal razón se decidió hacer el listado de preguntas ya integrando toda la información y haciéndosela llegar por e-mail para que le diera el visto bueno y con ello se validara la información. Se sabía de antemano que por este medio podríamos obtener buena respuesta por parte de él”.
(B.2, p.2)

5.- La información proviene no sólo de personas sino también de materiales y espacios de aprendizaje dentro y fuera de la organización.

Se recabó información mediante 11 entrevistas, asistencia a un módulo de diplomado, consulta de 1 manual de Laboratorio de psicología del Deporte, documentos relacionados

con la temática de investigación proporcionados por la jefatura así como encontrados en el propio espacio de la coordinación de Desarrollo Deportivo.

Las siguientes viñetas describen la importancia del mapeo a través de la experiencia de las personas que integran el equipo de trabajo, de las entrevistas realizadas y de la participación en el Diplomado. El conocimiento que se buscaba obtener a través de esto es el relacionado con el capital social, con los significados de las acciones determinadas por la organización y las cuales podrían incentivar a ciertas vivencias relacionadas con la educación a través del movimiento. El ejemplo siguiente muestra una sesión de trabajo donde una integrante de la comunidad de práctica es un indicador que le da a los propios coordinadores señales para reconocer si las estrategias que se estaban planteando para llevarse a cabo con los entrenadores eran y estaban en el camino correcto.

“Una de las mayores aportaciones era saber qué sentiría ella con las dinámicas que se estaban planificando, qué actividades ella conocía y qué significaría para su familia” (B.2, P.5)

6.- La participación en un diplomado afín a la temática dirigido por la jefatura del CEFSI fue una fuente directa de donde se obtuvo valiosa información para el modelo.

“Durante los 3 días que duró el Diplomado (viernes 04, sábado 05 y Domingo 06) se participó activamente en él y con ello se logró recabar gran cantidad de información que ahora está siendo ya ordenada y que permite entender en conversaciones con el Coordinador de E. R., A, Mar y Tr algunas de las medidas con las cuales actuaremos cada quien con sus tareas pero de alguna manera ya orientadas al cambio y la búsqueda de la educación”

“Se obtuvo material tanto teórico (manual del Diplomado) como en CD para revisión de programas externos que muestran las maneras de desarrollar los programas y de medir los impactos de los mismos; así como también material visual que permitirá integrarse en el trabajo de los entrenadores y de los alumnos”(B3, P1)

La pregunta del mapeo que se respondía a través de esta presencia en el diplomado fue la siguiente: ¿Qué modelos educativos existen en el deporte? y donde se pudo evidenciar que más que modelos educativos se encuentran modelos vinculados con la educación en valores como lo es el: “Modelo de Responsabilidad Social” de Hellison y el cual está aplicado en contextos deportivos.

La información que se ha ido recabando está a manera de libreto, CD con artículos científicos y anotaciones de la sesión. Hay una gran cantidad de información que habrá que analizar para hacer las comparaciones y elaboraciones pertinentes con los demás miembros de la comunidad de práctica.”

(B. 2, p. 3)

La información obtenida en documentos y entrevistas aportaba datos importantes, sin embargo múltiples acciones que se realizaban en el centro y que tenían un fundamento que aportaba a la hipótesis antes mencionada, en múltiples ocasiones no lograba llegar al conocimiento de todos los miembros de la organización así como también esta era colocada en plataformas de información que sólo en pequeños grupos se difundía.

Por tal razón es que en una entrevista con la jefatura se evidencia la necesidad de hacer llegar la información sobre lo que se hace en el centro y que es sustancial hacia los miembros de la organización, lo cual buscaría aumentar la visión compartida.

Yo regresé la pregunta y le dije: ¿cómo es que los chavos se enterarán si yo que estoy tanto tiempo trabajando contigo no tengo la menor idea de lo que sucederá?, ¿de qué manera me entero?, ¿dónde tengo que buscar la información?

(B. 7, p. 4)

Por otro lado el conocer de aquellos que se encuentran fuera de la universidad y que son parte del conjunto de universidades exitosas aquello que constituye sus mejores prácticas y que les permiten alcanzar sus objetivos. Dichos datos podrían ser comparados con lo que el propio CEFSI también hace y que puede ser potenciado por estar orientado hacia ello

“... se explicó a la coordinación de equipos representativos que durante el Nacional (03-09 Abril) se buscaría establecer algunas entrevistas con los Jefes de deportes de las universidades que son altamente reconocidas en su rendimiento deportivo así como con entrenadores para comparar la información y con ella integrar lo que el CEFSI ya hace y que da muchos resultados”

(B. 03, p. 3)

“Se hizo una entrevista con el entrenador de la selección de futbol varonil para desarrollar una sesión de trabajo con los deportistas y ahí mismo se aprovechó para identificar cuáles eran las ventajas que él pedagógicamente desarrollaba con sus alumnos para lograr los objetivos”

(B. 03, p. 3)

Otra acción realizada fue a través del trabajo en un taller de preparación de competencia con los equipos representativos que se presentarían en el nacional de CONADEIP, en ésta ocasión en su programa de preparación competitiva se buscó contar con estrategias que se relacionaran con el fortalecimiento del espíritu y la vivencia de los valores. Esto porque la organización misma estaba segura que le beneficiaría bastante a sus jóvenes y era parte de la manera de vivir el deporte dentro de la universidad.

Dado esto, se diseñaron actividades que estuvieran vinculadas con éstas temáticas y que fueran dirigidas por expertos en dichos tópicos; se pidió la colaboración a dos

escolares Jesuitas (jóvenes en proceso de formación para la ordenación como Sacerdotes Jesuitas), ellos se encuentran dentro de la comunidad universitaria y con los cuales anteriormente se había tenido contacto.

Una de las actividades estructuradas durante el día de trabajo fue la revisión de la temática “proyecto de vida”, la intención era poder identificar cómo es que ciertos valores ya se encontraban integrados de manera natural en su día a día. El vínculo existente con el deporte en ésta ocasión se daba cuando la reflexión ponía de manifiesto si estos valores que eran positivos para ellos beneficiaban tanto a su proyecto como su desarrollo en el proceso deportivo- competitivo.

“Dividir una hoja en 32 cuadros, dentro de cada cuadro escribir o dibujar los momentos que más nos recuerden ese año de vida”

(B.7, p. 8)

“Identificar los valores que nos mueven y ver si realmente nos sirven para alcanzar el proyecto de vida”

(B. 7, p. 10)

Las actividades fueron acompañadas durante toda la jornada por la coordinación de Desarrollo Deportivo y por Deporte Educativo, aquí mismo es que a la comunidad de deportistas escuchó el objetivo que la organización tenía para con ellos, donde el llevarlos a vivir los Nacionales CONADEIP significaba no sólo el posicionamiento efectivo en el ranking nacional sino también la posibilidad de crecer de manera integral a través del deporte. Había que buscar también con ellos generar una visión compartida.

7.- Clasificar la información recabada:

Finalmente se logró contar con todos los datos que permitían conocer el estado general de la organización, con ello es que se concluyó el mapeo y por tal razón es que se realizó una sistematización de los mismos.

“Se hizo un análisis sobre la “realidad” de los documentos con los que se cuentan en el CEFSI sobre la misión y la visión del mismo ya que el área de E.R. no cuenta con estos elementos de manera explícita y se buscaría que pudieran coordinarse de manera lineal con los del CEFSI.

A través de esto se determinó preguntar al jefe del CEFSI si existían éstos documentos y por otro lado iniciar con la formulación de la misión, la visión, el perfil del entrenador y el perfil de los integrantes de los E.R. Este desarrollo se llevará a cabo por el Coordinador de E.R. y yo.”

(B.3, p.2)

“La información que se ha ido recabando está a manera de libreto, CD con artículos científicos y anotaciones de la sesión. Hay una gran cantidad de información que habrá que analizar para hacer las comparaciones y elaboraciones pertinentes con los demás miembros de la comunidad de práctica”

(B. 3, p. 3)

La siguiente clasificación no se encuentra registrada a través de una bitácora de trabajo, sin embargo se llevó a cabo la organización de los documentos e información de la siguiente manera:

- a) Modelos de trabajo eficaces para el deporte educativo: Entrevistas con entrenadores, coordinación, jefatura y agentes externos (homólogos de entrenadores) que participaron en competencia del CONADEIP.
- b) Modelos de deporte educativo que se operan en distintos programas deportivos y que están vinculadas con el desarrollo de valores: Información recuperada del Diplomado y el taller con deportistas previo a CONADEIP (Fotografías, papelógrafos, Cd's y artículos científicos relacionados con los valores y el deporte)
- c) Manual operativo de Desarrollo Deportivo: Documentos elaborados por el CEFSI y la coordinación antes mencionada con orientaciones sobre el trabajo en el Laboratorio de Psicología del Deporte y dicha área.

4.3.- Combinación del conocimiento

Llevar el proceso de intervención dentro de la organización requirió cubrir a las dos comunidades. En primera instancia la comunidad de práctica precisó estar en contacto muy directo y continuo, sin embargo una problemática real para cumplir con dicho requerimiento era el tiempo disponible para trabajar de manera conjunta, por tal razón es que se determinó generar las siguientes acciones:

- Establecer juntas semanales y hacer uso del correo electrónico para generar continuidad en el trabajo de la comunidad con el proyecto de Gestión del Conocimiento.

Las siguientes viñetas muestran la evidencia de dicho proceso:

“La junta semanal con el coordinador de equipos representativos permitió identificar la necesidad inmediata de desarrollar un proyecto que permita controlar de manera más explícita posible la programación de los macrociclos de los entrenadores para poder dar el seguimiento necesario tanto a ellos como a los procesos de los deportistas.....”

(B, 03, p.2)

“se le enviaron por correo y se pidió que se respondiera lo antes posible haciendo las anotaciones que él considerara deberían de ser pertinentes así como también agregara las preguntas que podrían ayudar a estructurar la búsqueda y obtención de la información necesaria”

(B 02, p. 2)

Es importante hacer notar que no hubo necesidad de “llevar” conocimiento externo para generar la combinación ya que todo lo que anteriormente se había mapeado permitió establecer la ruta de acción que se llevaría a la comunidad de aprendizaje en forma de intervención.

En el siguiente apartado se desarrolla la recuperación de los resultados y el análisis de los mismos. De acuerdo a las necesidades observadas desde la comunidad de práctica y el mapeo se determina que existen 2 estrategias de aprendizaje que serían las que darían forma a la intervención.

La planificación de la misma requirió desarrollar un planteamiento que al finalizar pudiera ser evaluado, por tal razón es que el siguiente apartado desarrolla todas las fases del programa.

1.- Proceso de la Intervención

Objetivo de la Intervención:

“Conducir programas deportivo-educativos con el fin de demostrar el papel formativo del deporte en los Equipos Representativos del ITESO, así como también el diseño de los perfiles de los Entrenadores de Equipos Representativos, Deportistas y los instrumentos de evaluación que permitirán explicitar el valor educativo del deporte en la universidad”.

Objetivos específicos:

- a) Integrar bajo el uso de la herramienta de aprendizaje “diseño inverso” la planificación de los proyectos deportivos de la comunidad de aprendizaje bajo el esquema de prioridad de conocimientos: *conocimientos a largo plazo, conocimiento importante de conocer y hacer y el conocimiento que vale la pena estar familiarizado.*

- b) Desarrollar bajo el esquema de aprendizaje colaborativo insumos que integren el Modelo Deportivo-Educativo ITESO como son los perfiles de entrenadores, deportistas y los valores que determinan el proyecto en su totalidad.
- c) Fundamentar las planificaciones de los Equipos Representativos estratégicamente bajo el esquema de “Proyectos” donde la temporalidad mínima de planeación estará dada de acuerdo al análisis de la pregunta: ¿Cuánto tiempo requieres para convertir a tu equipo en el más competitivo de México a nivel universitario?. A partir de ello se desglosan programaciones anuales, mensuales y semanales que evidencien el trabajo necesario para llegar al objetivo planteado.

Método

Participantes

14 entrenadores de los Equipos Representativos de la Universidad ITESO. Los deportes y cantidad de entrenadores por deporte se distribuyen en la siguiente tabla:

Tabla No 6.- Distribución de la población de entrenadores por cantidad de participantes, disciplina deportiva y género de las mismas.

Deporte	Número de entrenadores	Femenil	Varonil
Animación	1	x	
Atletismo	1	x	x
Basquetbol	2	x	x
Desarrollo de Talentos	1	x	x
Futbol	3	x	x
Rugby	1		x
Tae Kwon Do	1	x	x
Tenis	1	x	x
Volibol	2	x	x

Herramientas

Para este trabajo se utiliza la herramienta que a continuación se describe:

- Plantilla de Prioridad de conocimientos (transformada a las necesidades del proyecto): instrumento que permite reconocer la prioridad curricular que el docente desarrollará posteriormente en sus estrategias de aprendizaje y planificaciones (Wiggins y McThighe, 1998).

El tipo de conocimientos que se requieren para llevar a cabo la priorización está dada en ésta intervención de acuerdo con las necesidades de un entrenador deportivo, los siguientes puntos desarrollan la descripción de cada uno de los tipos de conocimiento.

1.- *Conocimientos a largo plazo:* son conocimientos de comprensión duradera que nos permitirán desarrollar las bases para todos los demás conocimientos, son ideas centrales y/o habilidades que deseamos que los deportistas interioricen y retengan.

2.- *Conocimiento importante de conocer y hacer:* Hechos, conceptos, principios, habilidades, procesos, estrategias, métodos. Prerrequisitos del conocimiento y procesos para lograr ejecuciones clave.

3.- *El conocimiento que vale la pena estar familiarizado:* Material adicional y/o conocimientos adicionales que queremos que los deportistas conozcan, investiguen, recreen; pero a los cuales no les dedicaremos gran parte del tiempo para ser entrenados. Son aquellos conocimientos que si los tienen les darán un plus en su desempeño.

Procedimiento

El desarrollo de la intervención en Gestión del Aprendizaje fue realizado a través de 10 sesiones de trabajo y a su vez se dividió en 3 fases. La primera fase que incluía 5 sesiones llevadas a cabo en forma grupal donde participó la comunidad completa. La segunda fase más orientada al trabajo individualizado y la tercera ó final se trabajó de manera conjunta una vez más.

La distribución de las fases fue la siguiente:

FASE 1: Cinco sesiones (25 al 29 de Abril 2011)

FASE 2: Tres sesiones (Septiembre 2011)

FASE 3: Dos sesiones (7 al 18 de Noviembre 2011)

Nota: Durante el tiempo de aplicación señalado como “sesiones” se llevaron a cabo intervenciones continuas de trabajo con la comunidad de forma individual con el fin de seguir alimentando la necesidad del trabajo bajo el esquema de objetivos (antes descritos); sin embargo éstas no se estructuraron a manera de registros.

Diseño de las sesiones de trabajo:

Tabla No. 7.- Tabla muestra de diseño de las sesiones de Intervención

No. de Sesión	Objetivo	Actividad
FASE 1		
1	Trabajo colaborativo	a) En comunidad, valorar la propia práctica en base a un guión previamente estructurado para identificar los procesos educativos y valorales que se desarrollan de manera natural en sus actividades.
2	Trabajo colaborativo	a) En comunidad Reconocer la definición de "Valor" y ¿por qué son necesarios en los programas deportivos? b) Mediante un debate en pequeños grupos: Elegir y decidir los valores que regirán el modelo educativo del CEFSI
3	Trabajo colaborativo y diseño inverso	a) Puesta en común por subgrupos sobre las mejores prácticas en su mejor semestre con los mejores resultados deportivos y educativos. b) Identificar cuáles de esas prácticas deberán ser agregadas a su macrociclo anual.
4	Trabajo colaborativo y diseño inverso	a) En trabajo colaborativo, identificar de qué manera puedo medir y demostrar que educo lo que quiero educar en mis deportistas? b) Determinar operacionalmente las estrategias para la medición de las prácticas educativas y la obtención de indicadores.
5	Trabajo colaborativo	a) Detallar en trabajo colaborativo el "Perfil del Deportista de Equipos Representativos" b) Detallar en trabajo colaborativo el "Perfil del entrenador de Equipos Representativos"
FASE 2		
6	Introducción al diseño inverso individual con los líderes abstraídos del sociograma	a) Entrevista individual para identificar a través del diseño inverso los avances que podrían tenerse con una planificación que hace uso de la prioridad del conocimiento así como la planeación a manera de "proyectos" b) Introducir "tareas" como insumos para determinar las propias necesidades para llevar a su equipo al mejor momento de rendimiento

7	Introducción al diseño inverso individual con los líderes abstraídos del sociograma	<p>a) Entrevista individual para identificar a través del diseño inverso los avances que podrían tenerse con una planificación que hace uso de la prioridad del conocimiento así como la planeación a manera de “proyectos”</p> <p>b) Introducir “tareas” como insumos para determinar las propias necesidades para llevar a su equipo al mejor momento de rendimiento</p>
8	Introducción al diseño inverso individual con los líderes abstraídos del sociograma	<p>a) Entrevista individual para identificar a través del diseño inverso los avances que podrían tenerse con una planificación que hace uso de la prioridad del conocimiento así como la planeación a manera de “proyectos”</p> <p>b) Introducir “tareas” como insumos para determinar las propias necesidades para llevar a su equipo al mejor momento de rendimiento</p>
FASE 3		
9	Diseño inverso y trabajo colaborativo	<p>a) Uso de plantilla de “Prioridad de Conocimientos” para abstraer: <i>conocimientos a largo plazo, conocimiento importante de conocer y hacer y el conocimiento que vale la pena estar familiarizado.</i></p> <p>b) La plantilla es enviada por e-mail con la intención de que los entrenadores trabajen por proyecto y entonces tengan un primer acercamiento colaborativo a través del instrumento. Ésta es solicitada como insumo necesario para la última sesión denominada “evaluación del semestre”</p>
10	Diseño inverso y trabajo colaborativo	<p>a) Sesión de trabajo grupal donde se expone el sitio actual del modelo Deportivo-Educativo (avances y retrocesos)</p> <p>b) Uso de ejemplificaciones de las plantillas respondidas por entrenadores y con ello estimular el trabajo colaborativo por proyecto.</p> <p>c) Estipular sesiones de seguimiento de manera colegiada por proyecto deportivo. Como insumo indispensable está el uso de la plantilla de prioridad de conocimientos.</p>

2.- Resultados

Los entrenadores durante la primera fase de la intervención desarrollaron insumos bajo el concepto de trabajo colaborativo y diseño inverso. Los productos se obtuvieron a manera de planificaciones “colegiadas” donde ellos se agruparon por deporte y generaron macrociclos anuales que tenían una proyección a corto, mediano y largo plazo con el fin de contar con proyectos deportivos. A continuación se detallan dichos resultados.

En el anexo 1 se coloca el instrumento utilizado durante la primera fase de trabajo en la actividad no.1

Fase No. 1: “Colaboración”

De acuerdo con los aprendizajes esperados en los entrenadores a partir del diseño de intervención, a continuación se describen evidencias de los acercamientos al propósito con respecto a las competencias seleccionadas por la comunidad de Gestión del Conocimiento. Los siguientes apartados son afirmaciones que describen el proceso de intervención, éstas se acompañan de viñetas que buscan reflejar lo vivido por la comunidad.

- Debate con sus pares de manera respetuosa y espera su turno de participación.

“Las opiniones fueron diversas pero conforme cada quien fue aportando, el clima de la conversación subió y se hicieron reflexiones que venían no sólo de lo que sabían a través de lo que han escuchado o lo que les han enseñado sino que las conversaciones estaban basadas en experiencias propias de trabajo con sus deportistas que aunque no estaban intencionadas del todo sí hacían referencia a poner en práctica valores”

(RO.2. p. 4)

Los entrenadores iniciaron el proceso de intervención logrando permanecer los 5 días de trabajo con el 100% de la plantilla. La oportunidad estaba dada para que se aprovechara al máximo y se incentivaran estándares de colaboración. Hay que tener paciencia para llevar al grupo a vivir experiencias colaborativas, el proceso de la confianza también se da paso a paso y al mismo tiempo es importante llegar a una alta reflexión para crear y elaborar los insumos pertinentes en la comunidad.

- Escucha de manera atenta a sus compañeros y retroalimenta su participación.

“En otras ocasiones donde habíamos querido reunir al grupo para seleccionar metodologías de trabajo conjunta entre ellos se habían peleado pues parecía que todos sabían. En esta ocasión parecía que nadie podía defender completamente por qué es que debían de existir tal o cual valor, sin embargo estando al frente y sabiendo hacia donde quería orientar la discusión propuse que seleccionaran los que cada grupo había elegido, ciertamente no teníamos problema en que fueran 2, 3, 4 La intención era lograr el diálogo y la reflexión sobre los valores y su forma de aplicación en la práctica cotidiana y eso ya se había logrado”

(RO.2, p.5)

La figura del líder en éste momento fue sumamente importante, había que tomar la decisión de colocarse como elemento neutro y con ello permitir que los entrenadores interactuaran entre sí de manera eficaz y respetuosa; el diálogo y la reflexión eran un avance importante para el grupo.

