

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

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

## **Departamento de Psicología, Educación y Salud Maestría en Educación y Gestión del Conocimiento**



LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y  
DESARROLLO DE LA COLABORACIÓN ENTRE DOCENTES DE INGLÉS EN  
SECUNDARIA

---

**TESIS** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Presenta: **MIGUEL EUGENIO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ**

Asesora **María Enriqueta Franco Gamboa**

Tlaquepaque, Jalisco. 21 de abril de 2021.

# INDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del Problema</b>	
<i>"Los retos ante los cambios de programa de la SEP"</i> .....	<b>6</b>
<b>Capítulo 2. Marco Contextual</b>	
<i>"Descripción de la Organización"</i> .....	<b>14</b>
<b>Capítulo 3. Propuesta Metodológica</b>	
<i>"Un plan que ayude a todos y mejore la comunicación"</i> .....	<b>19</b>
3.1 Marco de Gestión del Conocimiento .....	<b>19</b>
3.2 Plan de trabajo para gestionar el conocimiento en el área de inglés de una Secundaria Técnica. ....	<b>28</b>
3.3 Métodos y técnicas de recolección de datos .....	<b>34</b>
3.3.1 Método de observación.....	<b>35</b>
<b>Capítulo 4. Desarrollo del Proceso</b>	
<i>"Lo que sucedió y como ayudo a los docentes de la secundaria"</i> .....	<b>37</b>
<b>4.1 Procesos y resultados de las fases</b>	
4.1.1 Conformación de la comunidad de práctica .....	<b>39</b>
4.1.2 Mapeo del Conocimiento producido .....	<b>45</b>
4.1.3 Combinación del Conocimiento .....	<b>52</b>
4.1.4 Integración del conocimiento .....	<b>61</b>
4.1.5 Difusión y almacenamiento del conocimiento .....	<b>66</b>
<b>4.2 Conocimiento estructural.</b> ....	<b>67</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>71</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>77</b>

## Índice de Figuras y Tablas

Figura 1 <i>Organigrama Sec. Tec. No. 1</i> .....	16
Tabla 1 <i>Configuración Inicial de la Comunidad de Práctica</i> .....	41

## RESUMEN

El presente trabajo describe un proyecto de intervención llevado a cabo en una organización educativa, con la finalidad de favorecer la colaboración y rescatar las buenas prácticas de sus miembros, cuyo alcance fue focalizado en los miembros de la academia de inglés de dicha institución. El objetivo último de atender este tema es el de mejorar la colaboración y las buenas prácticas de cara a la implementación de un nuevo modelo educativo.

La implementación de la gestión del conocimiento conlleva transformaciones significativas en las prácticas de la organización, basándose en acciones de colaboración, diálogo y aprendizaje continuo.

Gestionar el conocimiento en las prácticas educativas, representó un trabajo de reconocimiento, recuperación y aprovechamiento de saberes distintos que están dentro de los miembros de la organización y algunos activos externos. Donde también fue posible generar, compartir y poner en uso este conocimiento y con esto producir aprendizaje a un nivel individual, colectivo y organizacional; por medio de procesos de colaboración, reflexión, diálogo y trabajo en equipo. Los beneficios de este proyecto se evidenciaron principalmente en la mejora de prácticas y la colaboración para favorecer los procesos académicos de la organización.

Palabras clave: *Gestión del Conocimiento, colaboración, aprendizaje organizacional, academia de inglés, prácticas educativas.*

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como propósito informar los procesos, dinámicas, productos, conocimientos, aprendizajes y resultados obtenidos durante la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento en el área de formación y capacitación de una institución de educación pública. El cual toma especial relevancia en el contexto académico porque es un trabajo que tuvo un alcance práctico y logró aportar elementos que pueden llegar a servir de apoyo dentro de las instituciones de educación pública.

Para comunicar lo anterior, el informe consta de cuatro capítulos y las conclusiones. En el primer capítulo, se plantea la problemática de la institución educativa antes de emprender el proyecto y el objetivo del mismo; en el segundo, se hace una descripción de la organización con la finalidad de contextualizar la intervención; en el tercero, se abordan los aspectos teóricos de la gestión del conocimiento y la propuesta metodológica sobre la que se orienta el proyecto; en el capítulo cuarto, se presentan los procesos realizados, los aprendizajes logrados en los participantes y los productos de conocimiento cosificados, todos ellos a través de esta gestión. Por último, en el Capítulo 5 se presentan las conclusiones de este proyecto de intervención, que tienen el propósito de dar cuenta sobre lo ocurrido y que este trabajo de investigación sirva como referencia a todas las personas que tengan interés en la educación, ya sea del sector privado o público.

Dentro de la educación pública existe un área de oportunidad muy grande sobre generar y propiciar prácticas que detonen en mejorar el trabajo colaborativo y la participación de toda la comunidad educativa, por este motivo este proyecto tiene una especial importancia en este aspecto ya que tiene como objetivo mejorar la colaboración y el proceso de aprendizaje, lo cual puede ser de utilidad para muchos docentes y personas interesadas en la educación.

Realizar esta intervención tuvo un efecto favorable sobre la organización, puesto que se logró el diseño, la elaboración y la implementación de un proyecto que permitió contar con conocimiento cosificado sobre el trabajo en comunidades de

aprendizaje, el cual, pudo y podrá seguirse compartiendo con maestros, investigadores y demás personas que estén interesados en educación.

# Capítulo 1

## Planteamiento del Problema

### *“Los retos ante los cambios de programa de la SEP”*