- La comunicación abierta permite empatía y trabajo colaborativo

“Finalmente el respetar los tiempos de todos, estar haciendo avisos constantes sobre el punto que había que hacer notar o reflexionar y la comunicación abierta hacia las propuestas permitió que el grupo estuviera participando de manera muy activa y generando capital importante”

(RO2, p. 6)

El respeto por todos los compañeros y la dinámica que introdujo el líder para producir comunicación abierta y reflexión hacen énfasis en que el trabajo colaborativo tiene que ser educado, el que aparezca matizado en una ocasión no es suficiente, hay que trabajar para que también se logre contar con colaboración.

- El repertorio compartido se forma a través de la convivencia constante y el diálogo sobre el mismo objetivo.

“Los grupos empezaron a trabajar, los dos días anteriores habían servido bastante para abrir los canales de comunicación y también para hacer más reflexivo el trabajo. Yo estaba muy impresionada de observar y escuchar cómo es que todos podían hablar y sentirse entendidos, esto lo podía saber ya que se guardaba silencio cuando alguien empezaba a hablar y de alguna manera había otro que lo retroalimentaba positivamente o decía “ah que chido”, eso hacía muy fluido el trabajo”

(RO. 3, p.4)

“La sesión seguía transcurriendo y los dos equipos se notaban muy interesados en seguir la dinámica, parecían muy emocionados pues se reían y querían contar más de lo que les había pasado. Había momentos en los que el coordinador tenía que decir: “Ya ándale, no cantinflíes, dínos concretamente qué hiciste” estos comentarios permitían tener un clima más de camaradería pero hacían notar el interés por entender puntualmente lo que se buscaba y no perder el tiempo pues sabían que el tiempo era limitado”

(RO.3, p.5)

El componente respeto que es fundamental en el requisito de colaboración se da a pesar de estar envueltos en situaciones donde “lo gracioso” podría combinarse con falta de respeto.

- Validarse interiormente es símbolo de crecimiento de grupo

“Las acciones concretas de los compañeros de ponerles atención cuando hablaban, de anotar los mejores puntos de sus acciones, la posibilidad de explicarle al otro por qué había sido exitosa su intervención es también darse credibilidad a ellos mismos”

(RO. 3, p.7)

El reconocimiento del otro que vale, el reconocimiento de mí mismo a través del otro, darle valor a la práctica y crear posteriormente no sólo colaboración sino en el marco de la Gestión del Conocimiento: Repertorio compartido.

- Trabajar en conjunto para crear una estructura que nos identifica desde el interior

“en esa semana logramos trabajar de forma colaborativa para hacer el primer acercamiento a la identificación de los valores que estarían dentro del modelo Deportivo-Educativo”

(RO. 10, p.15)

“Sin embargo, es cierto que todos colaboramos y no tuvimos ningún problema con los equipos, en este caso ni siquiera con futbol varonil que son a los que siempre les estamos echando la culpa de todo, realmente no pasó nada de eso y creo que todo tiene que ver con que todos colaboramos e hicimos lo que nos tocaba con nuestros muchachos”

(RO.10, p. 18)

Un miembro de la comunidad es capaz de reconocer que el trabajo de la colaboración ha dado frutos, cosas que no se habían podido lograr con otros esquemas disciplinarios ahora se habían alcanzado los objetivos gracias a la colaboración entre todos y al convencimiento de lo importante de vivirlo en la misma intensidad para la comunidad completa.

El grupo se apropia de su importante labor como educadores y se compromete desde el interior, la siguiente información es un compendio de lo alcanzado en los días de intervención donde todos los miembros trabajan para alcanzar el objetivo:

- a. Desarrolla alternativas conjuntas para la creación del modelo educativo.
- b. Reflexiona sobre su propio desarrollo como entrenador y propone mejoras hacia su trabajo
- c. Desde su experiencia propone mejoras al trabajo del otro.
- d. Reformula saberes que son ahora obsoletos

“Gab pudo expresar que su mejor semestre había sido el semestre de otoño 2010; su arma más eficaz fue estar en formación a través del diplomado en psicología del deporte que había sido ofertado por el ITESO en ese año, había decidido poner a prueba varias de las acciones que había entrenado durante el diplomado y eso le hizo tomar el control de su grupo. Las acciones concretas que decidió hacer fueron:

- *Tener una sesión de planteamiento de objetivos grupal al inicio del semestre.*
- *Planificar de manera individual los objetivos de rendimiento y de ejecución de cada uno de los tenistas.*
- *Modificar su entrenamiento para tener evaluaciones constantes sobre su rendimiento deportivo y con ello retroalimentarlos constantemente.*
- *Tener un plan de desarrollo físico adecuado para el tiempo real de entrenamiento con el que se cuenta y con ello fortalecer a su equipo.*
- *Desarrollar algunas sesiones de convivencia con el grupo para así fortalecer los lazos de comunión entre ellos.*
- *Integrar las sesiones de psicología que se ofrecían por parte del CEFSI para la preparación de las competencias.*
- *Ser muy conciso en las formas de evaluación individual; esto le daba mucha credibilidad y fortalecía el compromiso del grupo.*

(RO. 3, p. 4-5)

“Esto permitía que los entrenadores entre ellos se preguntaran cosas como ¿qué pasó cuando lo hiciste? ¿con qué problemas te topaste? ó decidían que esa acción si ellos la ejecutaban entonces seguro les daría resultados que estaban buscando.”

(RO.3, p.5)

El entrenador es capaz de reconocer cuáles han sido sus mejores prácticas y a partir de ello evaluar qué estrategias deberá volver a aplicar así como reconsiderar aquello que no hizo del todo bien y que por tanto no abonaron al cumplimiento del objetivo.

- Reconocer lo tácito para convertirlo en explícito y con ello hacerte cargo de tu conocimiento.

“...evidenciar las mejores prácticas y permitir que el otro se beneficie de mi know how es algo que no lo puedes encontrar en ningún otro lugar que no sea un espacio como éste ó donde haya comunicación entre los miembros del grupo”

(RO.3, p.5)

El otro al escuchar la reflexión del compañero permite hacer evaluación interna, por otro lado, esto también da pie a que los compañeros colaboren con estrategias que desde su experiencia han resultado y que entonces podrían darle un beneficio al compañero.

Fase No. 2: “Diseño inverso”

La presente fase integra la estrategia del diseño inverso para reconocer los conocimientos fundamentales que los entrenadores deberán de llevar a sus atletas en la

planificación del entrenamiento. La intención es colocar formas que ayuden a discriminar con claridad los aprendizajes que se están persiguiendo con miras a obtener resultados deportivos y educativos importantes. La forma en que esto se llevó a cabo fue de manera virtual y presencial ya que primeramente se generó una descripción mediante un formato que fue enviado a todos los entrenadores donde se explicaba la herramienta y la distribución hacia la comunidad (a manera de proyectos deportivos, ej. Volibol femenino y varonil para trabajarse juntos) así como la forma en que deberían de ser entregados y trabajados de manera conjunta.

En el anexo No. 2 podrá encontrarse el ejemplo del documento enviado a los entrenadores para ser trabajado con dicha herramienta.

La planificación discierne entre conocimientos fundamentales, importantes y los que vale la pena estar familiarizados; el siguiente ejemplo es el trabajo realizado por uno de los entrenadores para identificar la prioridad de conocimientos, insumo que en un momento posterior permitió hacer las planificaciones más adecuadas para que desde ésta óptica pudiera llevarse a su equipo al máximo rendimiento.

Tabla No. 8. Ejemplo de instrumento de Prioridad de Conocimientos para el proyecto de Tenis (RO. 9, p. 3)

Conocimientos Fundamentales	Conocimientos importantes de aprender y hacer:	Conocimientos que vale la pena estar familiarizados:
<p>Habilidades: golpe de derecha creativo y agresivo, revés consistente, creativo y variado, saque agresivo, versátil y seguro, volea sólida y estable.</p> <p>Conocimientos: geometría de la cancha para saber que combinaciones de golpes puede hacer y quedar siempre muy bien</p>	<p>Táctica: saber cuáles son las diferentes zonas de la cancha y como proceder en cada una de ellas, así como cuales son las diferentes situaciones de juego que puede vivir en cada punto y cómo resolverlas.</p> <p>Desarrollar control de la bola para cada una de estas variantes, saber manejar o</p>	<p>Altura de la ciudad donde se juega, la pelota con la que se va a jugar, quiénes son los contrarios y su estilo de juego</p>

<p>ubicado, reglamento de la ITF y competencia que este viviendo en ese momento.</p>	<p>jugar con el score.</p> <p>Estrategia: Saber qué estilos de juego existen, cómo contrarrestarlos y qué combinación de golpes me conviene utilizar. Conocer debilidades y fortalezas, conocer y llevar programas de nutrición, preparación física, preparación mental, cómo, cuándo y qué tanto descansar, saber jugar en diferentes superficies, alturas, contrincantes, dificultades y climas. Además de tener una vida armoniosa y positiva.</p>	
--	---	--

- Acompañar física, emocional y educativamente para abordar el modelo educativo

Haber conseguido el acercamiento a los entrenadores con todas las estrategias antes empleadas hacía evidente que sólo continuar el trabajo con ellos por medio electrónico no era la forma en que se planteó desde un inicio. Buscar los espacios y los medios para ir más allá del e-mail fue una tarea que también alimentaba el énfasis de educar acompañando en distintos niveles, éste era uno de los propósitos que posteriormente debería verse en el día a día de los profesores con los deportistas.

“El tema de la red puede colaborar siempre y cuando también de manera física se pueda acompañar en la construcción del esquema. Intentar que esto llegara previo a la siguiente reunión de trabajo es un insumo importante para que entonces todas las conexiones del proyecto se den y la claridad esté dada en conjunto con la integración de los mismos en el propio modelo educativo”
(RO.9, p. 5)

En la primera fase de trabajo con los entrenadores donde se hizo uso del diseño inverso y la colaboración como una de las herramientas que potenciará el uso del conocimiento se evaluó la estrategia de utilizar “la red” para crear espacios de diálogo entre los pares que estarán inmersos en los “proyectos deportivos”, todo gracias a que el tiempo real de contacto mutuo entre ellos es casi nulo así como también el necesario para reflexionar y construir.

Para complementar el trabajo realizado, se recuperan productos realizados en sesiones excedentes al programa de intervención pero que sin duda son cruciales para la continuidad del modelo educativo, no cuentan con el número de registro en bitácora ya que se recabaron posteriormente y se citan a continuación:

Productos en la Fase 1 de intervención:

Estrategias que deberán ser integradas a las planificaciones de entrenamiento:

- Programar el programa de entrenamiento mental a los macrociclos de entrenamiento.
- Programar la intervención nutricional y médica en los macrociclos de entrenamiento.
- Registrar los casos de los deportistas que hacen uso del seguro médico
- Tener una sesión para entrenadores y deportistas con el Doctor responsable del área médica para conocer las características y beneficios del seguro médico.
- Tener una lista oficial de seleccionados
- Mostrar a los deportistas los datos de las pruebas que se les realizan
- Que los datos de las evaluaciones que se realizan permitan brindar una orientación adecuada para las planificaciones.
- Contar con estadísticas de rendimiento grupales e individuales

- Reporte mensual, tener datos concretos de lo que hacemos y educamos con los deportistas.

Se construyeron las características del “Perfil del Deportista de Equipos Representativos”, éste aún está en proceso de validación.

- Comprometido
- Con el gusto de la superación constante
- Disciplinado
- Colaborador
- Que cuente con un somatotipo adecuado para el deporte que realizará
- Que cuente con habilidades físicas, técnicas y tácticas que le permitan desarrollar un buen nivel de rendimiento deportivo.
- Que disfrute de la práctica de su deporte
- Que cuente con un espíritu combativo en todo momento
- Que sea inteligente en la práctica de su deporte
- Que porte con orgullo y respete la camiseta de la institución a la que pertenece.

Así también, las características del “Perfil del Entrenador” que también se encuentra en proceso de validación.

- Que sea un buen líder
- Que sepa discernir en los momentos donde sea funcional ser autoritario y/o demócrata.
- Que sea creativo
- Inteligente para la toma de decisiones
- Optimista
- Trabajador
- Crítico y reflexivo
- Empático
- Propositivo
- Motivador
- Organizado.

Los dos apartados anteriores no sólo muestran un producto de sesiones de trabajo conjunto, para conseguir ésta información hubo que colaborar entre toda la comunidad de aprendizaje en la toma de decisiones para consensar qué era lo más adecuado integrar en el Modelo Deportivo-Educativo. Una de las herramientas adicionales que se utilizó para obtener el producto final (antes expuesto) fue el correo electrónico; uno de los integrantes se encargó de coleccionar todos los datos, organizarlos y enviarlos para que llegara a manos de la coordinación. De ésta manera es que las sesiones no sólo tenían el fin de conversar y reflexionar sino de crear juntos y con ello construir capital para la organización.

Por otro lado y como tema importante, fue la determinación de la coordinación de Desarrollo Deportivo de contar con las planificaciones anuales (macrociclos) que habrían de entregarse al inicio del semestre de Otoño así como el desarrollo de las planificaciones semanales que orientan el trabajo a realizar en los equipos representativos así como el facilitar al coordinador gestionar múltiples actividades que implican acciones tanto en lo logísticas como de control y acompañamiento de los procesos.

Otro producto importante y que se convirtió en un logro es contar con una carpeta en la coordinación de Desarrollo Deportivo que ahora contiene:

- El macrociclo de trabajo anual del deporte
- Las fichas individuales de cada uno de los integrantes de los equipos
- Las planificaciones semanales de cada entrenador
- Los requerimientos organizados durante todo el semestre para la mejor logística y desarrollo de las actividades.

A partir de ello se trabajó en un nivel más, ya que con la información de las fichas individuales se habilitó una cuenta en la plataforma de Facebook destinada únicamente para miembros de los Equipos Representativos. Dicha herramienta aún cuando no está consolidada en su totalidad permite tanto a la coordinación como a los propios entrenadores facilitar situaciones de diálogo y promover colaboración entre los miembros de los grupos.

Es un avance importante ya que todo está llevándose a cabo con la lógica de contar con estructuras que permitan soportar el avance de la organización y que además se instalen como parte de la propia cultura.

Otro paso importante es el surgimiento de la necesidad por parte de los entrenadores de conocer y/o consultar información científica para complementar su formación y con ello dar un avance a sus procesos. Los propios profesores hicieron llegar a la coordinación documentos que ellos habían revisado a través de internet y que estaban orientados hacia la descripción de los perfiles de los buenos entrenadores; pidieron también el apoyo para encontrar sustento en artículos de divulgación científica donde se explicitaran los beneficios psicológicos y en el rendimiento a través de la buena planificación.

Son acciones realizadas por parte de los entrenadores que aunque no fueron solicitadas de forma explícita desde la coordinación empujaron para que se tomara la decisión de hacer uso de ellas y beneficiara el desarrollo personal y el de los demás compañeros.

Por otro lado, se muestra un avance en cuanto al pensar en el rendimiento a través de la visión de colocar el trabajo de los deportes por “proyectos”, esto dado a través del diálogo con los entrenadores y el mostrar la visión de “colaborar” con todas las partes de la organización para favorecer que se alcancen los objetivos. Una de las acciones más contundentes fue el reclamo directo de uno de los entrenadores al llegar a sesión de trabajo y encontrar que sólo estaba él citado:

“cómo, por qué estoy sólo yo.... ¿No debería de estar aquí también mi compañero Porr, Vc, el Dc y tú?, yo me quedé con la idea de que ya íbamos a planificar el proyecto y la verdad es que sí me interesa mucho que ya lo hagamos.....” (Af)

Es un comentario que llamó mucho la atención pues él y su compañero no están habitualmente de acuerdo y comunicados con las formas de trabajo, sin embargo se reconoce que hacer esa combinación le da una potencia distinta al proyecto y a la relación del rendimiento de su equipo. Esta es una de las muestras de los avances al establecer lazos de colaboración y compromiso entre los miembros que identifican esto como una ventaja importante para su trabajo.

Fase No. 3: “Evidencias del momento actual”

Finalmente en ésta fase y en la que actualmente se encuentra el proyecto, es donde se evidencian de manera concreta los resultados que se habían estado esperando. Aquí es donde se integra el concepto de “colegiado” que significa que los proyectos deportivos no sólo son decididos y estructurados por los entrenadores sino que miembros de la comunidad de práctica que en éste caso son el Coordinador de Desarrollo Deportivo y la Coordinadora de Deporte Educativo están presentes para acompañar en el proceso de determinar las mejores estrategias para el proyecto acompañar el proceso de desarrollo.

Los siguientes datos son muestra de los alcances obtenidos a través de la intervención:

1.- El 85% de los entrenadores ya cuenta con su plantilla de “Prioridad de Conocimientos” que fue evaluada dos veces por ellos mismos para asegurarse de que la información colocada en ella realmente pudiera ser integrada en los macrociclos de planificación.

2.- Dos proyectos importantes: “Voleibol” y “Basquetbol” llevaron a cabo sesiones de trabajo por su cuenta para incorporar en un solo esquema la prioridad de conocimientos y con ello asistir a la reunión colegiada para la exposición y revisión del mismo. El proyecto ya está basado en la temporalidad determinada por los líderes para llevar a su equipo al mejor nivel de rendimiento.

3.- Hasta éste momento, el proyecto de Animación y Rugby ya fueron evaluados por la comisión colegiada, a partir de ello se estableció el mecanismo de “transformar a la planificación” la prioridad de conocimientos. Este es un paso fundamental pues aquí se pudo verificar cómo es que hay carencia importante en la competencia educativa de planificar y cómo es que uno de los miembros de la comunidad puede ser el “empoderado” para colaborar con las planificaciones exitosas y ahora entendidas desde el objetivo de los proyectos.

Fase No. 4: “Mis mejores prácticas”

Finalmente y quizás el avance más significativo hasta ahora en el tema de colaboración entre la comunidad fue: *Sesión de exposición por proyecto sobre “mis mejores prácticas”*, un tema que se planificó desde el inicio de semestre más parecía que no lograba tener forma ya que no se sabía si el trabajo podría llevar a una recolección de información valiosa y sistematizada que se explicitara ante los miembros de la comunidad.

Dicha sesión fue llevada a cabo la semana previa a la finalización de los contratos de entrenadores en el semestre de Primavera, se realizó en un salón solicitado en la universidad específicamente para ello y previo a ésta exposición los entrenadores recibieron por parte de la coordinación de Deporte Educativo los lineamientos que había que desarrollar durante el espacio de trabajo del día.

Todos los proyectos debían ser expuestos y el mayor énfasis estuvo puesto en la presentación de sus mejores prácticas en el semestre. Además de los entrenadores en la sesión únicamente se encontraba el coordinador de Desarrollo Deportivo y la Coordinadora de Deporte Educativo.

Los resultados que se obtuvieron a partir de ello fueron:

- a) El 80% de la comunidad expuso “sus mejores prácticas” y el 50% de los proyectos lo hicieron en conjunto como fue el caso de Basquetbol y Volibol.
- b) Los miembros de la comunidad lograron identificar tanto los avances realizados en el semestre como las acciones concretas que los habían llevado a buenos resultados en el actual y en anteriores.
- c) Los que “escuchaban” las mejores prácticas tenían la posibilidad de preguntar “cómo se había logrado llegar a esto” y los ponentes lograron explicitar de manera concreta qué acciones se habían realizado al respecto.
- d) Por iniciativa propia, ellos colocaron en cada una de sus presentaciones las estrategias que se deberían de seguir para lograr mejorar su rendimiento.
- e) La escucha provocó que se evidenciaran estrategias que se habían comentado entre ellos en otros momentos y que habían contribuido a obtener buenos resultados dentro de la dirección de sus equipos.

f) Se acordó que aquellos instrumentos que habían sido desarrollados por ellos y que permitían evaluar no sólo rendimiento técnico sino también avances educativos en sus atletas serían enviados para que todos pudieran hacer uso de ellos.

g) Se hicieron recomendaciones concretas hacia los proyectos por parte de todos para facilitar el trabajo con su equipo.

h) Se llegó al acuerdo de contener toda la información adquirida en la sesión para hacer un compendio y posteriormente hacerlo llegar a todos, al mismo tiempo se queda como capital para la organización y material de revisión de fácil acceso.

Con todo esto podría decirse que los entrenadores al finalizar el proceso de intervención lograron adquirir competencias como:

- a) *Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de enseñanza y de aprendizaje.* (Propone estrategias para la mejora de los programas educativo – deportivos de su comunidad)
- b) *Colabora en la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con otros docentes y los directivos, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico* (Es asertivo en sus propuestas, se compromete a reflexionar y formular nuevos conocimientos, explicita las formas de aplicación de la propuesta)
- c) *Aprende de las experiencias de otros docentes y participa en la conformación y mejoramiento de su comunidad académica* (es respetuoso con la opinión de los compañeros)
- d) *Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo* (Define y operacionaliza las estrategias de medición de su programa educativo).
(Diario Oficial de la Federación, 2008)

4.4.- Difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido.

Este proceso actualmente se encuentra en construcción, sin embargo la comunidad a través de renegociaciones de significados y la búsqueda constante de crear repertorio compartido que sea base de procesos de conocimiento innovador en la organización decidió generar algunas estrategias que se muestran en la tabla que se encuentra en el Anexo 1 con el fin de establecer metodologías que de manera real beneficien a la organización a corto, mediano y largo plazo.

Capítulo 5

Conclusiones

La Gestión del conocimiento vista desde Firestone permite reconocer de manera concreta el proceso del aprendizaje que se genera en la organización a partir del crecimiento de los miembros “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, grupal y su validación” (Firestone, 2001).

El análisis de las conclusiones estará determinado por 3 categorías que buscan describir tanto los logros alcanzados por la organización como la relación existente con los objetivos planteados para la intervención.

a) La organización reconoce su necesidad y permite trabajar en ella:

Al iniciar el proceso, la comunidad de práctica identifica la necesidad y se convence de las ventajas de contar con una intervención en gestión del conocimiento que trabaje con los miembros de la organización y busque formular un modelo de deporte educativo que permita consolidar los objetivos más fundamentales del centro. Tal tarea requirió que la comunidad de entrenadores “aprendizaje” iniciara su proceso de crecimiento a la par.

Una necesidad básica para alcanzar el objetivo es que la comunidad de práctica cuente con estrategias de planificación y aplicación en su entrenamiento cotidiano que faciliten los aprendizajes de los deportistas y que a su vez promuevan los valores que la institución buscaba fomentar.

Dentro de las fases por las que atravesó la organización estuvo “el mapeo” (Vail, 1999 en Toledano, 2009) como un elemento de suma importancia para reconocer tanto la riqueza interna (con sus miembros) como el conocimiento con el que ya se contaba y que podría no estar a la vista. Dicho mapeo derivó en observar y cuestionar tanto al interior como al exterior, ya que tanto materiales teóricos como prácticas de distintas universidades con características similares a las del ITESO eran un “norte” efectivo para reconocer dónde estaba parada realmente la organización con respecto a su necesidad.

El capital social con el que contaba la organización precisó reconocer no sólo sus relaciones internas como básicas para la búsqueda de colaboración y crecimiento entre

los miembros; así también el conocimiento del contexto familiar de los entrenadores (vida extra muros) y la sensibilización hacia la misma por parte de la organización abrió la puerta para un compromiso más fortalecido y un mejor entendimiento de los miembros en su totalidad. Como menciona Nonaka (1999)

“La base del conocimiento organizacional es el individuo, es en la organización en donde éstos conocimientos se potencializan a través de factores como la “variedad individual”: el aprendizaje colaborativo está en el compromiso de todos los miembros para aportar conocimiento y experiencias a la organización”. (p.13)

Sin duda los espacios de convivencia continua que fueron incitados por la organización para los entrenadores y viceversa facilitaron el trabajo colaborativo y el crecimiento en la organización en su compromiso e innovación.

Estos elementos permiten identificar que el objetivo del desarrollo de la conversión del conocimiento involucrando a las coordinaciones, jefatura y entrenadores se desarrolló y permitió dar el paso hacia la siguiente fase.

- b) La participación de todos los miembros y el conocimiento de los objetivos de la organización genera una visión compartida.

Darse cuenta que la visión compartida (Senge, 2005) es un elemento de suma importancia para el funcionamiento armónico de la organización fue fundamental ya que éste estuvo asumido desde los liderazgos de la comunidad de práctica y permeó hasta la comunidad de aprendizaje; distintas tareas se desarrollaron para esto; la organización logró comunicar tanto sus objetivos como la importancia que para ella representaban cada uno de sus integrantes y por tal razón el papel que podían desempeñar desde su acción cotidiana.

- c) La organización trabaja de manera conjunta para crear el modelo de Deporte Educativo y las estrategias de almacenamiento y difusión de su información.

La colaboración entre los miembros de la organización provoca no sólo conocimiento explícito sino modificación en la cultura organizacional y lleva a generar repertorio compartido (Wenger, 2001) que desemboca en el trabajo de formación de un modelo de deporte educativo.

Así también, la concientización del uso de estrategias pedagógicas en la comunidad de práctica para su trabajo cotidiano fue un eslabón indispensable del aprendizaje en la organización (Senge, 2005) ya que provocaron un aprendizaje generativo que aumenta la capacidad creativa, por tal razón el modelo de deporte educativo responde a una estructura que tiene sentido desde su formación en el interior de la comunidad.

Un producto del trabajo de la comunidad sumamente loable es la determinación e identificación de los valores, el perfil del entrenador y del deportista de equipos representativos ya que es un eje que acompañará las prácticas cotidianas educativas de los entrenadores y le da forma a las acciones que la organización deberá seguir acompañando en sus procesos de educación e innovación deportiva, como menciona Senge (2005) “el aprendizaje en el equipo es vital porque la unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo” (p.20)

Finalmente, se observó que las herramientas virtuales facilitaron el trabajo colaborativo entre la comunidad de aprendizaje y hacia la comunidad de práctica lo cual indica que tanto el proceso de acompañar física como virtualmente es una estrategia que debe potenciarse para fortalecer y generar acciones colaborativas.

Habiendo determinado todo lo anterior, la organización seleccionó las estructuras de almacenamiento y difusión en la organización como instrumentos para generar aprendizaje continuo y realimentar el conocimiento, acción que sin duda produce que todos los miembros mantengan la riqueza de la organización así como que busquen exponer al exterior todos aquellos conocimientos que podrían beneficiar a otros y que por tal motivo fortalecen los objetivos primarios de “educar a través del movimiento” En palabras de Mc.Elroy y Firestone (2007) es integrar conocimiento, son: “los 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” (p.13) en esto se incluye la difusión y realimentación.

La realización de esta intervención de gestión del conocimiento en la organización deportiva se convirtió en una plataforma de continuo crecimiento que no sólo permaneció durante el tiempo de actuación sino que transformó un área de trabajo al interior de la universidad en una coordinación que hoy en día tiene como objetivo fundamental continuar con la aplicación del modelo de deporte educativo del ITESO.

Sin duda, el convencimiento completo y el compromiso de los dos líderes básicos de la organización posibilitaron que el plan propuesto se llevara a cabo con seguridad en su acción, con el apoyo total hacia los giros de aprendizaje y validación que se alcanzaron durante el paso del tiempo.

Hoy en día el CEFSI cuenta con una coordinación de deporte educativo que además de tener como eje el modelo de deporte educativo también fundamenta una campaña de valores hacia el interior de los equipos representativos y hacia la comunidad universitaria, es un repositorio de información eficaz y de realimentación de la misma, así como un eje de vinculación entre los miembros hacia el interior del centro y la comunidad universitaria.

Sin duda este proyecto que inició como una tesis hoy en día es un soporte indispensable para múltiples decisiones, tareas, acciones que están sustentadas en un trabajo colaborativo y en las plataformas que se establecieron a partir del trabajo colaborativo de los miembros así como una herramienta de validación para los líderes del centro.

Como tareas que deberán mantenerse es importante seguir impulsando los espacios de convivencia para los integrantes de la comunidad de práctica así como también el uso continuo y efectivo de plataformas de información electrónicas para facilitar tanto la comunicación en el interior de la organización como entre los entrenadores y las coordinaciones. De igual manera, la continuidad en el conocimiento de “la vida extra muros” de los entrenadores es básica en el aumento de la colaboración y de la identidad y la adherencia al proyecto deportivo que conforman.

Referencias Bibliográficas

- Almond, L. (s.f.) The place of physical education in the contemporary curriculum. *Routledge International Companion*. 5, 935:942.
- Canals, A. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Culver, D., Trudel, P., Werthner, P. (2009). A sport Leader's attempt to Foster a coaches' Community of Practice. *International Journal of Sports Science and Coaching*. 4 (3), 365: 383
- Diario Oficial de la Federación (2008). *Acuerdo 477 por el que se establecen las competencias docentes para quienes impartirán educación media superior en la modalidad escolarizada*. México: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5066425&fecha=29/10/2008 Revisado el 10 de Julio de 2014.
- Glazer, E., Hannafin, M. (2006). The collaborative apprenticeship model: Situated professional development within school settings. *Teaching and Teacher Education*, 22, 179-193
- Gordó, G. (2010). *Centros educativos: ¿islas o nodos? los centros como organizaciones-red*. España : Graó. Cap. 5, pp.81-117.
- ITESO (2003). *Orientaciones Fundamentales del ITESO*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente: México.
- Kirk, D.; Kinchin, G. (2003) Situated learning as a theoretical framework for sport education. *European Physical Education Review*, 9 (3), 221 : 235
- McBride, R. (2004). If you Structure it, They will Learn. Critical Thinking in Physical Education Classes. *Clearing House*, 3 (77), 114:117.
- Nonaka, I (1994). Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation. *Organization Science*. 5 (1), 1:42
- Romero, C. (2004). Hacia la escuela como comunidad democrática y de conocimiento. Cap 3. *En la escuela media en la sociedad del conocimiento* pp. 93-122. Argentina: Novedades Educativas.
- Senge, P. (2005). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos aires: Granica.
- Trujillo, T (2011). Módulo 1: El deporte como una herramienta educativa. *Manual del Diplomado en dirección y gestión de programas de deporte educativo y actividad física saludable en contextos escolares*. México: ITESO.
- Wenger, E. (2001). Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad. Barcelona: Paidós.
- Wiggins, Grant, McTighe, Jay (2005). *Understanding by design*. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development. Pp. 69-103

Anexo 1

Tabla No. 9. Estrategias para la difusión y almacenamiento de la información.

Información a gestionar	Beneficiados en el acceso a la información	Formato en el que será comunicada la información	Difusión del proceso de gestión de la información
Mejores prácticas	1.- Entrenadores de equipos representativos actuales y los nuevos integrantes. 2.- En un segundo momento se integrarán los entrenadores de Fuerzas Básicas ITESO	1.- Sesión de trabajo en comunidad donde se hacen explícitas éstas buenas prácticas a los compañeros, coordinador de E.R., Jefe del centro y compañeros del centro que gusten acudir, se hacen cuestionamientos acerca de las mismas situaciones y con ello se crea una minuta que servirá como insumo para la organización de la información.	1.- La minuta se transforma en un conjunto de diapositivas que contienen toda la información ya organizada por tópicos y por proyectos. 2.- El material se reenvía a los líderes de proyecto para que ellos puedan revisarlo y validarlo. 3.- El departamento de comunicación deportiva coloca en un formato propio del centro para que así se formalice la información y entonces se reenvía a los entrenadores y miembros de la organización que les sea útil. 4.- La información se imprime y se coloca en una carpeta por ciclo escolar. Dicho material estará disponible para todo aquel que guste revisarlo. El lugar será el espacio para entrenadores dentro del Domo de Actividad Física y Recreación
Logros semestrales	Comunidad de entrenadores y personal del CEFSI	En exposición presencial y en formato de envío a las coordinaciones	1.- Organización de la información que fue presentada. 2.- Almacenamiento en el banco de datos del CEFSI 3.- Colocada en el espacio de entrenadores dentro del nuevo Domo de Actividad Física y Recreación
Coloquios y presentaciones	1.- Todo el personal del CEFSI 2.- Cualquier miembro de la comunidad universitaria	1.- Los entrenadores organizan la información sobre ciertas variables como el liderazgo, la cohesión de grupos, el compromiso, la obtención de objetivos de rendimiento, etc.	1.- Se revisa la información con entrenadores previo a ser presentada 2.- Se invita a la comunidad a presentar la información 3.- Se realiza la presentación y se graba, éste material se queda para uso propio del centro y/o se almacena en una plataforma de información donde pueda ser accesada por cualquier persona
Investigación	Cualquier miembro de la comunidad del CEFSI, de la universidad y de todo aquel que busque información relacionada con gestión del conocimiento y deporte.	1.- Organización y desarrollo de protocolos de investigación en colaboración con profesionales de la red de universidades Iberoamericanas así como los contactos con otras universidades internacionales con las que ya se ha trabajado a lo largo del tiempo pero que no se han podido consolidar hasta el momento.	1.- Con boletines mensuales sobre investigaciones que se están realizando en el centro así como en el avance con las comunidades. 2.- En los consejos del centro y con la plataforma de Facebook de equipos representativos, Fuerzas Básicas y Equipo de alto desempeño del CEFSI

Anexo 2. Ejemplo de mail enviado a entrenadores de equipos representativos para trabajar en la plantilla de prioridad de conocimientos (Diseño inverso) y que ya fue respondido por uno de ellos.

Prioridad de conocimientos en entrenadores del CEFSI

La intención del documento es llegar a la identificación de los conocimientos clave que permitirían a nuestros proyectos deportivos colocarlos en el mejor nivel de rendimiento posible. Cada uno de ustedes cuenta con planificaciones que ya no son solo semestrales, sino anuales y eso nos permite conocer los objetivos a mediano plazo; sin embargo, si buscamos hacer que nuestros proyectos sean tan competitivos que a largo plazo tengamos los mejores equipos a nivel nacional es importante reflexionar sobre las necesidades de conocimiento de nuestros equipos y de nosotros mismos.

A continuación encontrarán una tabla de contenidos que hay que reflexionar y responder, en primera instancia lo único que hay que colocar son conceptos que en otro momento desarrollarán en sus planificaciones a corto, mediano y largo plazo. Ahora lo que nos debe ocupar es reflexionar hacia dónde quiero llevar el proyecto que estaré dirigiendo y qué necesito en cuanto a conocimientos con mis deportistas y conmigo mismo para que mi objetivo se logre lo más preciso posible.

Como se darán cuenta, no todos los entrenadores están en la lista de correos que se envió, esto es porque iniciaremos el trabajo por proyectos, lo que implica que concentraremos conocimientos, herramientas y energía para llevar a cabo los objetivos que estamos buscando con mayor calidad. Por ejemplo: M, R y AR son un solo equipo, eso significa que el proyecto de fútbol estará liderado por ellos y que entre los especialistas en el deporte pueden retroalimentarse para asegurar que llevemos a los equipos a la mejor experiencia de aprendizaje que incluye la consecución de sus objetivos. Así iré colocando los correos, por proyectos así que solo los que están en el correo podrán corregir, alimentar y/o agregar información. A mí, al final de esta semana solo deberá de llegarme un solo formato por proyecto y así lo revisaremos ya de manera particular.

Les pido que esto lo tengamos a más tardar el viernes de ésta semana pues la siguiente semana tendremos evaluación con ustedes y es necesario ir estructurando la información.

Les agradezco mucho que coloquen lo mejor de sí en éste ejercicio pues eso también demuestra que estamos buscando llegar a objetivos muy altos con nuestra institución.

Los contenidos deberán estar desarrollados en base a lo siguiente:

Conocimientos a largo plazo: son conocimientos de comprensión duradera que nos permitirán desarrollar las bases para todos los demás conocimientos, son ideas centrales y/o habilidades que deseamos que los deportistas interioricen y retengan.

Conocimiento importante de conocer y hacer: Hechos, conceptos, principios, habilidades, procesos, estrategias, métodos. Prerrequisitos del conocimiento y procesos para lograr ejecuciones clave.

El conocimiento que vale la pena estar familiarizado: Material adicional y/o conocimientos adicionales que queremos que los deportistas conozcan, investiguen, recreen; pero a los cuales no les dedicaremos gran parte del tiempo para ser entrenados. Son aquellos conocimientos que si los tienen les darán un plus en su desempeño.

Para definir la importancia de los conocimientos, es necesario preguntarnos ¿en qué medida los contenidos son ideas centrales, transferibles a otros espacios de desarrollo de nuestros atletas, con valor en el tiempo y que van más allá del entrenamiento en la cancha, en qué medida son el núcleo de una disciplina que queremos desarrollar?

Esta información es la que nos permitirá guiarnos para asegurar que los conocimientos que queremos que nuestros deportistas tengan así como el desarrollo de sus habilidades y capacidades se den en la intensidad y volumen de lo que buscamos para alcanzar los objetivos que cada proyecto se propone.

Atte:

Coordinación de Desarrollo Deportivo y Deporte Educativo ITESO

Entrenador	Conocimientos fundamentales que mi equipo debe poseer	Conocimientos importantes de aprender y hacer	Conocimientos que vale la pena estar familiarizados	Cuánto tiempo requiero para llevar a mi equipo a su mejor rendimiento	¿Qué necesidades tengo a nivel personal para llegar a cumplir los objetivos?
Gab	<p>Habilidades: golpe de derecha creativa y agresiva, revés consistente, creativo y variado, saque agresivo, versátil y seguro, volea sólida y estable.</p> <p>Conocimientos: geometría de la cancha para saber que combinaciones de golpes puede hacer y quedar siempre muy bien ubicado, reglamento de la ITF y competencia que esté viviendo en ese momento.</p>	<p>Táctica: saber cuáles son las diferentes zonas del a cancha y como proceder en cada una de ellas, así como cuáles son las diferentes situaciones de juego que puede vivir en cada punto y como resolverlas. Desarrollar control de la bola para cada una de estas variantes, saber manejar o jugar con el score.</p> <p>Estrategia: saber que estilos de juego existen, como contrarrestarlos y que combinación de golpes me conviene utilizar.</p> <p>Conocer debilidades y fortalezas, conocer y llevar programas de nutrición, preparación física, preparación mental, como, cuando y que tanto descansar, saber jugar en diferentes</p>	<p>Altura de la ciudad donde se juega, la pelota con la que se va a jugar, quienes son los contrarios y su estilo de juego.</p>	<p>1 año y medio teniendo constancia de los chavos a los entrenamientos, que entrenen 3 ó 4 días por semana, contar con el apoyo de ciencias aplicadas.</p>	<p>Tomar un diplomado de nutrición deportiva y capacitación acerca de acondicionamiento físico para el tenis</p>

		superficies, alturas, contrincantes, dificultades y climas. Además de tener una vida armoniosa y positiva.			
--	--	--	--	--	--

Extras: éste apartado es para que ustedes coloquen algunas otras cosas que quisieran integrar y que no tienen un espacio definido en la tabla anterior, pero que te permiten a ti asegurar los resultados que estás buscando; igualmente puedes colocar los tiempos en que se cumplirán o llevarán a cabo las acciones que determines desarrollar.

- Anexo 3

<i>Pregunta</i>	<i>Fuente de Información</i>	<i>Actor Informante</i>	<i>Campo de conocimiento</i>	<i>Técnicas para recolectar el instrumento</i>	<i>Representación del Conocimiento</i>
¿Qué modelos educativos existen en el deporte?	Libros, revistas y páginas de internet	Jefe CEFSI	Cognoscitivo	Revisión de investigaciones, modelos y aplicación en distintos contextos deportivos. Asistencia a Diplomado en Gestión deportiva de instituciones educativas.	Resúmenes de los textos, mapas mentales e investigaciones. Obtener la impresión de las investigaciones.
Modelos para el fomento de la disciplina en los equipos deportivos.	Entrenadores y bibliografía	M, G, R y Mx.	Destrezas ó procedimientos	Entrevistas y revisión de materiales.	Datos de entrevistas y extracto de información de bibliografía.
¿Cuál es la mejor manera de estructurar el entrenamiento para fortalecer los procesos educativos?	Entrenadores y bibliografía	Jefe CEFSI, Coordinación de E.R., Gui, M, R.	Destrezas ó procedimientos y cognoscitivo	Focus group con entrenadores, entrevistas y revisión bibliográfica.	Informes, videos, entrevistas transcritas.
¿Qué características deben de tener las competencias deportivas que caracterizamos como educativas?	Entrenadores, Coordinación, Jefatura, externos.	Jefe CEFSI, Coordinación de E.R., M, CP, A, R, P y Gui. Universidades exitosas en USA con modelo Jesuita.	De los procesos de aprendizaje	Sesiones con entrenadores, entrevistas, observaciones y revisión de literatura. Haciendo llegar e-mail a los coordinadores de deportes de las	Mapas mentales, reportes de observación y concentrado de información de entrevista. Puesta en común con Coordinador y algunos entrenadores clave

				universidades del extranjero.	para ir organizando el modelo.
¿De qué manera evalúas el impacto social y laboral de los deportistas que egresan de tus equipos representativos?	Coordinación E.R. ITESO.	Jefe o Coordinador de Deportes	Destrezas ó procedimientos	Entrevista estructurada, llamadas, e-mail.	Generando similitudes con los propios deportistas de la universidad y armando un histórico de nuestros deportistas (según los modelos obtenidos con los informantes)
¿Cómo comprometes a tus deportistas?	Jefatura EFSI, Coordinación E.R. ITESO, Entrenadores exitosos ITESO, Universidades en el Extranjero (modelo Jesuita) y en México (que son exitosas a nivel deportivo y educativo)	Jefe CEFSI, Coordinador de E.R. ITESO, Entrenadores ITESO (M, R, CP, G y Pa). Jefe o Coordinador de Deportes de las universidades externas y entrenadores exitosos de dichas universidades	De red social y destrezas ó procedimientos	Focus Group en ITESO, entrevistas, llamadas ó e-mails a los externos.	Hacer explícita la información a manera de tips así como haciendo análisis con la teorías sobre identidad, compromiso, alta motivación en el contexto de la educación y la psicología del deporte.
¿Qué es lo más importante para tí como objetivo educativo en tu deporte?	Jefatura EFSI, Coordinación E.R. ITESO, Entrenadores exitosos ITESO, Universidades en el Extranjero (modelo Jesuita) y en México (que son	Jefe CEFSI, Coordinador de E.R. ITESO, Entrenadores ITESO. Jefe o Coordinador de Deportes de las universidades externas y entrenadores	Cognoscitivo	Focus Group en ITESO, entrevistas, llamadas ó e-mails a los externos.	Concentrado de información y generar tabla comparativa.

	exitosas a nivel deportivo y educativo)	exitosos de dichas universidades			
¿Sobre cuáles modelos educativos basas los objetivos que deben tener los E.R.?	Jefatura CEFSI, Coordinación E.R. ITESO,	Jefe CEFSI, Coordinador de E.R. ITESO	Fortalezas y debilidades	Entrevistas, llamadas ó e-mails a los externos.	Concentrado de información y generar tabla comparativa con nuestro modelo en específico.
¿Qué significa para ti, educar a través del movimiento?	Jefatura CEFSI.	Jefe de Deportes CEFSI.	De los procesos de aprendizaje	Entrevista	Análisis de información y colocar en tabla comparativa con los modelos obtenidos de otros informantes
¿Qué competencias educativas crees que se adquieren a través de practicar deporte?	Jefatura EFSI, Coordinación E.R. ITESO, Entrenadores ITESO,	Jefe CEFSI, Coordinador de E.R. ITESO, Entrenadores ITESO.	De los procesos de aprendizaje	Focus group, entrevista, llamada ó e-mail.	Generar tabla de frecuencia de aparición así como comparativa de igualdades y diferencias.
¿Cuál es el perfil del deportista de E.R. ITESO?	Jefatura CEFSI, Coordinación de E.R. y Comunicación Deportiva ITESO.	Jefe CEFSI, Coordinador E.R. y Coord. Comunicación Deportiva ITESO.	Cognoscitiva	Entrevista	Análisis comparativo entre los datos obtenidos por cada uno y elaboración de concentrado de información

Nombre: Karen Anaíd Solís González		U1_A2 Bitácora no.: 2
Narrativa (datos, hechos, eventos, diálogos...)		Interpretación <i>Fuerzas impulsoras y restrictivas</i>
Fecha Martes	<p>Se llevó a cabo la junta semanal con la Coordinación de E. R. donde se hizo la planificación de la sesión de trabajo con entrenadores que se llevaría a cabo el sábado 19 de Febrero de 2011.</p> <p>Al llegar a la junta se identificaron cuáles serían las actividades a realizar el día de la sesión. El coordinador es una persona sumamente interesada en esto y por lo tanto siempre está creando alternativas con las cuales su equipo de trabajo funcione mucho mejor.</p> <p>Mi papel desde el inicio cuando tenemos reuniones es coordinar la propia reunión y ya tener un guión pre elaborado de lo que revisaremos en la misma, esto facilita en mucho que tengamos claridad y agilidad en la reunión. Aún así generalmente éstas se llevan 90 minutos de trabajo, que realmente siempre es muy productivo.</p> <p>De acuerdo al guión de trabajo se llevó a cabo la organización de la sesión de trabajo para entrenadores de la siguiente manera:</p> <p>1.- Identificar quienes eran los entrenadores que ya estaban informados de la sesión que tendríamos y quiénes ya sabíamos que no asistirían; los resultados fueron los siguientes:</p> <p style="margin-left: 40px;">Confirmados: Adultos: 24 Niños: 12</p> <p style="margin-left: 40px;">Faltan: - Paulo</p>	<p>Fuerza impulsora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El coordinador y Alma (responsable del programa de Desarrollo de Talentos) que está a partir de este semestre como apoyo a la Coordinación y quien tiene una gran experiencia en el trabajo con equipos deportivos, planificación de trabajo en cancha y entrenamiento de equipos de atletismo. - Otra fuerza impulsora es la fiel creencia del Coordinador del potencial que podemos obtener haciendo que haya una real comunidad de práctica con los entrenadores y que ellos sean los principales actores en el propio proceso de Gestión del Conocimiento en el CEFSI. - Otra fuerza impulsora es el gran nivel de empatía con el que contamos el Coordinador y yo, pues además de que su personalidad es sumamente noble, durante el semestre pasado hicimos una muy buena mancuerna en el trabajo con los Equipos Representativos. - El coordinador al ser sumamente introspectivo y reconociendo que su familia es un apoyo sumamente importante para haber logrado todos los objetivos que se propone busca replicar esto con los demás entrenadores y propiciar un espacio de convivencia y trabajo con todos los miembros de sus familias. Es encontrar la energía que permite a cada uno de los entrenadores alcanzar sus objetivos. <p>Fuerza restrictora: Saber que un elemento muy importante dentro del equipo de los entrenadores no podría asistir. Este entrenador tiene un gran conocimiento tácito que no le es fácil compartir a los demás entrenadores más sabemos desde la visión periférica que propiciando espacios donde él pueda hacer explícita esta información, tanto su forma de integrarse al proyecto, su responsabilidad y también el propio perfeccionamiento de lo que ya hace será de suma utilidad para la Comunidad.</p> <p>Fuerza impulsora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El conocimiento previo de las actividades de los entrenadores, así como reconocer cuáles son las cosas que más se les facilitan y más les dificultan a cada uno de ellos.

<ul style="list-style-type: none"> - Jair <li style="text-align: center;">Total: 36 personas. - Víctor - Gabriel - Carlos Peredo - Rafael Porras - Alfredo - Alma - Memo <p>*NOTA: La cantidad de niños que se anotan aquí es porque uno de los objetivos de la reunión tiene que ver con que todos los entrenadores conozcan a la familia de todos los compañeros de trabajo, reconocer el papel de la familia y el apoyo que esto puede constituir en el logro de los objetivos profesionales que se tienen y en los que se buscan, así como poder llevar hasta ese núcleo tan importante la información sobre lo que viven sus parejas ante las tareas y retos que deben de enfrentarse al estar al frente de los E. R. En palabras de Senge, la intención es la Búsqueda de “La visión compartida” no solo hacia los entrenadores sino a los más allegados a ellos que son sus familiares. Esto sin forzarlo permite que se cree un compromiso mutuo con un sentido de mayor fuerza hacia dentro y fuera de la organización.</p> <p>2.- Posteriormente se analizó qué es lo que se comería en la sesión de trabajo y de qué manera distribuiríamos las tareas hacia dentro de la sesión del 19. Aún cuando parece un</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rico - Moño <p>Fuerza Impulsora: La visión estratégica que surge desde la Coordinación y la conjunción con la búsqueda de la visión compartida desde mi parte, facilita mucho la claridad de lo que estamos buscando. Echar mano de mis conocimientos y habilidades en el plano del conocimiento y facilidad para el trabajo en equipo permite contar con la confianza de que lo que se piense tiene muchas probabilidades de éxito al momento de la realización.</p> <p>Fuerza restrictora:</p>
--	---

<p>trabajo sencillo de realizar, hubo que hacer una reflexión importante sobre qué cosas le tocaría llevar a cada quien, sobre todo pensando en el tipo de actividades que cada uno tiene y que por lo tanto esto no entorpeciera el propio desarrollo de la sesión. Los resultados fueron los siguientes:</p> <p>Necesidades:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Necesidades</i></th> <th><i>Responsable</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Mobiliario</td> <td>Víctor (preguntará a Jair)</td> </tr> <tr> <td>- Mapa</td> <td>Jair (que pase uno por mail)</td> </tr> <tr> <td>- Carne para asar</td> <td>Tomás</td> </tr> <tr> <td>- Carbón</td> <td>Tomás</td> </tr> <tr> <td>- Aguacate</td> <td>Tomás</td> </tr> <tr> <td>- Salsas</td> <td>Tomás</td> </tr> <tr> <td>- Tortillas</td> <td>Víctor (5 kg)</td> </tr> <tr> <td>- Frijoles</td> <td>Alfredo</td> </tr> <tr> <td>- Cebollas</td> <td>Tomás</td> </tr> <tr> <td>- Chorizo</td> <td>Tomás</td> </tr> <tr> <td>- Queso para quesadilla</td> <td>Jair (1k) y Paulo (1k)</td> </tr> <tr> <td>- Limones</td> <td>Víctor</td> </tr> <tr> <td>- Sal</td> <td>Víctor</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Necesidades</i>	<i>Responsable</i>	- Mobiliario	Víctor (preguntará a Jair)	- Mapa	Jair (que pase uno por mail)	- Carne para asar	Tomás	- Carbón	Tomás	- Aguacate	Tomás	- Salsas	Tomás	- Tortillas	Víctor (5 kg)	- Frijoles	Alfredo	- Cebollas	Tomás	- Chorizo	Tomás	- Queso para quesadilla	Jair (1k) y Paulo (1k)	- Limones	Víctor	- Sal	Víctor	<p>- La participación del Jefe de Centro en esta sesión de trabajo es sumamente importante pues tiene gran capacidad para contagiar a las personas sobre los objetivos que se persiguen según los proyectos planteados. En ésta ocasión sería imposible su asistencia y sabíamos que esto aunque no perjudicaría a nadie de forma consciente, si era un motivo crucial para fortalecer la visión compartida en toda la organización así como los lazos de relación con sus trabajadores y la escucha de las propias necesidades.</p>
<i>Necesidades</i>	<i>Responsable</i>																												
- Mobiliario	Víctor (preguntará a Jair)																												
- Mapa	Jair (que pase uno por mail)																												
- Carne para asar	Tomás																												
- Carbón	Tomás																												
- Aguacate	Tomás																												
- Salsas	Tomás																												
- Tortillas	Víctor (5 kg)																												
- Frijoles	Alfredo																												
- Cebollas	Tomás																												
- Chorizo	Tomás																												
- Queso para quesadilla	Jair (1k) y Paulo (1k)																												
- Limones	Víctor																												
- Sal	Víctor																												

- Servilletas y Brownies	Moño
- Desechables (platos, vasos, cubiertos)	Max (60 piezas), Carlos (60 vasos), Gabo (1 de cucharas, 2 de tenedores y 2 de cuchillos)
- Papas	Memo, Alma, Alfredo, Porras (2 bolsas)
- Refrescos	1 Refresco de 2lts. Por persona.
- Cerillos	Karen
- Pinzas para la carne y contenedor	Karen
- Contenedor para carne ya hecha	Moño
- Hielo y Hielera	Rico (2 Bolsas de Hielo y Hielera)
- Cerveza	EFSI
- Chile para la botana	Víctor

Realizar un esquema como éste, nos permitió tener mucho control sobre las actividades siguientes, ya que la distribución del tiempo y la baja de ansiedad sobre los pendientes que había que realizar para asegurar el buen funcionamiento de la sesión fueron bastante claros.

4.- Posterior a esto, se determinaron las tareas que se llevarían a cabo en la sesión. Mi participación en el sentido

<p>de organizar la información es importante aquí, ya que se hace uso de estrategias educativas muy básicas pero que aseguran el logro de los objetivos de la sesión de trabajo. Un punto fundamental era clarificar tanto el objetivo de la sesión como la dinámica de realización de la misma, a partir de éste esquema es que se logró concentrar la información de la siguiente manera:</p> <p>Objetivo de la Sesión: Generación de espacio de convivencia para los entrenadores, hablar del compromiso de CONADEIP para quienes compiten y quienes estarán como soporte. Generar el compromiso que representa éste semestre para los Equipos Representativos, despertarlos a la realidad. Integración de la familia hacia el compromiso que representa para los entrenadores el estar en un CONADEIP</p> <p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener datos de contacto de familias para hacer un directorio - Hacer presentación para entrenadores y familia <p>Orden del día 14:30 pm. Llegada 15:00 pm. Acomodar cosas para la comida 15:30 pm. Presentación (con botana) 16:00 pm. Comida 17:00 pm. Espacio dividido para trabajar con entrenadores y familia 18:00 pm. Actividades lúdicas (aros, estaciones y resortes para hacer una sola fila al final) 19:00 pm. Cierre y despedida</p>	
---	--

<p>5.- Al tener todo esto, entonces se llegaron a acuerdos con respecto a las tareas que nos dividiríamos durante la semana para que el sábado todo estuviera en orden:</p> <p>Coordinación:</p> <p>1.- Asegurar con el entrenador de futbol que el espacio donde haríamos la convivencia contaba con lo necesario para todas las condiciones de convivencia y trabajo que se requerirían.</p> <p>2.- Elaboración de la presentación en power point para la sesión de trabajo.</p> <p>Karen:</p> <p>1.- Estructurar toda la información para posteriormente hacerla llegar a todos los entrenadores (lo que les tocaría llevar a cada quien a la sesión)</p> <p>2.- Organizar las actividades y materiales que se requerirían para la sesión.</p> <p>Contar en esos momentos con Alma dentro de la junta de trabajo aún cuando ella no participa directamente en éste “trabajar” entre Víctor y yo, retroalimenta en mucho lo que vamos pensando y de alguna manera “Valida” lo que pensamos que puede servir así como otorga sugerencias para que se busque más éxito.</p> <p>Una de las mayores aportaciones era saber qué sentiría ella con las dinámicas que se estaban planificando, qué actividades ella conocía y qué significaría que su familia asistiera a algo así.</p> <p>Ella misma nos clarificó el mapa sobre algunas dinámicas que yo tendría que adecuar para integrarlas al trabajo así como también nos facilitó bibliografía para conocer más dinámicas participativas que se llevan a cabo en el deporte.</p>	
--	--

Bitácora 3

Nombre: Karen Anaid Solis González.		U1_A2 Bitácora no. 3
Narrativa (datos, hechos, eventos, diálogos...)		Interpretación <i>Fuerzas impulsoras y restrictivas</i>
Fecha 04, 05 y 06 – Marzo- 2011	<p>a) El objetivo del día era obtener información muy clara y explícita sobre los programas educativos ya existentes y por lo tanto cómo es que podríamos entender las maneras de trabajar tanto con los entrenadores como con los deportistas, además de obtener la teoría necesaria que fundamente todas las hipótesis previamente desarrolladas para el proyecto de Gestión del Conocimiento.</p> <p>b) Al conocer perfectamente la agenda del Jefe y saber que era bastante complicado sentarse a hacer una entrevista con él para establecer precisamente criterios para reconocer dichos modelos educativos, se pidió autorización por medio de un mail para participar como oyente en del Diplomado que precisamente iniciaría el viernes 04 y del cual podrían obtenerse gran cantidad de datos que orientarían el proyecto. Se dio la autorización y por lo tanto había que integrarse inmediatamente a clases.</p> <p>c) Durante los 3 días que duró el Diplomado (viernes 04, sábado 05 y Domingo 06) se participó activamente en él y con ello se logró recabar gran cantidad de información que ahora está siendo ya ordenada y que permite entender en conversaciones con el Coordinador de E. R., A, Mar y Tr algunas de las medidas con las cuales actuaremos cada quien con sus tareas pero de alguna manera ya orientadas al cambio y la búsqueda de la educación.</p> <p>d) Se obtuvo material tanto teórico (manual del Diplomado) como en CD para revisión de programas externos que muestran las maneras de desarrollar los programas y de medir los impactos de los mismos; así como también material visual que permitirá integrarse en el trabajo de los entrenadores y de los alumnos.</p>	<p>Fuerza Impulsora: Contar con un Jefe de Deportes que conoce perfectamente el tema, así como la coincidencia del inicio de un Diplomado de Dirección y Gestión de programas de deporte educativo y actividad física saludable en contextos escolares.</p> <p>Fuerza restrictiva para el CEFSI: únicamente mi persona como agente posible de cambio tomó el diplomado. El coordinador de ER. No estuvo ahí y posteriormente al sondear me doy cuenta que nadie más en el centro conoce explícitamente en qué consiste un programa de deporte educativo, por lo cual todo se encuentra de manera tácita y como capital intelectual en el Jefe.</p>

<p>09-Mar-2011</p>	<p>a) La junta semanal con el Coordinador de E.R. permitió identificar la necesidad inmediata de desarrollar un proyecto que permita controlar de la manera más explícita posible la programación de los macrociclos de los entrenadores para poder dar el seguimiento necesario tanto a ellos como a los procesos de los deportistas. A proporciona al Coordinador una gran ventaja sobre todo en la estructura del propio proyecto. Mi participación sobre todo en la elaboración de preguntas con respecto al mismo permitió hacer notar que era muy necesario llevar toda la información a un software informático denominado "Open Work Bench" que facilita de manera visual y organizativa el desarrollo de los proyectos. De esta manera la gran cantidad de información que se va a recopilar, desde el principio tiene orden y forma de evaluarse.</p> <p>b) Se identificó que la sesión de trabajo que se llevará a cabo con todos los E.R. con miras a CONADEIP y que se realizará el sábado 19 de Marzo, podrá concretar aspectos sumamente importantes y que tienen que ver con la riqueza de la colaboración entre los miembros, la ruptura de las barreras de autoconocimiento ó como menciona Senge "el dominio personal", así también la innovación en la forma de trabajo con los E.R. ya que nunca se ha llevado a cabo una tarea como ésta. Por tanto podrá integrarse de manera constante dentro de los macrociclos de los entrenadores taras como ésta de manera natural y no solo por el pretexto de una competencia deportiva.</p> <p>c) Se hizo un análisis sobre la "realidad" de los documentos con los que se cuentan en el CEFSI sobre la misión y la visión del mismo ya que el área de E.R. no cuenta con estos elementos de manera explícita y se buscaría que pudieran coordinarse de manera lineal con los del CEFSI. A través de esto se determinó preguntar al jefe del CEFSI si existían éstos documentos y por otro lado iniciar con la formulación de la misión, la visión, el perfil del entrenador y el perfil de los integrantes de los E.R. Este desarrollo se llevará a cabo por el Coordinador de E.R. y yo.</p> <p>d) Se determinó que un medio para obtener información por parte de los entrenadores era colocar preguntas en el pintarrón de sala de entrenadores donde ellos ya están</p>	<p>Fuerza restrictora: el poco tiempo que estamos teniendo para el trabajo en conjunto; anteriormente podíamos estar más tiempo en junta, sin embargo ahora con los Nacionales los tiempos se reducen muchísimo y todos corremos para un lado y para el otro, por lo tanto no terminamos de bajar la información de forma concienzuda y con ello fortalecer el proyecto.</p> <p>Fuerza impulsora: Los entrenadores son muy buenos elementos y nos permitirán de manera eficiente y rápida obtener la información que más nos convenga a través de distintos medios como lo son el "pintarrón de la sala de juntas, el correo electrónico y las entrevistas".</p>
--------------------	---	--

	<p>acostumbrados a que el propio Coordinador coloca preguntas para sondear cuestiones que a él le interesan.</p> <p>La intención es que ahora se coloquen preguntas mapeo para obtener información sobre su práctica de manera sencilla. Por otro lado, se enviarán e-mails en donde responderán también cuestionamientos acerca d de lo mismo y finalmente en la reunión mensual con los entrenadores terminar de concluir cuestiones que con la información previamente obtenida permitirán establecer de manera más sencilla el modelo educativo.</p> <p>e) Finalmente se estableció que haríamos una dinámica de lluvia de ideas para crear la misión y la visión del centro, así como el perfil del entrenador que es educador. Se estableció como lugar de trabajo mi oficina ya que el pizarrón grande permite trabajar de manera eficiente toda la información que se desarrollaría alrededor de los cuestionamientos.</p> <p>f) Por otro lado, se explicó a la coordinación de E.R. que durante el Nacional (03-09 de Abril) se establecerían algunas entrevistas con los Jefes de Deporte de las Universidades que son altamente reconocidas en su rendimiento deportivo así como con entrenadores para poder comparar la información y con ella integrar lo que el CEFSI ya hace y que da muchos resultados.</p> <p>g) Se acordó que yo enviaría por mail mis aportaciones sobre el perfil del entrenador educador y con ello conformaríamos uno solo entre el Coordinador y yo.</p>	
11-mar-11	<p>a) Se hizo una entrevista con el entrenador de la selección de futbol varonil para desarrollar una sesión de trabajo con los deportistas y ahí mismo se aprovechó para identificar cuáles eran las ventajas que él pedagógicamente desarrollaba con sus alumnos para lograr los objetivos. Uno de los elementos más relevantes es que aborda de manera explícita los objetivos para el equipo, es muy claro en el tipo de habilidades con las que cuenta su equipo así como sus debilidades y el establecimiento de compromiso para el cumplimiento de las metas.</p> <p>Fue una sesión muy productiva, ya que en comparación con la del día anterior con el entrenador de Atletismo, permite la información determinar que es fundamental para el</p>	<p>Fuerza impulsora: La visión compartida desde la figura del entrenador.</p> <p>Fuerza Restrictora: Aún cuando hay entrenadores que han tomado especialidades en Psicología del deporte donde es fundamental el desarrollo de los objetivos, éstos no los llevan a cabo y por lo tanto de la visión estratégica no se llega a la compartida y esto desarrolla malos entendidos entre el entrenador y los deportistas por lo cual los niveles de</p>

	aumento de la motivación y del rendimiento la simple expresión de los objetivos de resultado así como el establecimiento de roles y tareas para la buena ejecución para que se pueda llegar a un mejor rendimiento.	autoconfianza, motivación y autoeficacia se ven sumamente estropeados.
--	---	--

Bitácora 7

Nombre: Karen Anaid Solis González		U1_A2 Bitácora no. 7
Narrativa (datos, hechos, eventos, diálogos...)		Interpretación <i>Fuerzas impulsoras y restrictivas</i>
Fecha 14- Marzo- 2011	<p>Durante ésta semana se tuvieron que realizar varias acciones que involucraban ir más allá que solamente el proceso de validar la información y mapear. No estaba pensado hacerlo de ésta manera, sin embargo los procesos que se están viviendo en este momento con la Coodinación de E.R. y con la Jefatura, gracias a la propuesta de Gestión del conocimiento han tenido efectos importantes en la estructura, la gestión de la información y el trabajo con los Equipos Representativos.</p> <p>Se determinó el 22 de Febrero realizar una sesión de trabajo con los E.R. para la preparación de competencia de los Nacionales CONADEIP; la sesión se denominaba Retiro de E.R. ya que la intención fue trabajar desde el autoconocimiento, la importancia de la intención, la integración del toque espiritual (jesuita) y a través de ello llegar hasta la identidad y compromiso con el proyecto de los nacionales que se llevarán a cabo del 03 al 10 de Abril en el ITESO.</p> <p>El Lunes 14 de Marzo se aseguró la participación del Padre JK, Pto y Hipi; con ello se cubría más de la mitad de trabajo de la sesión, con ellos se habían tenido reuniones virtuales para determinar las actividades a realizar así como el producto de las mismas. Ellos se encargaron de elaborar el programa de trabajo de espiritualidad junto con las actividades y materiales, el coordinador de E.R. y yo hicimos el resto del programa y la logística completa del evento.</p> <p>En el anexo se adjunta el Programa completo así como los objetivos, actividades, horarios, etc.</p> <p>La sesión de trabajo se programó para el día sábado 19 de Marzo; una fecha peligrosa para la asistencia pues era sábado de puente. Jamás habíamos hecho una actividad así, por lo tanto sabíamos que corríamos muchos riesgos, nos jugábamos muchas cosas, sin embargo tanto el coordinador como yo teníamos mucha claridad de los beneficios para el propio proyecto del CEFSI, el tipo de actividades con las que los equipos deberán de reforzarse al paso de los años y el beneficio inmediato de estimulación psicológica para impactar directamente en la motivación y el compromiso del trabajo de entrenamiento cotidiano y su actuación en competencia.</p>	<p>Fuerza impulsora: Haber encontrado a personas que al contarles sobre el proyecto, fue tan claro y convincente que decidieron colaborar a pesar de saber que una de esas intervenciones era el sábado 19 de Marzo día de puente.</p> <p>Se buscaba en mucho pasar por la fase de Senge de “Dominio Personal”, con ello podemos asegurar en mucho encontrar sentido y afianzar fortalezas de los equipos que no es posible rescatar a través del trabajo cotidiano.</p> <p>Fuerza Restrictora: Al no haberse hecho la programación de la sesión de trabajo, muchos de los deportistas de E.R. estarían de puente y por lo tanto no se contaría con la delegación completa para llegar en un primer momento a la visión compartida para todos.</p> <p>La parte espiritual causa mucho conflicto a las personas cuando lo escuchan; lo cual hizo que la información que debía de ser dada a los deportistas por parte de los entrenadores jamás llegara a ellos. De igual manera sucedió con la coord. De E.R.</p>

<p>15-Marzo-201</p>	<p>Este día se hizo la validación de información con respecto a la propuesta de trabajo con el equipo de futbol varonil que se había revisado la semana previa a la sesión. Se le explicó al profesor cuáles eran las razones por las que era muy pertinente y acertado hacer explícita la información sobre los objetivos del equipo en el Nacional así como las funciones que desempeña cada uno de los integrantes dentro de su rol de trabajo.</p> <p>Se acompañó al profesor durante el proceso de estructurar la información de la forma más adecuada posible. Por lo tanto en el laboratorio de psicología del Deporte se hizo el planteamiento de las preguntas a resolver de la manera más adecuada, lo cual se convirtió en tópicos de trabajo y finalmente esto se relleno con la información que el profesor y yo teníamos clara y que beneficiaría a los objetivos del grupo.</p> <p>La cita de trabajo se hizo el martes 15 de marzo a las 8:00 pm. Estaban citados todos los integrantes de la selección de futbol del ITESO. El profesor llegó un poco tarde, 15 minutos después de las 8, lo cual inquietó un poco al grupo pues realmente habían llegado muy puntuales (cosa sorprendente). Desde el punto de vista psicológico, un acierto enorme para conseguir los objetivos deportivos es indispensable la presencia de la disciplina que en este caso se notaba en la puntualidad.</p> <p>La sesión de trabajo fue muy fluida, se siguió el rol que se había planteado y hubo un momento sumamente importante, un objetivo que estamos buscando conseguir con todos los entrenadores del CEFSI y es que su gestión del aprendizaje sea real y clara; en éste caso se siguieron pasos claves para ello: Claridad del propósito para el entrenador, exposición del objetivo de la sesión de manera clara y explícita, se mostró el material y se hizo que los deportistas participaran activamente en el proceso de clarificar las tareas a realizar, introducción de una dinámica que a manera de metáfora permitió esclarecer el beneficio de la colaboración y la competitividad. La dinámica final permitió posteriormente explicitar los beneficios de la colaboración para lograr los objetivos del grupo así como también la consolidación del compromiso con el grupo.</p> <p>Fue una sesión de trabajo sumamente productiva, en específico el trabajo con el equipo de futbol varonil es clave dentro del proyecto y por lo tanto el haber tenido un acercamiento así y la respuesta del grupo permite y permitirá posteriormente consolidar cuestiones educativas con los entrenadores y los deportistas.</p>	<p><i>Fuerza Impulsora:</i> Previamente se había logrado hacer una visión compartida con el entrenador sobre los objetivos del CEFSI en el CONADEIP y los beneficios de trabajar de manera explícita los objetivos de su trabajo para sus jóvenes así como corroborar lo que ellos entienden sobre el rol y el trabajo que deberán de desempeñar en competencia.</p> <p>La comunidad de práctica del equipo de fútbol de manera explícita revisó tanto los roles como las tareas mejor ejecutadas por cada uno de los integrantes, se hizo retroalimentación entre ellos, se validó la información y finalmente se hizo una resignificación sobre el trabajo que hacen cotidianamente y lo que buscarán en la competencia.</p> <p>Se hicieron acuerdos y compromisos, se pudo conocer de manera explícita cada una de sus funciones.</p> <p>Se llegó a la fase de socialización sin ningún problema!</p> <p><i>Fuerzas restrictoras:</i> El equipo sabía que ese mismo día se daría a conocer la lista oficial de los que formarían la selección para el CONADEIP. Desde todos los puntos de vista, era muy poco tiempo ya para que realmente la cohesión del equipo titular se diera por completo además de tenerlos a todos en períodos de ansiedad creciente que a los entrenadores les gusta mantener pues siguen creyendo que esto es lo que realmente motiva a los deportistas. Hay que hacer modificaciones de los esquemas mentales que manejan los entrenadores y lograr integrar otro tipo de información. Hace falta poderlos reunir a todos</p>
---------------------	--	---

		<p>para hacer que salga alguna información clara sobre esto. El tiempo que tenemos previo al nacional es muy poco, lo cual dificulta por ahora tener sesiones conjuntas. Habrá que utilizar los medios electrónicos para lograrlo.</p>
<p>18- Marzo- 2011</p>	<p>Durante la semana se estuvieron haciendo todos los ajustes necesarios para lograr llegar a la sesión de trabajo con todas las previsiones necesarias.</p> <p>Había un punto en específico que a mí me preocupaba mucho y era que no habíamos podido concertar la presencia del Jefe de Centro en la dinámica propuesta para el sábado; los compromisos de trabajo hacían imposible su participación, sin embargo lo más preocupante era que la visión compartida desde la jefatura no iba poder llegar en ese momento que era crucial.</p> <p>El viernes por la noche, pedí al Jefe que tomáramos un café para platicar un poco sobre lo que estaba sucediendo en el centro; en ese café se habló de muchas cuestiones extra sesión, sin embargo cuando se tocó el punto hubo muchos cuestionamientos acerca de la manera en la que revisaríamos las temáticas del sábado. Por parte de la jefatura se cuestionó que si los temas que se revisarían con todo el esfuerzo que se estaba haciendo realmente lograría conectar a los deportistas con el proyecto. Yo le dije que eso lo habíamos platicado desde el semestre anterior, que él mismo había sugerido una sesión de trabajo distinta y relacionada con esto pero que creía que lo más indispensable y que no tendríamos era que no estaría él ahí presente para poder bajar la información necesaria para comprometer a los chavos.</p> <p>El me dijo que no sabía por qué era que se estaban haciendo tantas cosas en el CEFSI para hacer los mejores nacionales de la historia, se estaba invirtiendo una cantidad grandísima de dinero, teniendo jornadas de trabajo de 14 horas del staff y que así, parecía que los chavos no conectaban con lo que sucedería en los nacionales.</p> <p>En ese momento entró una llamada justamente relacionada con la organización del CONADEIP, se confirmaba la rueda de prensa para el martes 29 de marzo a las 15:00 hrs. El cuestionó que por qué nadie le decía a los chavos que habría todo esto.</p> <p>Yo regresé la pregunta y le dije: ¿cómo es que los chavos se enterarán si yo que estoy tanto tiempo trabajando contigo no tengo la menor idea de lo que sucederá?? ¿de qué manera me entero?, ¿dónde tengo que buscar la información?.</p>	<p><i>Fuerza Impulsora:</i> La confianza del Jefe hacia mí y las propuestas que se hacen para el trabajo en el centro.</p> <p>Llegar a la fase de socialización de la información nos permitirá brincar rápidamente hacia la integración del conocimiento. Solo habrá que encontrar los instrumentos más adecuados para rescatar la información que se desprende de todo el trabajo realizado.</p> <p>Mi comunidad de práctica que en este momento es él, al compartir lo que se hace y se busca, entonces podemos re significar y por lo tanto darle un sentido claro a las acciones y por ello perfeccionarlas.</p> <p>Los entrenadores como puntos clave dentro del proceso de socialización de la información podrán tener de manera directa tanto las acciones que se llevarán a cabo con los deportistas como la visión estratégica que buscamos se convierta en compartida.</p> <p>Muchos entrenadores están de acuerdo con las acciones que toma el centro para favorecer a su formación y la de los deportistas, por lo tanto eso hace que “el yo soy mi puesto” se venza un poco y se busque compartir más y crecer en el dominio personal y la innovación de las formas de trabajo.</p>

<p>Le dije que yo no estaba dentro del consejo del centro y que veía que todo el tiempo se hacían muchos acuerdos ahí arriba, se tomaban decisiones pero que había una brecha enorme porque con todo lo que se buscaba nadie de quienes estamos cercanos a los equipos sabemos qué es lo que sucede. Le dije que la comunicación más cercana desde mí estaba hacia la coordinación de E.R. y que a mí con todo y eso nadie me había comunicado nada.</p> <p>El respondió que había alguien que tenía que pensar y decidir cosas pero que no podía hacerse responsable por bajar la información. Le dije que entonces alguien tenía que bajar toda esa información porque si no, no lograríamos nada.</p> <p>Se quedó pensando un poco y me dijo: tengo una presentación que se hizo sobre todo lo que son los NACIONALES y que se hizo para el congreso CONADEIP (donde se reúnen todos los jefes de deportes de las instituciones de CONADEIP en el mes de Diciembre). Es una presentación muy ejecutiva pero que permite dar cuenta de todo lo que habrá en los nacionales. Si tienes un espacio dentro de lo planeado entonces puedes hacer uso de ella y mostrar lo que son los nacionales.</p> <p>En ese momento hubo la posibilidad de conocer de una manera muy cercana todo lo que había desde la visión estratégica; aseguré que esa presentación se haría con los equipos, que era un momento clave para hacerles llegar la información y por lo tanto que se modificaría un poco el plan antes creado pero que tendríamos un mayor efecto haciendo ahora una visión compartida de los compromisos para CONADEIP.</p> <p>También le dije que aún nos quedaría después de eso una semana de trabajo posterior con los equipos y que podía hacer que las sesiones planteadas entonces estuvieran integradas por los demás miembros del CEFSI que coordinan los proyectos de comunicación, cobertura médica, organización y voluntarios. Todo esto con el fin de asegurar que el 100% de los deportistas y entrenadores conociera el plan completo. Los propios entrenadores tampoco conocían lo que se estaba buscando a pesar de haber tenido una sesión de trabajo previa con ellos. En ese momento yo misma no tenía todo el conocimiento del proyecto por lo cual nunca se habló con ellos sobre lo que implicaría la semana CONADEIP.</p> <p>Seguimos platicando un poco sobre información que me era importante conocer y realmente fue una sesión increíblemente productiva de trabajo que no estaba planteada así pues había muchos otros puntos que se pretendían tocar, sin embargo en ese momento fue donde entendí que la presencia de la Gestión del Conocimiento en el CEFSI era precisamente la posibilidad de</p>	<p><i>Fuerza restrictora:</i> el no conocimiento de todos las acciones que se realizan en el centro gracias a que no se baja la información de los acuerdos tomados por los mandos superiores.</p> <p>Se tienen tantos programas a la vez en el centro que a veces es complicado poder darle el tiempo suficiente a cada uno de ellos para lograr al 100% los objetivos.</p>
---	--

	<p>consolidar todos los proyectos ya planteados así como asegurar seguir innovando en materia de educación y deporte.</p>	
<p>19-Marzo-2011</p>	<p>El sábado 19 mientras se hacían ya las actividades recibí un e-mail del Jefe, en él se daban las gracias por poder comunicar cuestiones que él mismo no habría podido hacer y que por lo tanto veía bastante valiosos todos los esfuerzos que se realizarían esa jornada y que seguro impactarían en los resultados de la organización y de la forma de enfrentar de los E.R. Fue muy claro corroborar que era fundamental hacer gestión del conocimiento ahí e implementar el modelo de Nonaka sin mayor duda; desde esa perspectiva puede brindarnos increíbles resultados y con ello fortalecer de manera concreta la estructura central del CEFSI.</p>	<p>Fuerza impulsora: El reconocimiento desde la jefatura de la necesidad de comunicar lo que se hace de manera clara y eficaz a todos los miembros de la organización. Tomar la decisión de reunir a todos y hacer el esfuerzo porque la sesión de trabajo fuera realmente productiva y con sentido permitiría fortalecer futuras acciones que se convertirán en rituales de las comunidades de práctica. Hay una resignificación constante de los contenidos y las vivencias de los integrantes de los equipos y los entrenadores. Se buscó el espacio para que se compartieran cuestiones vitales de su desempeño cotidiano y con ello se encontrarán las mayores fortalezas tanto individuales como grupales y de la propia organización. El dominio personal estuvo constantemente explicitado en todo el trabajo realizado durante el día, lo cual permitió que se echara un chapuzón en el interior de los individuos y de las comunidades.</p> <p><i>Fuerza restrictora:</i> la no participación del 100% de los integrantes de los equipos ya que la coordinación decidió que no se haría obligatoria la asistencia. En mi particular punto de vista, considero que el reto era que dentro de la obligatoriedad se encontrara la funcionalidad y por lo tanto no hubiera problema en la aceptación de las nuevas formas de trabajo con los deportistas.</p> <p>El equipo en específico de futbol varonil no asistió casi el 50% de la jornada (tanto en integrantes como en tiempo). El tema de la cultura de los equipos de futbol es una cuestión que hay que revisar mucho pues la visión compartida no ha podido llegar por completo hacia ellos y entonces es difícil que las acciones tomadas también le den sentido a su trabajo constante y a la responsabilidad que tienen dentro del proyecto deportivo.</p>

RO.2 = Registro 2

Desarrollo	Interpretación
<p style="text-align: center;">Fecha de aplicación: Martes 26 de Abril del 2011 Hora: 13:00 Hrs. Lugar: Sala de Entrenadores del CEFSI</p> <p>DESCRIPCIÓN DEL LUGAR:</p> <p>Es un área aproximada de 5 x 5 mts. En forma rectangular. En ella los entrenadores cuentan con estaciones de trabajo que se dividen en a su vez en 4 con una PC para cada estación por lo tanto ellos deben de compartir las estaciones si es que trabajarán en ese espacio.</p> <p>El piso es de vitropiso color gris, cuenta con 3 paredes de tablaroca blancas y una que está compuesta por ventanales que dan hacia el interior del domo deportivo. Al abrirse éstos pueden escucharse todos los sonidos del ambiente y en ocasiones ser excesivo el ruido, cuando se hace trabajo en el lugar siempre se mantienen las ventanas cerradas.</p> <p>Cuenta en otra de las paredes con una especie de armario que corre por toda la pared, ahí se guardan algunas cosas del CEFSI como uniformes y materiales de los equipos representativos. Este pequeño armario tiene puertas de plástico transparentes que simulan cristal, tiene una altura aprox. De 1.20 cm. Y de largo 5 mts.</p> <p>Al ingresar al lugar de frente te encuentras con las 4 estaciones con computadoras en donde cada uno de los entrenadores ya las decoró a su gusto y donde tienen también algunos documentos que les son útiles para hacer su trabajo.</p> <p>La misma sala cuenta con un pintarrón de aprox. 2 x 2.5 mts., un frigobar que puede ser utilizado por cualquiera de los miembros del CEFSI que requiera refrigerar alimentos. También cuenta con una impresora láser que es usada por toda la planta superior del centro y los entrenadores y finalmente en el centro de la sala se encuentran unos pequeños sillones de color naranja oscuro que permiten durante las juntas del CEFSI o el trabajo con los entrenadores crear un espacio de confort y trabajo. Hay una pequeña mesa de centro de madera con cubierta de cristal.</p> <p>La temperatura de la sala suele ser cálido y en ocasiones cuando son estaciones de primavera o verano en horas donde el ambiente es caliente ahí se encierra más y es preciso hacer uso del ventilador para que corra más el aire sin abrir los ventanales para evitar el ruido.</p> <p><u>Secuencia de Actividades:</u></p> <p>13:00 hrs: Los entrenadores estuvieron llegando a la sala de entrenadores aprox. 5 min. Antes de las 13:00 hrs. se había hecho mucho énfasis por parte del coordinador de ser puntuales no solo para salir a tiempo sino para también (desde el punto de vista del coordinador y mío) fomentar la disciplina en el grupo de entrenadores.</p>	<p>Búsqueda de integración de nueva cultura organizacional</p>

<p>El día previo el trabajo fue provechoso ya que se logró que los dos subgrupos de trabajo hicieran reflexión individual sobre su práctica con los deportistas y acompañado a esto se pudo compartir con los demás compañeros no solo los obstáculos que se presentaron sino rescatar las mejores prácticas (aunque esto se hizo en un primer momento de manera parcial).</p> <p>Esta es la secuencia de actividades que se siguió en la sesión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Pequeña reseña del día de trabajo de la sesión anterior 2.- Evidenciar desde la perspectiva de la coordinación, los mejores momentos de la sesión anterior. 3.- Colocar el objetivo de la sesión: Reflexionar acerca de los valores en el deporte y cuáles son los valores que el modelo deportivo educativo debería de contener. 4.- Finalmente iniciar con la reflexión sobre las formas con las cuales se conseguiría evidenciar las formas educativas y valorales en su práctica con los Equipos Representativos. <p>13:05</p> <p>Yo: Buenas tardes compañeros, que bien que llegamos temprano!! Esperaremos unos minutos más e iniciamos sin falta a la una diez para terminar puntuales y que todos podamos ir a hacer lo que debemos hacer.</p> <p>Vamos a ver, creo que ustedes.... Equipo 1; si está su coordinador verdad? Si, aquí anda Mem y el equipo 2; upsss.. creo que nos hacen falta unos cuantos!!</p> <p>Bueno, esperamos un poquito y empezamos puntuales, oks??</p> <p>13:07 Me daba mucho gusto ver que los entrenadores estaban haciendo el esfuerzo por llegar a tiempo y que además parecían estar contentos haciendo lo que estábamos haciendo, llegó Gab conmigo y me dijo: Hey muy bien, está padre lo que hacemos, hay que seguirle dando a esto.</p> <p>13:10 Les pido a todos que ya nos ubiquemos por grupos e inicio la descripción de las actividades que haríamos durante el tiempo de trabajo. Ok, Ok, les explico un poco como serán las acciones del día de hoy, continuaremos con el trabajo de ayer pero orientado hacia objetivos más concretos, les platico un poco: el día de ayer tuvimos una sesión sumamente provechosa; en muy pocas ocasiones tenemos un espacio para compartir con los demás y con nosotros mismos cuáles son las mejores prácticas que tenemos durante el día a día con los E. Representativos. Escucharlos y darnos cuenta de la riqueza que existe en nuestro equipo de trabajo es muy alentador y también comprueba que la fuerza principal del proyecto deberá estar puesta en ustedes.</p> <p>El día de hoy tenemos una tarea muy importante, es fundamental que podamos identificar dentro de nuestro modelo los valores que estarán</p>	<p>Comunidad de práctica socializando y exteriorizando. Se le da un significado a su práctica.</p> <p>Mi rol con los entrenadores como vocera tiene el objetivo muy claro de propiciar “Visión compartida” y propiciar fomentar</p>
--	---

<p>presentes no solo en lo que está escrito en el modelo sino en aquello que vivimos todos los días con los equipos representativos.</p> <p>Como actividades y coordinados por los elegidos en cada uno de sus grupos, hay que propiciar el diálogo entre nosotros y primeramente reconocer: ¿Qué son los valores?, ¿Qué valores son los que sabemos que se pueden integrar a los programas educativos?, ¿Cuáles valores elegiremos para integrar el programa deportivo educativo del CEFSI? Y si nos da el tiempo, determinar las formas con las cuales podremos ir evidenciando esta parte formativa sobre los valores en la práctica con los E. Representativos.</p> <p>De manera muy rápida se pusieron a trabajar; de forma sencilla fluye la comunicación. En uno de los grupos hubo un movimiento con el líder ya que a quien se había seleccionado no llegaba por lo tanto se le pidió a Ric que tomara el puesto (cosa que le encantó pues siempre busca la batuta). El de manera muy natural invitó al diálogo.</p> <p>13:25 Ya se habían empezado a calentar motores con respecto a la información que buscábamos que fluyera, Mc mi asistente y yo estábamos cada una en un grupo y por ello podíamos impulsar a orientar la comunicación, de manera contraria, podrían platicar de mil cosas a excepción de lo que buscábamos rescatar.</p> <p>La pregunta principal sobre los valores es una pregunta difícil, la mayoría de nosotros conocemos o hemos escuchado acerca de los valores y lo cierto es que sabemos muy poco y por tanto mucho menos sabemos cómo es que podemos aplicarlos en nuestra práctica cotidiana de manera correcta.</p> <p>La primera intención causó polémica en el grupo, era fundamental que ciertas competencias de los entrenadores se reflejaran ahí, sobre todo la posibilidad de debatir sin ofender al otro, expresar ideas libremente, buscar el sentido común con el equipo de tarea. Las opiniones fueron diversas pero conforme cada quien fue aportando, el clima de la conversación subió y se hicieron reflexiones que venían no solo de lo que sabían a través de lo que han escuchado o lo que les han enseñado sino que las conversaciones estaban basadas en experiencias propias de trabajo con sus deportistas que aunque no estaban intencionadas del todo si hacían referencia a poner en práctica valores. Los valores más comunes que se evidenciaban en el trabajo fueron: disciplina, respeto, trabajo en equipo y perseverancia.</p> <p>Los entrenadores estaban sentados por grupos y no había una mesa de trabajo en medio de ellos, por tanto el espacio personal era muy pequeño, lo que es cierto es que se sentía muy conectada la conversación de todos.</p>	<p>conocimiento individual así como significado en la comunidad.</p> <p>Se busca impulsar el liderazgo en los grupos, la comunicación entre los miembros pero sobre todo seguir impulsando el compromiso mutuo</p> <p>Competencias educativas para entrenadores.</p> <p>Aprendizaje individual</p>
---	--

<p>13:45 Se siguió reflexionando sobre el tema pero me levanté un poco del grupo con el que estaba y ahora les pedí que siguieran con la siguiente pregunta que habíamos acordado, era importante continuar pues si no, podríamos atrasarnos mucho y no finalizar con nada de lo planteado para el día.</p> <p>14:00 Aún no se tenían claros los valores que elegiría el grupo, sin embargo si había ya mucha claridad en cuanto a los valores que ellos creían que enseñaban en sus equipos; mientras se discutía esto al mismo tiempo se hablaba ó hacía reflexión sobre experiencias con algunos de sus deportistas tras trabajar con valores (en el propio entrenamiento). Este fue un momento muy clave de la intervención. Estar ahí con ellos, reflejar únicamente y con ello evidenciar de manera más clara hacia todos cómo es que lo educativo estaba en su práctica permitía que entonces quisieran interaccionar más.</p> <p>Toda la sesión me quedé presente con uno solo de los grupos, sin embargo estaba de frente a mi asistente y así podía mediante algunas señas monitorear cómo iban y pedir que hiciera énfasis en algunos puntos.</p> <p>14:15 La discusión seguía y me volví a parar y a pedir que por favor ahora eligieran cuáles iban a ser los valores con los cuales el modelo se regiría. Esto una vez más se complicó, sobre todo en el grupo donde no estaba, podía escuchar cómo es que podían regresar y regresar a un punto antes tratado pero que no querían dejar de tocar pues interesaba al grupo. Hablé un poco con Mc y pedí que hiciera más preguntas de reflexión para lograr rescatar algo de ese grupo.</p> <p>14:20 había que iniciar a presionar un poco para que también se tomara en cuenta de qué forma es que podríamos evidenciar desde su entrenamiento que estamos fomentando valores, teniendo un modelo deportivo y haciendo que los jóvenes realmente tengan un espacio de aprendizaje más allá del solo rendimiento deportivo</p> <p>14:30 Pedí a los grupos que decidieran quién sería aquel que a nombre del grupo explicaría lo que habían reflexionado pregunta tras pregunta. La respuesta fue muy buena de los dos equipos de trabajo; (puedo hacer notar que aunque estaban partidos en dos, se sentía un clima de mucha camaradería entre todos), se organizaron rápidamente, determinaron al representante y les pedí que nos explicaran desde su lugar, cuáles habían sido primeramente los valores seleccionados.</p> <p>A partir de esta pregunta es donde la controversia creció entre los grupos, no lograban establecer por qué uno debería de estar en lugar de otro, por qué la disciplina era lo más importante para un equipo y para el otro el respeto y la perseverancia. En otras ocasiones donde habíamos querido reunir al grupo para seleccionar metodologías de trabajo conjunta entre ellos se habían peleado pues parecía que todos sabían. En esta ocasión parecía que nadie podía defender completamente por qué es que debían</p>	<p>Fase se socialización</p>
--	------------------------------

de existir tal o cual valor, sin embargo estando al frente y sabiendo hacia donde quería orientar la discusión propuse que seleccionaran los que cada grupo había elegido, ciertamente no teníamos problema en que fueran 2, 3, 4 La intención era lograr el diálogo y la reflexión sobre los valores y su forma de aplicación en la práctica cotidiana y eso ya se había logrado. El coordinador y yo de antemano sabíamos que tendríamos nosotros que seguir trabajando de manera conjunta para también desde la cabeza orientar algunas cosas pero dejar que el grupo le diera sentido al rumbo ya que ellos finalmente serían los encargados de evidenciar en su propia práctica todo lo que se aprobara en las sesiones.

Finalmente se determinó que se quedarían con: responsabilidad, disciplina, trabajo en equipo y perseverancia.

14:50

Para llegar a esto pasaron varios minutos y estábamos ya casi por cumplir la hora de salida, después de ese tiempo al que no están acostumbrados a reflexionar conjuntamente ya empieza a pesar el tiempo. Al verlos ya con ganas de salir, solo puntualizamos en que debemos de seguir trabajando en las siguientes sesiones sobre la forma de evidenciar esos valores.

Los alumnos se interesaron cuando:

Era muy notorio el interés cuando podían argumentar sus experiencias positivas de manera libre, de igual manera cuando mi asistente o yo hacíamos reflejo de lo dicho por ellos mismos y posteriormente se lanzaba una pregunta que pudiera aclarar un poco más la información; de esta manera los demás compañeros podían tener casi una fotografía de lo que había sucedido y razones muy concretas para la aplicación de su práctica.

Por otro lado, la participación de los líderes de los grupos era crucial y estar ahí para acompañar también a los líderes permitía que se hiciera mucho hincapié en los objetivos y que entonces aunque pudieran platicar libremente eso no desviara el tema por completo y por lo tanto al final sintieran que no habían llegado a ningún lugar.

Me gusta mucho la manera de trabajar de los equipos, considero que la atención estuvo casi en un 100% durante toda la sesión, ayudaba bastante que ellos debían construir tanto su selección de valores como la definición de los mismos. Unos se preguntaban por qué antes no lo habían pensado así si lo hacían todos los días.

Finalmente el respetar los tiempos de todos, estar haciendo avisos constantes sobre el punto que había que hacer notar o reflexionar y la comunicación abierta hacia las propuestas permitió que el grupo estuviera participando de manera muy activa y generando capital importante

Los alumnos se distrajeron cuando:

Los alumnos se distrajeron por algunos momentos cuando se pidió a los representantes elegidos que pudieran exponer los valores y su definición.

<p>Cuando ya iban a ser las 2:30 y estaban apresurados por salir a terminar su entrenamiento o a salir de la institución para llegar con bien a su siguiente trabajo.</p> <p>En general creo que es un grupo de entrenadores muy participativo y atento.</p> <p><u>Conclusión del análisis anterior:</u></p> <p>Se cumplió con el objetivo establecido, no solo para la cohesión grupal sino también para empujar a la reflexión y toma de decisiones de manera adecuada.</p> <p>La idea que yo quería que ellos comprendieran estaba basada en la definición de valor y sus características. Creo que este tema me da para mucho más y deberé pensar en otros momentos poder hacer material sobre las temáticas que se seguirán revisando y con ello formular de manera clara el debate para finalmente llegar a un consenso entre todos.</p> <p>No repetiré la lección más si buscaré que los entrenadores tengan mayor cantidad de información, la puedan reflexionar ellos mismos y entonces después podamos volcarla hacia el diseño y plasmado de sus macrociclo anual.</p>	
---	--

RO.3 = Registro 3

Desarrollo	Interpretación
<p style="text-align: center;">Fecha de aplicación: Miércoles 27 de Abril del 2011 Hora: 13:00 Hrs. Lugar: Sala de Entrenadores del CEFSI</p> <p>DESCRIPCIÓN DEL LUGAR:</p> <p>Es un área aproximada de 5 x 5 mts. En forma rectangular. En ella los entrenadores cuentan con estaciones de trabajo que se dividen en a su vez en 4 con una PC para cada estación por lo tanto ellos deben de compartir las estaciones si es que trabajarán en ese espacio.</p> <p>El piso es de vitropiso color gris, cuenta con 3 paredes de tablaroca blancas y una que está compuesta por ventanales que dan hacia el interior del domo deportivo. Al abrirse éstos pueden escucharse todos los sonidos del ambiente y en ocasiones ser excesivo el ruido, cuando se hace trabajo en el lugar siempre se mantienen las ventanas cerradas.</p> <p>Cuenta en otra de las paredes con una especie de armario que corre por toda la pared, ahí se guardan algunas cosas del CEFSI como uniformes y materiales de los equipos representativos. Este pequeño armario tiene puertas de plástico transparentes que simulan cristal, tiene una altura aprox. De 1.20 cm. Y de largo 5 mts.</p> <p>Al ingresar al lugar de frente te encuentras con las 4 estaciones con computadoras en donde cada uno de los entrenadores ya las decoró a su gusto y donde tienen también algunos documentos que les son útiles para hacer su trabajo.</p> <p>La misma sala cuenta con un pintarrón de aprox. 2 x 2.5 mts., un frigobar que puede ser utilizado por cualquiera de los miembros del CEFSI que requiera refrigerar alimentos. También cuenta con una impresora láser que es usada por toda la planta superior del centro y los entrenadores y finalmente en el centro de la sala se encuentran unos pequeños sillones de color naranja oscuro que permiten durante las juntas del CEFSI o el trabajo con los entrenadores crear un espacio de confort y trabajo. Hay una pequeña mesa de centro de madera con cubierta de cristal.</p> <p>La temperatura de la sala suele ser cálida y en ocasiones cuando son estaciones de primavera o verano en horas donde el ambiente es caliente ahí se encierra más y es preciso hacer uso del ventilador para que corra más el aire sin abrir los ventanales para evitar el ruido.</p> <p><u>Secuencia de Actividades:</u></p> <p>13:00 hrs: La entrada general fue a las 13:05, parecía que el día anterior se habían quedado muy concentrados y motivados con las actividades que se estaban manejando y por ello habían llegado temprano.</p> <p>Sería un día en el que tendríamos seguramente discusiones muy profundas pero también momentos de conocimiento individual y grupal bastante</p>	<p>Un avance en la disciplina del grupo y</p>

<p>parece una tarea sencilla pero hay que hacer un esfuerzo importante para identificarlo y además para escuchar lo que los demás aportan a esto mismo.</p> <p>(en esta sesión específicamente decidí quedarme con un solo grupo y no estar rondando con el otro, pedí a mi asistente que se quedara muy atenta a lo que sucedía con el otro grupo y que siguiera haciendo intencionalmente preguntas que les permitieran ahondar más en sus reflexiones para que no quedaran como cosas pasajeras)</p> <p>Bueno, entonces sigamos trabajando, solo pediré que hoy hagamos un cambio de líderes (esto con la intención de provocar que alguien más del grupo incentivara en la comunicación entre los miembros) El grupo 1 que está con Marc por favor ahora será liderado por Ric y el grupo 2 el día de hoy su líder es Gab.</p> <p>Bueno, a ver, como lo haremos será así:</p> <p>1.- Les pido que por favor de manera personal identifiquen cuál fue el semestre más exitoso que tuvieron, puede ser que les haya ido muy bien con su equipo por todo lo que lograron y que no necesariamente hayan tenido los mejores resultados deportivos, esto es válido; si además de que les fue muy bien con el equipo tuvieron buenos resultados pues podremos cruzar más información.</p> <p>2.- Después de haber hecho esto, hay que compartir con el grupo, todos debemos de contarle al grupo por qué determinan que fue su mejor semestre y qué cosas son las que ustedes hicieron de manera intencionada para lograr los mejores resultados.</p> <p>3.- Hay que determinar a alguien que esté como relator del grupo para que pueda anotar toda la información más importante sobre las acciones tomadas por cada uno.</p> <p>Bueno, hay que empezar entonces y terminamos igual que el día de ayer faltando diez para las tres más o menos.</p> <p>13:20</p> <p>Los grupos empezaron a trabajar, los dos días anteriores habían servido bastante para abrir los canales de comunicación y también para hacer más reflexivo el trabajo. Yo estaba muy impresionada de observar y escuchar cómo es que todos podían hablar y sentirse entendidos, esto lo podía saber ya que se guardaba silencio cuando alguien empezaba a hablar y de alguna manera había otro que lo retroalimentaba positivamente o decía “ah que chido”, eso hacía muy fluido el trabajo.</p> <p>En el grupo donde yo estaba también estaba el coord. De Equipos Representativos pues a su cargo está el equipo femenino de fútbol y entonces de manera muy natural podía interactuar con los otros en su función como entrenador.</p>	<p>Había que incentivar a alguien más con el tema del liderazgo, las dos personalidades eran distintas pero me importaba mucho escuchar de ellos dos que han tenido excelentes semestres, cómo es que incentivaban a los demás para la reflexión.</p> <p>La importancia de tener evidencias concretas sobre el trabajo (de lo tácito a lo explícito)</p>
--	--

<p>Cada uno de los entrenadores empezó contando cuál había sido su mejor semestre e iban reconociendo qué era lo que habían decidido hacer con su equipo y que además había resultado muy positivo para lograr objetivos de rendimiento.</p> <p>En específico Gab pudo expresar que su mejor semestre había sido el semestre de otoño 2010; su arma más eficaz fue estar en formación a través del diplomado en psicología del deporte que había sido ofertado por el ITESO en ese año, había decidido poner a prueba varias de las acciones que había entrenado durante el diplomado y eso le hizo tomar el control de su grupo. Las acciones concretas que decidió hacer fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener una sesión de planteamiento de objetivos grupal al inicio del semestre. - Planificar de manera individual los objetivos de rendimiento y de ejecución de cada uno de los tenistas. - Modificar su entrenamiento para tener evaluaciones constantes sobre su rendimiento deportivo y con ello retroalimentarlos constantemente. - Tener un plan de desarrollo físico adecuado para el tiempo real de entrenamiento con el que se cuenta y con ello fortalecer a su equipo. - Desarrollar algunas sesiones de convivencia con el grupo para así fortalecer los lazos de comunión entre ellos. - Integrar las sesiones de psicología que se ofrecían por parte del CEFSI para la preparación de las competencias. - Ser muy conciso en las formas de evaluación individual; esto le daba mucha credibilidad y fortalecía el compromiso del grupo. <p>Por otro lado, Mem también aportó maneras concretas y coincidían en la importancia de la formación extra deportiva en psicología del deporte para hacer que su semestre fuera muy bueno.</p> <p>Se coincidía en puntos claros con Gab:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sesión de planteamiento de objetivos al inicio del semestre - Planteamiento de objetivos individuales para cada atleta y la especificación de las pruebas que llevarían a la competencia - Sesiones de convivencia con el grupo - Selección de capitanes del grupo con argumentos concretos y no por selección directa del entrenador. - Interacción continua con los deportistas para retroalimentar puntualmente sobre su desempeño - Hablar de manera clara y concreta sobre los aspectos disciplinares del grupo y haciendo participar a los atletas para que se cumpliera el reglamento - Aplicar las sesiones de psicología del deporte que proponía el CEFSI para la preparación de los equipos para competencia. <p>Mientras los entrenadores hablaban yo tenía una acción muy específica y era escuchar y hacer preguntas reflexivas para que pudieran expresar de manera muy clara qué fue lo que se hizo y por qué decidieron hacerlo así.</p>	<p>Comunicación entre pares. Comunidad de Práctica.</p> <p>Se mostraban evidencias del “Dominio de Sí” ya que se buscaba superarse a sí mismo y a sus propias barreras mentales que antes no le habían dejado avanzar.</p> <p>Una vez más el dominio de Sí evidenciaba su beneficio en el avance del rendimiento.</p>
---	---

<p>Esto permitía que los entrenadores entre ellos se preguntaran cosas como ¿qué pasó cuando lo hiciste? ¿con qué problemas te topaste? ó decidían que esa acción si ellos la ejecutaban entonces seguro les daría resultados que estaban buscando.</p> <p>La sesión seguía transcurriendo y los dos equipos se notaban muy interesados en seguir la dinámica, parecían muy emocionados pues se reían y querían contar más de lo que les había pasado. Había momentos en los que el coordinador tenía que decir: “Ya andale, no cantinflies, dinos concretamente qué hiciste” estos comentarios permitían tener un clima más de camaradería pero hacían notar el interés por entender puntualmente lo que se buscaba y no perder el tiempo pues sabían que el tiempo era limitado.</p> <p>14:00 El grupo 2 seguía avanzando también, podía yo notar que Mrc estaba incitando a hacer reflexión continua sobre los temas, a pedir más explicaciones de manera muy natural, esto era mediante el reflejo solamente de lo que los entrenadores evidenciaban y con ello hacer que se diera un pequeño extra de explicación para que a todos les quedara muy claro de lo que estaban hablando.</p> <p>De lo que si estaba teniendo mucho cuidado yo era de que pudiéramos los dos equipos quedarnos con evidencias concretas a través de los escritos sobre lo que se estaba discutiendo y con ello poder hacer posteriormente un análisis más concienzudo del trabajo de la semana.</p> <p>14:40 Yo: Oigan todos, nos quedan solamente 10 minutos para que terminemos el trabajo del día de hoy, porfis vayan cerrando con sus grupos para salir puntuales y que podamos avanzar el día de mañana con cosas muy concretas.</p> <p>Todos prestaron atención y siguieron discutiendo en sus grupos, en mi grupo parecía que podrían seguir discutiendo mucho tiempo más pues estaban muy emocionados contando lo que les pasaba y cómo lo habían resuelto. La verdad es que yo no podía creer que se hubieran enganchado tanto con la actividad y que les faltara tiempo para seguir, me parecía un excelente avance y con ello también podríamos tener más resultados aún.</p> <p>14:50 Yo: Listo todos!! Por favor, asegúrense que su relator se quede con el material del trabajo de hoy pues mañana seguiremos con eso. Muchas gracias por el esfuerzo del día, buen trabajo!! Nos vemos mañana!</p> <p>Todos se sonrieron y siguieron algunos platicando de lo mismo, otros se levantaron rápido pues debían dar algunas indicaciones a sus equipos representativos ó había que salir a seguir con la vida.</p>	<p>Se hacía una significación que posteriormente al trabajarse llegaría a una resignificación y creación de repertorio.</p> <p>Compromiso mutuo entre ellos para abordar las mejores prácticas.</p>
--	---

Fue un excelente día y creo que se avanzó muchísimo en lo que queremos conseguir para el proyecto.

Los alumnos se interesaron cuando:

La posibilidad de platicar entre ellos de sus mejores momentos les permite también ubicar una auto retroalimentación que parecería que no se habían permitido tener. Las acciones concretas de los compañeros de ponerles atención cuando hablaban, de anotar los mejores puntos de sus acciones, la posibilidad de explicarle al otro por qué había sido exitosa su intervención es también darse credibilidad a ellos mismos.

El promover desde mi persona y de Mrc preguntas de reflexión y de reflejo de sus propias palabras hace que exista un pensamiento aún más profundo y que entonces se sigan dando cuenta de cosas que no habían podido expresar antes ó que no estaban ahora poniendo en práctica pues lo habían hecho una o dos veces más no habían sido decisiones intencionadas por una planificación sino que estaban en su repertorio personal y decidieron hacer uso de eso.

Los alumnos se distrajeron cuando:

El coordinador permitía que hubiera comentarios que no estaban orientados hacia las respuestas que se estaban esperando y no llevaban a nada. Cuando el coordinador reaccionaba entonces se retomaba el rumbo y eso hacía que se siguiera trabajando con orden y resultados.

Creo que hubo muy pocas distracciones, parecía que el trabajo les resultaba sencillo y además se sentían hábiles para expresar lo que se estaba pidiendo.

Conclusión del análisis anterior:

La posibilidad de que el equipo de trabajo se fortalezca está completamente evidente en las propias interacciones que tienen entre ellos mismos; evidenciar las mejores prácticas y permitir que el otro se beneficie de mi know how es algo que no lo puedes encontrar en ningún otro lugar que no sea un espacio como éste ó donde haya comunicación entre los miembros del grupo.

La diferencia de los horarios de trabajo y el poco tiempo que están en la universidad hace muy poco posible que se den estos encuentros y por lo tanto espacios de crecimiento mutuo; esta es la razón más fuerte para comprobar que los escenarios de compartir mutuamente permiten resignificar los conocimientos y con ello establecer cada vez mayor repertorio para la organización. Se cosificarán cosas finalmente y entonces podremos llegar a innovaciones sólidas y continuas fortaleciendo mucho al grupo.

El trabajo más importante de estas sesiones si es hacerlos conscientes de la importancia de la planificación de sus acciones para tener más control y además evidenciar cuestiones educativas.

Hay que incentivar aún más los liderazgos entre ellos pues con el enorme conocimiento que tiene cada uno pueden hacer que el proyecto de los equipos tenga una fortaleza creciente y que además cada día se comprometan más con su trabajo y crecimiento personal para generar más y más conocimiento.

RO.9 = Registro 9

Desarrollo	Interpretación
<p>Fecha de aplicación: Del 07 al 17 de Noviembre del 2011 Hora: Indistinta. Lugar: Red Virtual, uso del correo electrónico, Outlook ITESO</p> <p>Los espacios para dialogar de manera conjunta se han convertido en imposibles; los entrenadores no concuerdan con espacios comunes de diálogo por el impedimento de las tareas que deben realizar cuando están dentro de la universidad y posterior a eso es muy difícil que coincidan pues tienen otros trabajos fuera de ITESO, cuestión por la cual el correo electrónico se convirtió en una herramienta de trabajo que en cierta medida es eficaz.</p>	
<p>La estrategia a seguir para conseguir los objetivos de la gestión del aprendizaje fue elaborar una plantilla en la que los entrenadores pudieran identificar a través del “Diseño Inverso” tres tipos de conocimiento y la descripción e instrucción del propósito se detalló de la siguiente manera:</p> <p><i>“Conocimientos a largo plazo: son conocimientos de comprensión duradera que nos permitirán desarrollar las bases para todos los demás conocimientos, son ideas centrales y/o habilidades que deseamos que los deportistas interioricen y retengan.</i></p> <p><i>Conocimiento importante de conocer y hacer: Hechos, conceptos, principios, habilidades, procesos, estrategias, métodos. Prerrequisitos del conocimiento y procesos para lograr ejecuciones clave.</i></p> <p><i>El conocimiento que vale la pena estar familiarizado: Material adicional y/o conocimientos adicionales que queremos que los deportistas conozcan, investiguen, recreen; pero a los cuales no les dedicaremos gran parte del tiempo para ser entrenados. Son aquellos conocimientos que si los tienen les darán un plus en su desempeño.</i></p> <p><i>Para definir la importancia de los conocimientos, es necesario preguntarnos ¿en qué medida los contenidos son ideas centrales, transferibles a otros espacios de desarrollo de nuestros atletas, con valor en el tiempo y que van más allá del entrenamiento en la cancha, en qué medida son el núcleo de una disciplina que queremos desarrollar?</i></p> <p><i>Esta información es la que nos permitirá guiarnos para asegurar que los conocimientos que queremos que nuestros deportistas tengan así como el desarrollo de sus habilidades y capacidades se den en la intensidad y volumen de lo que buscamos para alcanzar los objetivos que cada proyecto se propone”</i></p>	
<p>La indicación anterior lograba explicitar cómo es que los conocimientos que buscan inculcar en sus deportistas deben de estar estructurados; múltiples ocasiones tenemos problemas con las planificaciones de los entrenadores porque parecería que no tienen claro qué es lo que realmente buscan educar</p>	

Comentado [YUN1]: Ba virtual

Comentado [YUN2]: Aprendizaje organizacional y uso de herramienta de Gestión del Aprendizaje

Comentado [YUN3]: Búsqueda de una nueva significación y cosificación del trabajo

y eso solamente viéndolo desde el lado de la estructura deportiva. Aún no se ha colocado el componente de los valores que ya es un punto aparte, sin embargo el inicio de esto permite que los entrenadores logren clarificar la necesidad de planificar de manera distinta y con matices cada vez más educativos.

El primer insumo que tuve con éste respecto fue el de Gab, fue importante reconocer cómo es que había colocado la información. Debo aclarar que dentro del mismo formato se realizó también la ejemplificación de uno de los instrumentos como si ya estuvieran contestados, así también se pidió que los entrenadores de Fútbol (varonil y femenino así como el preparador físico) trabajaran en conjunto para redactar el material, así mismo sucedió con Vólibol y Basquetbol que son los únicos equipos de conjunto que podrían trabajar con otro par; por otro lado teníamos a los proyectos de Tenis, Atletismo, Animación, Rugby y Desarrollo de Talentos que tendrían que trabajar solos pero siempre pensando en que había que pensar ya en su trabajo como proyecto deportivo y no como únicamente el trabajo de un semestre.

El insumo de Gab hacía notar que había hecho reflexión, algunas cosas no estuvieron claras, sin embargo permitía identificar que la estructura de los conocimientos lo dejaban decidir sobre cuestiones vitales para el crecimiento de su equipo, la primera intervención fue la siguiente:

Conocimientos Fundamentales:

Habilidades: golpe de derecha creativo y agresivo, revés consistente, creativo y variado, saque agresivo, versátil y seguro, volea sólida y estable. Conocimientos: geometría de la cancha para saber que combinaciones de golpes puede hacer y quedar siempre muy bien ubicado, reglamento de la ITF y competencia que este viviendo en ese momento.

Conocimientos importantes de aprender y hacer:

Táctica: saber cuáles son las diferentes zonas de la cancha y como proceder en cada una de ellas, así como cuales son las diferentes situaciones de juego que puede vivir en cada punto y cómo resolverlas. Desarrollar control de la bola para cada una de estas variantes, saber manejar o jugar con el score. Estrategia saber que estilos de juego existen, como contrarrestarlos y que combinación de golpes me conviene utilizar. Conocer debilidades y fortalezas, conocer y llevar programas de nutrición, preparación física, preparación mental, como, cuando y que tanto descansar, saber jugar en diferentes superficies, alturas, contrincantes, dificultades y climas. Además de tener una vida armoniosa y positiva.

Conocimientos que vale la pena estar familiarizados:

Altura de la ciudad donde se juega, la pelota con la que se va a jugar, quienes son los contrarios y su estilo de juego.

¿Cuánto tiempo requiero para llevar a mi equipo a su máximo rendimiento?

Comentado [YUN4]: Primer nivel del ciclo de vida del conocimiento según Firestone

Comentado [YUN5]: División de la gran comunidad para empoderar a las sub comunidades

Comentado [YUN6]: Metacognición

<p>1 año y medio teniendo constancia de los chicos a los entrenamientos, que entrenen 3 o. 4 días por semana, contar con el apoyo de ciencias aplicadas.</p> <p>¿Qué necesidades tengo a nivel personal para llegar a cumplir los objetivos?</p> <p>Contar con el apoyo de nutrición, asesoría de Memo para el acondicionamiento físico, así como laboratorio de psicología del movimiento para seguimiento y asesorías acerca del programa de preparación mental.</p>	
<p><i>Las dos últimas preguntas se agregaron al tipo de conocimientos que promueve el diseño inverso, esto se decidió colocar para también reconocer la visión del entrenador con respecto a las condiciones con las cuales él deberá de poder manejar para colocar a su equipo en el más alto rendimiento que quizás no ha podido lograr. La pregunta final está vinculada a identificar tanto barreras mentales como la búsqueda del dominio de sí; esto por dos razones, una ayudar al entrenador con la propia reflexión sobre sus necesidades y la segunda para que la organización pudiera tener en claro qué es lo que requerimos colocar en materia de capacitación y que ésta sea eficaz, por tanto provocaríamos la visión de “la organización se preocupa por mí” y por lo tanto hay mayor probabilidad de compromiso mutuo y búsqueda de la empresa conjunta. A la organización lógicamente le conviene en gran medida contar con los más capacitados en las áreas necesarias.</i></p>	
<p><i>Al recibir el correo le pedí a Gab que me aclarara un punto importante: las necesidades personales, se evidenciaba una vez más petición de él hacia la organización más no existía la posibilidad de identificar desde él dónde es que hay que crecer y qué barreras había que romper. Se le envió nuevamente un e-mail y se le explicó la necesidad de hacer reflexión personal para llegar hasta este punto, se logró contar con la información y se obtuvo lo siguiente:</i></p> <p>¿Qué necesidades tengo a nivel personal para poder cumplir los objetivos?</p> <p>Tomar un diplomado de nutrición deportiva y capacitación acerca de acondicionamiento físico para el tenis</p>	
<p><i>Posterior a eso, también recibí la retroalimentación de una junta que decidió él hacer con sus deportistas para tener más claridad sobre el tipo de compromisos que añadiría a su planificación y eso permite reconocer el nivel de avance entre lo que solo está planteado en un papel y las decisiones que toma un entrenador que con los apoyos que se han dado de manera consecutiva busca comprometerse completamente y alcanzar los mejores resultados posibles con sus deportistas.</i></p>	
<p><u>Los alumnos se interesaron cuando:</u></p> <p>La información que se pide hacia ellos tiene relación directa con lo que están viviendo en sus prácticas con los equipos; la posibilidad de saber específicamente a lo que se han enfrentado, haber estado cercana a sus</p>	

Comentado [YUN7]: Atribución externa, no es la mejor cualidad que puede darse para el avance personal.

Comentado [YUN8]: Empresa conjunta, compromiso mutuo, capacitación como elemento de crecimiento en la organización

Comentado [YUN9]: Búsqueda del Dominio de Sí, hay un acercamiento explícito hacia romper las propias barreras

Comentado [YUN10]: Liderazgo, visión compartida, compromiso, resignificación.

<p>procesos anteriores y también establecer en las ejemplificaciones enviadas en el formato para rellenar información concreta que permitía saber de qué manera establecer las interrelaciones del conocimiento hace que el entrenador aunque no lo entienda completamente, logre saber que no solo es una tarea que se pide sino que es una alternativa para lograr objetivos más altos.</p> <p><u>Conclusión del análisis anterior:</u></p> <p>Es fundamental el acercamiento constante, no puede creerse que los entrenadores por sí mismos romperán esquemas que durante años han manejado y que nadie ha dado seguimiento a pesar de que los resultados sean positivos o negativos en cuanto a rendimiento. El tema de la red puede colaborar siempre y cuando también de manera física se pueda acompañar en la construcción del esquema. Intentar que esto llegara previo a la siguiente reunión de trabajo es un insumo importante para que entonces todas las conexiones del proyecto se den y la claridad esté dada en conjunto con la integración de los mismos en el propio modelo educativo.</p>	
---	--

Anexo 1 de registro 9

**EJEMPLIFICACIÓN DE LA PLANTILLA ENVIADA A ENTRENADORES
DISEÑO INVERSO**

Prioridad de conocimientos en los Equipos Representativos

La intención del documento es llegar a la identificación de los conocimientos clave que permitirían a nuestros proyectos deportivos colocarlos en el mejor nivel de rendimiento posible. Cada uno de ustedes cuenta con planificaciones que ya no son solo semestrales, sino anuales y eso nos permite conocer los objetivos a mediano plazo; sin embargo, si buscamos hacer que nuestros proyectos sean tan competitivos que a largo plazo tengamos los mejores equipos a nivel nacional es importante reflexionar sobre las necesidades de conocimiento de nuestros equipos y de nosotros mismos.

A continuación encontrarán una tabla de contenidos que hay que reflexionar y responder, en primera instancia lo único que hay que colocar son conceptos que en otro momento desarrollarán en sus planificaciones a corto, mediano y largo plazo. Ahora lo que nos debe ocupar es reflexionar hacia dónde quiero llevar el proyecto que estaré dirigiendo y qué necesito en cuanto a conocimientos con mis deportistas y conmigo mismo para que mi objetivo se logre lo más preciso posible.

Como se darán cuenta, no todos los entrenadores están en la lista de correos que se envió, esto es porque iniciaremos el trabajo por proyectos, lo que implica que concentraremos conocimientos, herramientas y energía para llevar a cabo los objetivos que estamos buscando con mayor calidad. Por ejemplo: Madrid, Roger y Alejandro Rojas son un solo equipo, eso significa que el proyecto de fútbol estará liderado por ellos y que entre los especialistas en el deporte pueden retroalimentarse para asegurar que llevemos a los equipos a la mejor experiencia de aprendizaje que incluye la consecución de sus objetivos. Así iré colocando los correos, por proyectos así que solo los que están en el correo podrán corregir, alimentar y/o agregar información. A mí, al final de esta semana solo deberá de llegarme un solo formato por proyecto y así lo revisaremos ya de manera particular.

Les pido que esto lo tengamos a más tardar el viernes de ésta semana pues la siguiente semana tendremos evaluación con ustedes y es necesario ir estructurando la información.

Les agradezco mucho que coloquen lo mejor de sí en éste ejercicio pues eso también demuestra que estamos buscando llegar a objetivos muy altos con nuestra institución.

Atte:

Cordinación de Desarrollo Deportivo y Deporte Educativo ITESO

Los contenidos deberán estar desarrollados en base a lo siguiente:

Conocimientos a largo plazo: son conocimientos de comprensión duradera que nos permitirán desarrollar las bases para todos los demás conocimientos, son ideas centrales y/o habilidades que deseamos que los deportistas interioricen y retengan.

Conocimiento importante de conocer y hacer: Hechos, conceptos, principios, habilidades, procesos, estrategias, métodos. Prerrequisitos del conocimiento y procesos para lograr ejecuciones clave.

El conocimiento que vale la pena estar familiarizado: Material adicional y/o conocimientos adicionales que queremos que los deportistas conozcan, investiguen, recreen; pero a los cuales no les dedicaremos gran parte del tiempo para ser entrenados. Son aquellos conocimientos que si los tienen les darán un plus en su desempeño.

Para definir la importancia de los conocimientos, es necesario preguntarnos ¿en qué medida los contenidos son ideas centrales, transferibles a otros espacios de desarrollo de nuestros atletas, con valor en el tiempo y que van más allá del entrenamiento en la cancha, en qué medida son el núcleo de una disciplina que queremos desarrollar?

Esta información es la que nos permitirá guiarnos para asegurar que los conocimientos que queremos que nuestros deportistas tengan así como el desarrollo de sus habilidades y capacidades se den en la intensidad y volumen de lo que buscamos para alcanzar los objetivos que cada proyecto se propone.

Entrenador	Conocimientos fundamentales que mi equipo debe poseer	Conocimientos importantes de aprender y hacer	Conocimientos que vale la pena estar familiarizados	Cuánto tiempo requiero para llevar a mi equipo a su mejor rendimiento	¿Qué necesidades tengo a nivel personal para llegar a cumplir los objetivos?
<p><i>Ejemplo</i> (sólo coloco ejemplos, ustedes determinan qué es lo que se requiere desarrollar en éstos puntos.</p>	<p><i>Ejemplo</i> Fundamentos del volibol: saque, voleo, defensa, ataque y bloqueo Reglamento del Volibol según la FIVA. Cuidado de su cuerpo (nutrición adecuada, horas de descanso, trabajo de gimnasio, trabajo psicológico, etc)</p>	<p><i>Ejemplo</i> Estrategias de juego en ofensiva, estrategias de juego en defensiva. Bola Corta, estrategias para el acomodador. Manejar el marcador en contra y aún así ser efectivos. Saber ganar los partidos que se convierten en complicados.</p>	<p><i>Ejemplo</i> Forma de ataque del equipo más efectivo a nivel nacional. Reglamento del Volibol en INTERSUJ y CONADEIP Análisis de contrarios</p>	<p><i>Ejemplo</i> 2 años, haciendo trabajo diferenciado con los novatos(as) y con los más viejos; haciendo búsqueda de talentos previo a la Olimpiada Nacional. Colocando fechas específicas para ir a buscar</p>	<p><i>Ejemplo</i> Requiero conocer más sobre estrategias de ataque. La dirección en los partidos debe orientarse más hacia las ejecuciones y no a solo reclamar. Debo conocer por completo los reglamentos. Conocer la ideología Jesuita en la educación, tener sesiones de entrenamiento teórico. Contar con evaluaciones periódicas para ir</p>

				talentos a los colegios y Desarrollo de Talentos en ITESO.	midiendo el alcance de las metas.
--	--	--	--	--	--------------------------------------

Extras: éste apartado es para que ustedes coloquen algunas otras cosas que quisieran integrar y que no tienen un espacio definido en la tabla anterior, pero que te permiten a ti asegurar los resultados que estás buscando; igualmente puedes colocar los tiempos en que se cumplirán o llevarán a cabo las acciones que determines desarrollar.

Anexo 2. Registro #9

Junta 10 Noviembre 2011 –Regreso de InterSuj- Equipo Representativo de Tenis

- Asistencia
- Planificación del Semestre.

**Cuando me enfrento a una competencia o jugador de muy alto nivel
¿Qué habilidades, herramientas, conocimientos recursos me gustaría
tener para enfrentarla?**

- Confianza.
- Concentración.
- Ejercicios de respiración
- Alimentación.
- Fortaleza mental.
- Preparación física.
- Adaptación a cambios de táctica repentinos conforme se desarrolle el partido.
- Disciplina

Ideas:

- Entrar a torneos (tener partidos constantemente).

Aspectos a mejorar por parte del Coach

- Asistencia.
- Partidos.
- Tener constancia en los torneos CNTU. CONADEIP.
- Trabajos de concentración.

Aspectos que nosotros pudimos hacer mejor

- Asistencia.
- Compromiso → Entrenar a conciencia.
- Disciplina.
- “Cuestión psicológica”.
- Toma de decisiones dentro de jugar.

Otros aspectos que pudiésemos integrar a los entrenamientos que nos ayudarían a un mejor rendimiento.

- Entrenar en el bancario. No parecen muy viables.
- Pelotas de calidad.
- Integración de equipo. Apoyar y acompañar más a nuestros compañeros.
- Preparación física.

Propuestas 2012

- Los tiempos sin entrenamiento (vacacionales) que sean mucho más cortos.
- Dividir los entrenamientos en: Técnico-táctico, físico-mental 33% c/u. Durante una misma sesión
- Incluir el tema nutricional y darle seguimiento.
- Tener más partidos de práctica contra otras universidades (2 al mes).
- Fogues: CNTU Monterrey y Guadalajara.

RO. 10= Registro 10

Desarrollo	Interpretación
<p style="text-align: center;">Fecha de aplicación: Viernes 18 de Noviembre de 2011 Hora: 13:00 Hrs. Lugar: Salón del Edificio M105</p> <p>El salón es un espacio aproximado de 6 x 4 mts. Se encuentra en la planta baja del edificio y en su interior tiene mesas que están acomodadas a manera de herradura, aprox. Son 20.</p> <p>El espacio es amplio y cuenta con piso de azulejo color café, paredes color blanco, 1 pizarrón y 1 pintarrón que abarcan el espacio de toda la pared que se ubica frente a las mesas, ahí mismo puede hacerse uso de 1 pantalla para proyección pues del techo cuelga una jaula con cañón dentro.</p> <p>En el techo también hay dos ventiladores aún cuando el salón cuenta con ventanales en la pared frente a la puerta. Es necesario usar luz artificial pues los ventanales están cubiertos con cortinas y por lo tanto el espacio está generalmente oscuro.</p> <p>No existe ningún elemento particular que diferencie éste salón de los salones contiguos en el edificio.</p> <p>13:10 hrs.</p> <p>Damos inicio con la reunión; durante la semana en curso el Coord. De Equipos Representativos había enviado comunicado para convocarlos a la sesión que denominamos “Evaluación”, en el mismo mensaje se había pedido a los entrenadores llenar el formato de conocimientos que ya habíamos hecho llegar y que no habían reenviado en su mayoría a mi correo electrónico.</p> <p>La reunión al inicio cuenta con 10 entrenadores, el coord. De E. Representativos y yo. Los dos entrenadores de futbol varonil no estaban presentes pues habían salido de la ciudad a causa de una competencia de la liga de futbol; esto en específico no me gusta del todo ya que ellos dos son parte importante del proyecto y no han podido estar en juntas relevantes. Aunque entiendo que los dos tienen muy buena disposición para participar siempre, la posibilidad de crear lazos de colaboración con todos los demás entrenadores e impactar en un solo</p>	

<p>momento con todos pues no se ha podido llevar a cabo. Esto retrasa cuestiones como la entrega de los formatos y también muy probablemente la siguiente sesión de exposición de “las mejores prácticas”.</p>	
<p>Iniciamos la sesión de trabajo dando las gracias por su participación y explicando el orden del día. <i>Previamente había preparado una presentación donde se observaba el orden del día y todos los elementos que revisaríamos puntualmente en la junta.</i></p>	
<p>Vc da anuncios sobre cuestiones relacionadas con el alta de materias de los alumnos agendada para el 08 de Diciembre, la necesidad de tener por escrito la programación de las finales de sus ligas así como también pedirles a todos que aquellos que están buscando que se colabore para conseguir apoyo económico de beca o financiamiento con alguno de sus muchachos, deberá de ajustarse a las fechas establecidas por lo que no cualquiera puede llegar cuando quiera y creer que se resolverá el asunto inmediatamente.</p> <p>En esto aproximadamente se fueron 30 minutos, por lo que la sesión conmigo inició a las 13:40.</p> <p><i>Mi intención en ésta sesión si era hablar mucho más que ellos, era importante pues había que clarificar datos específicos tanto del proyecto como de las formas de actuación que ya habíamos tenido como organización. La presentación en Power Point permitía hacer llegar todo esto de manera clara y acompañada de la explicación dada pues permitía que se hiciera el diálogo con algunos puntos pero todo estaba mucho más controlado por mí.</i></p>	
<p>Las diapositivas permiten evidenciar con claridad el orden de la sesión:</p> <p>DIPOSITIVA 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicaciones Coordinación E.R. • Recorrido Cronológico del Desarrollo del Proyecto • Panorama de Desarrollo • Prioridad de Conocimientos <ul style="list-style-type: none"> – Importancia de las necesidades Personales – Trabajo Colaborativo – Agenda de sesiones por proyecto – Evidencia de las mejores prácticas. 	

Comentado [YUN11]: Gestión de la Información

Comentado [YUN12]: Elemento de mediación para promover visión compartida y entendimiento del momento por el que pasa la organización y el proyecto

Comentado [YUN13]: Gestión de la información

Solo se leyó la diapositiva y se dijo que se explicarían brevemente cada uno de los apartados en los siguientes momentos.

Se presentó la diapositiva 2 y ahí si se extendió un poco la explicación:



The slide features a light blue and green background with a large, faint 'ITESO' watermark. In the top right corner, there are two logos: a green one with the text 'Español y Salud' and a blue one with the ITESO logo. The main title 'Acciones Realizadas' is centered at the top. Below it, there are two main bullet points, each with sub-points. The ITESO logo is also present in the bottom left corner of the slide content.

- **Enero 2011**, propuesta de Desarrollo de Modelo Deportivo-Educativo ITESO.
- **Abril 2011**, visión compartida del proyecto CONADEIP 2011
 - Retiro Equipos Representativos
 - Abanderamiento de equipos (con prensa)
 - Sesión de colaboración con equipos y coordinaciones (Jefatura, Voluntarios, Área Médica y Comunicación)

Yo: Desde hace un año que el proyecto del Modelo Deportivo-Educativo del ITESO se está gestando; en Enero del 2011 se presentó a la Coordinación de Equipos Representativos la propuesta de elaboración y se dio el visto bueno. A partir de ello el primer paso que decidimos realizar fue la preparación de los Equipos Representativos para el CONADEIP, evento con el cual propiciamos que nuestros deportistas tuvieran una forma distinta de vivir la competencia.

Comentado [YUN14]: Validación de la propuesta. Apropiación de la misma


Comentado [YUN15]: Empresa conjunta

<p>Lo primero que hicimos fue establecer un día que denominamos “Retiro de Equipos Representativos” y donde desgraciadamente no pudimos asistir todos, sin embargo la experiencia nos permitió llegar a acuerdos que hicieron que evaluáramos tanto la propia actividad como la pertinencia de la misma de manera continua con los equipos, en un momento más platicaremos de lo que sucedió este semestre, sin embargo lo que es cierto es que el formato fue distinto y la forma de participación también.</p>	
<p>Otra de las acciones que tuvimos fue el abanderamiento de los Equipos Representativos donde hubo prensa y donde se mostró a la comunidad completa el proyecto del CONADEIP, un proyecto que nos revolucionó por completo y que no sabemos si se vuelva a repetir. Lo que si sabemos es que no hay otra universidad en el país que se haya aventado el trompo a la uña de hacer 7 campeonatos nacionales al mismo tiempo y eso demuestra que nuestra estructura está lista para eso y para más.</p>	
<p>Este abanderamiento fue muy distinto y los equipos estuvieron muy participativos en todo el proceso.</p> <p>Después de ello tuvimos la sesión de colaboración con equipos y voluntarios. El objetivo si se acuerdan fue reunir a todos los que participarían en CONADEIP en el Auditorio M y ahí mostrar desde la Jefatura todo lo que buscábamos alcanzar con el proyecto, tanto como universidad que compite como en el proceso de educación de nuestros deportistas. En la exposición-diálogo participó la Jefatura, el área médica, el área de comunicación, voluntarios y nosotros como el enlace de comunicación entre las coordinaciones. Fue una hora de trabajo sumamente importante pues permitió crear una visión más completa de lo que los jóvenes vivirían en el torneo y las necesidades de involucramiento que requeríamos para lograr todo lo planteado.</p>	
<p>Sin duda logramos 7 campeonatos exitosos y establecer un modelo de trabajo que solo tiene el ITESO.</p>	

Comentado [YUN16]: Validación de la Comunidad de Gestión del Conocimiento

Comentado [YUN17]: Cosificación, significación de un proyecto, visión compartida con comunidades externas.

Comentado [YUN18]: Comunicación continua, visión compartida, búsqueda de la empresa conjunta, preparación para una disposición distinta ante la competencia

 <ul style="list-style-type: none"> • 7 Campeonatos CONADEIP, modelo único impulsado por ITESO. • Mayo 2011, semana de trabajo colaborativo por entrenadores de Equipos Representativos <ul style="list-style-type: none"> – Primer acercamiento a la propuesta de valores por integrar al modelo deportivo-educativo ITESO. – Perfil del Entrenador de Equipos Representativos – Perfil del Deportista de Equipos Representativos • Junio 2011, Inicio de Pretemporada a cargo de Memo Torres y Equipo con entrenamiento continuo: Baquet Varonil. <p><i>Posterior al CONADEIP tuvimos una semana de trabajo con todo el equipo de entrenadores, en esa semana logramos trabajar de forma colaborativa para hacer el primer acercamiento a la identificación de los valores que estarían dentro del modelo Deportivo-Educativo. Aún no hemos terminado con ese trabajo y aunque ustedes no hayan visto ningún insumo concreto con este trabajo, lo cierto es que las coordinaciones lo seguimos trabajando y lo incluiremos con el trabajo que tendremos aún con todos ustedes.</i></p> <p><i>También logramos contar con un perfil del entrenador de Equipos Representativos, éste está en un 90% completo pues ahora mismo podemos constatar que ustedes lo cubren a la perfección, sabemos que tenemos un equipo de entrenadores sumamente competente.</i></p> <p><i>Por otro lado el perfil de los deportistas es el que aún no hemos terminado, contamos con uno general más no tenemos el individual por deporte y definitivamente tendremos que trabajar sobre ello.</i></p>	

Comentado [YUN19]: Gestión de la colaboración

Comentado [YUN20]: Cosificación de un trabajo elaborado por la comunidad

Finalmente en Junio contamos con la pretemporada de equipos, ésta vez coordinado por Memo y también se presentó el equipo de basquetbol varonil que fue el único que de manera constante estuvo entrenando durante el verano y que dio pie para pensar si la opción de la pretemporada realmente es lo que estamos buscando, sobre todo si no tenemos datos que nos permitan evaluar la pertinencia en equipos donde hay un gran número de foráneos. Mem hará el favor de presentarnos los datos a la coordinación y a partir de ello tomaremos decisiones.



- **Agosto 2011:** Integración de excelentes elementos a la plantilla de entrenadores; Rojas, Madrid, Marco y Roger.
- **Agosto – Septiembre:** Entrenamientos Conjuntos
- **Septiembre 2011:** Listas de seleccionados publicadas en Internet
 - Bienvenida a Seleccionados y nuevos entrenadores (Coord. Desarrollo Deportivo, Comunicación, Deporte Educativo, Actividad Física y Salud, Jefatura)

Se habló sobre la acción de los entrenamientos conjuntos como una estrategia que funcionó muy bien con los chicos y que había podido ser liderada por varios de los entrenadores. También se abordó el tema de la bienvenida de los seleccionados y los nuevos entrenadores, acción que habíamos decidido hacer en conjunto con la Jefatura y las coordinaciones de Comunicación Deportiva, Actividad física y Salud y Psicología del Deporte en ese momento.

Comentado [YUN21]: Segunda fase del ciclo del conocimiento de Firestone


Comentado [YUN22]: Liderazgo, colaboración, uso del conocimiento

<p>Otra acción clave fue la comunicación de los listados oficiales de seleccionados en la web del Centro,</p>	
<p><i>Es importante que reconozcamos que éste es un paso importante para la comunidad, nosotros sabemos mucho de lo que hablan los chicos porque colocamos una plataforma de facebook para tener comunicación, ahí recordamos algunas tareas pero también damos avisos y fue muy notorio que todos estaban atentos, sin embargo no todas las listas se subieron y eso ocasionó que hubiera descontentos entre ellos, se comunican cosas y se mal entienden! Hay que tener mucho cuidado con las acciones que tenemos porque ellos no piensan que fue un entrenador el que no dio la lista a tiempo, ellos piensan que toda la organización está desorganizada y eso es muy delicado.</i></p>	
<p>Mem replicó un poco el punto y comentó que él no había subido la lista porque no podía tener en ese momento a todos los seleccionados seguros pues él solo determinaba a quienes pagaban la cuota como los que deberían de estar en la lista.</p>	
<p><i>El comentario aunque sabíamos que sucedería, era importante escucharlo y solo se le aclaró que había que revisar los procedimientos pues el criterio de pago no podía ser el único que diera el listado de seleccionados de su equipo. No lo dejé continuar más pues el caso de Atletismo es indispensable revisarlo a fondo, debe recibir una reestructura completa.</i></p>	

Comentado [YUN23]: Gestión de la información

Comentado [YUN24]: Colocar plataforma para el Ba Virtual

Comentado [YUN25]: Socialización de una situación, posteriormente hay que hacer un proceso de metacognición para el análisis.

 <ul style="list-style-type: none"> - Entrenadores en evaluación continua (Coord. Desarrollo Deportivo) - Entrevistas con entrenadores para contextualizar sobre el proyecto de Deporte Educativo y conocimiento de necesidades personales para mejor desarrollo laboral y personal. • Octubre 2011: Planificación de Jornada de Equipos Representativos (Participación Activa de Capitanes) • Jornada de Equipos Representativos (Preparación, cultura organizacional, comunicación) 	
<p>Por otro lado se dio espacio a la importancia de contar con evaluaciones de entrenadores que ahora el coordinador estaba realizando de manera continua; también se hizo hincapié en la importancia de las entrevistas que habíamos llevado a cabo con ellos de manera individual pues habíamos podido tanto explicar la importancia de su participación en la creación del modelo deportivo educativo como crear un puente de comunicación eficaz con la coord. De E. Representativos y por ello habíamos podido solucionar muchos de los conflictos que no permitían la fluidez de su trabajo y de su equipo y que sin ello seguramente no habríamos podido encontrar la solución.</p>	
<p><i>Un punto que nos es muy importante resaltar fue la decisión de modificar éste semestre la jornada de Equipos Representativos, en ésta ocasión logramos tener a la totalidad de los equipos y a ustedes también. Creímos que era fundamental involucrar a la comunidad y por lo tanto sus capitanes estuvieron involucrados en la coordinación de actividades para la jornada, la verdad es que lo hicieron bastante bien y se logró el objetivo. En la misma jornada pudimos contar con tres espacios importantes de diálogo, el primero donde se plantearon</i></p>	

Comentado [YUN26]: El coordinador se ocupa en fortalecer procesos para lograr el dominio de sí

Comentado [YUN27]: Resignificación de la situación, conocimiento de las necesidades, búsqueda del aprendizaje individual.

Comentado [YUN28]: Empoderar y crear liderazgo

<p>los objetivos de la competencia de INTER SUJ y un panorama más claro para todos los novatos, el segundo donde ustedes pudieron dialogar con sus equipos sobre los objetivos de la competencia, las reglas de conducta, lo que necesitaban; y no porque ustedes durante todo el tiempo en el que entrenan no lo hagan pero es cierto que a veces requerimos incentivar cosas y la verdad es que colocaremos todas las plataformas que sean necesarias para que puedan ustedes acompañados de ellos, lograr objetivos. Finalmente pudimos también vivir un espacio donde significamos cosas propias de cada equipo y por ello crearon sus escudos, fue una jornada redonda y donde creemos que a partir de ello es que en el INTER SUJ aunque no cumplimos con los objetivos de rendimiento planteados lo cierto es que creo que es el primer año en el que nos va tan bien en control de la delegación. No hubo un solo incidente, todos estuvieron portándose de maravilla y ustedes estuvieron tranquilos al igual que nosotros, jamás habíamos podido lograr algo así y seguramente tiene mucho que ver con las formas de diálogo que se han establecido hasta este momento.</p>	
<p>Porr: yo también quiero resaltar algo, como dijiste en la sesión nos dimos cuenta de la gran cantidad de novatos con los que contamos y pues esa es una de las razones por las cuales también nos ganaron. Hubo partidos que no tenían por qué haberse complicado como en el caso de volibol femenino pero la novatez apareció. También nos contó Gab, su mejor muchacho era el novato y a la hora de la hora el ganó la presión y no pudo sacar el objetivo. Sin embargo, es cierto que todos colaboramos y no tuvimos ningún problema con los equipos, en este caso ni siquiera con fútbol varonil que son a los que siempre les estamos echando la culpa de todo, realmente no pasó nada de eso y creo que todo tiene que ver con que todos colaboramos e hicimos lo que nos tocaba con nuestros muchachos.</p>	
<p>Definitivamente tienes mucha razón, colaborar nos permitió avanzar en otros objetivos y seguramente podremos hacerlo con más cosas. Aunque no todo se trata de resultados, ciertamente ahora nos tendremos que plantear avanzar en ello y trabajar de manera distinta. Todas las delegaciones que participaron en el INTER SUJ se dieron cuenta que estábamos arrasando y decidieron trabajar duro para que eso no siguiera sucediendo, definitivamente lo lograron. Yo personalmente creo que más que una mala experiencia podría decir que es lo que nos tenía que pasar para darnos cuenta que hay que trabajar el triple, con otros sistemas y asegurando cosas. Ahora trabajaremos de forma colegiada, por proyectos, donde ustedes serán los líderes pero el proyecto estará cobijado no solo por sus decisiones sino también por la de un grupo de personas que luchará por alcanzar los objetivos en conjunto.</p>	

Comentado [YUN29]: Empresa conjunta, visión compartida, resignificación entre las pequeñas comunidades.

Comentado [YUN30]: Cosificación

Comentado [YUN31]: Dominio de sí en la organización

Comentado [YUN32]: Gestión de la colaboración

Comentado [YUN33]: Retroceso en el avance de la innovación

Comentado [YUN34]: Aprendizaje organizacional, introducción a una nueva cultura organizacional.

Se explicó cómo es que ahora se trabajará también con la estructura de Fuerzas Básicas para que ellos nutran de manera natural a nuestros equipos, si es así entonces cada día tendremos menos problemas para la introducción de talentos. También se habló sobre la necesidad de integrar a Desarrollo de Talentos como un punto básico en el aumento del nivel de todos aquellos que ingresan a las selecciones.



En el anexo se muestra el plan de desarrollo para Equipos Representativos, es un mapa conceptual que posibilita el entendimiento de lo que tenemos, lo que buscamos y los retos a los que nos enfrentamos por pertenecer a una universidad.

Estar en la universidad nos pide que actuemos de forma similar a lo que hace cualquier profesos de academia, debemos de poder evidenciar que lo que hacemos le da una ventaja educativa a nuestros deportistas. Dense cuenta que articular un modelo deportivo como el que nos proponemos nos posicionaria como la única universidad que cuenta con algo así en México, tenemos una estructura completa y por tanto debemos trabajar

Comentado [YUN35]: Se hace uso de todos los elementos constitutivos de la organización. Gestión de la estructura

Comentado [YUN36]: Visión compartida

más. Si lo logramos, hay un momento en donde por el papel que tenemos de educadores deberemos de poder educar a muchos más, actuar como red y por lo tanto estar en escenarios como congresos, publicaciones, talleres, etc., todas aquellas formas que nos permitan seguir creciendo, innovando e impactando en otros. Es una tarea que todos los que formamos parte de una universidad debemos de tener.



Comentado [YUN37]: Motivación interna en la organización, resignificación de las propias prácticas, Liderazgo transformacional

Acciones conjuntas para alcanzar el objetivo

1.- Planteamiento de la realidad: El trabajo que estamos realizando puede marcar diferencia completa en el ámbito nacional. Podemos ser la innovación que eduque a otros.

- Publicaciones
- Conferencias
- Talleres.



2.- Trabajo por PROYECTOS DEPORTIVOS:

- Prioridad de Conocimientos
- Planificaciones por objetivo (mínimo anuales)
- Planificaciones semanales acorde al objetivo planteado
- Trabajo colegiado y colaborativo
- Cubrir necesidades de conocimiento personal, romper las barreras y avanzar.



Se explicó la razón por la cual las plantillas de prioridad de conocimientos eran importantes:

Ustedes han realizado durante todo el semestre una planificación semanal que le hacen llegar a Vc, él todo el tiempo confía en que eso está relacionado con la planificación semestral que habían realizado, sin embargo hay cosas que no estamos controlando y por lo tanto reconocer la prioridad de los conocimientos que queremos educar en nuestros deportistas es la base de la planificación por "Proyecto" ya no es por semestre, sabemos que quizás por las condiciones con las que contamos actualmente en los equipos y donde la mayoría son novatos además de la competencia que tenemos con todas las universidades que se llevan becados a los que tienen cualidades..... tenemos que poder establecer un modelo que sea nuestro y que pueda con todas las características a favor o en contra que tiene nuestra población.

Esta es la razón por la cual Fuerzas Básicas y Desarrollo de Talentos serán fundamentales.

Le pediré a dos de los entrenadores que enviaron su información que nos muestren un poco cómo es que tomaron la decisión de colocar ciertos conocimientos en la plantilla, esto permitirá que todos volvamos a revisar el documento y realmente reflexionemos. Se que muchos de ustedes lo contestaron en 5 minutos,

Comentado [YUN38]: Metacognición, uso del diseño inverso.

Comentado [YUN39]: Hacer uso de la estructura de la organización, búsqueda del conocimiento individual y posteriormente organizacional

<p><i>no era una tarea para mí, esto es la base de sus proyectos así que revisamos los ejemplos y después ustedes vuelven a hacer una reflexión sobre su información pero ya colaborando con quien toca hacerlo por proyecto.</i></p> <p>Le pedí a Mo y a Gab que pasaran al frente y nos mostraran su ejercicio, fui colocando preguntas alrededor de su intervención como:</p> <p>¿Cómo decidiste que esos conocimientos deberían ser los fundamentales?</p> <p>¿Qué pasa si los conocimientos importantes no trabajan?</p> <p>¿Qué ventaja te da en competencia que tengan conocimientos que vale la pena conocer?</p> <p>¿Por qué es importante para ti prepararte en los puntos que señalas como importantes para tu crecimiento personal?</p>	
<p>La intervención de los dos entrenadores dejó conocer de manera mucho más concreta qué era lo que estábamos buscando así como también el reconocimiento de la importancia de saber <i>qué es lo que yo necesito para tener un desempeño excelente y llevar a mi equipo a alcanzar los objetivos.</i></p> <p><i>Creo que es uno de los puntos más delicados pero vencer ésta barrera nos coloca en otro nivel de avance, se rompen barreras mentales como menciona Senge y hay un dominio de sí más adecuado.</i></p>	
<p>Finalmente se acordó hacer un pequeño consejo de entrenadores que serían los encargados de llevar la información a la comunidad de Gestión y también dialogar de manera más continua con los demás entrenadores. Esta acción era crucial para nosotros pues del mismo grupo se selecciona a los líderes y ellos validarán mucho del conocimiento, cultura, significados, repertorio y cultura que buscamos dejar en la institución. Fue un avance sumamente importante.</p> <p>Los representantes son Mem, Porr y Gab.</p>	
<p>Se terminó con la explicación y se pidió agendar para las dos semanas siguientes la primer sesión de trabajo colegiado por proyecto. También se explicó que el siguiente viernes en la última junta de entrenadores habrá que preparar una pequeña exposición por proyecto sobre “las mejores prácticas” que tuvieron durante el semestre, el objetivo es comunicar a los demás miembros de la comunidad qué es lo mejor que he hecho y de qué manera ha sido, máximo deberá durar 15 min. Y pueden usar el formato que gusten para presentar.</p>	

Comentado [YUN40]: Mediación

Comentado [YUN41]: Reconocimiento de las propias necesidades, las barreras, hay que llegar al dominio de sí.

Comentado [YUN42]: Empoderamiento, impulso del liderazgo, nueva comunidad validadora. Es la corredería con las demás comunidades.

Comentado [YUN43]: Gestión de la información, búsqueda del aprendizaje organizacional a través de los propios conocimientos.

Todos estuvieron de acuerdo y se acercaron para agendar y preguntar algunas dudas sobre el envío del formato.

Los alumnos se interesaron cuando:

Fue crucial la claridad del panorama, el recorrido por todas las acciones positivas en las que han participado y el reconocimiento de su esfuerzo en el avance de los proyectos. El reconocer que podemos integrar un modelo educativo innovador donde todos tienen la misma responsabilidad y al mismo tiempo el reconocimiento por su esfuerzo que puede ser transformado en la educación de otros fue un momento muy clave para que el interés de su trabajo esté colocándose en su mejor momento.

La presentación con diapositivas, el plan de desarrollo y la intervención de los dos entrenadores que mostraron cómo habían realizado el trabajo permitió también clarificar lo que queríamos, fue un momento que a todos nos sirvió, tanto la coordinación de Gestión como la comunidad de práctica tuvo una visión distinta después de haber unido todas las estructuras.

Conclusión del análisis anterior:

El recorrido que ha vivido la organización durante este año ha modificado constantemente los planes a seguir, sin embargo hasta este momento como en ningún otro de la historia del Centro se había logrado vincular a la comunidad de entrenadores con una necesidad de desarrollo personal y grupal así como también el avance en la propia estructura que ha tenido la coordinación de Desarrollo Deportivo. Los objetivos de Gestión del Aprendizaje van dando resultados pero hay un largo camino por seguir.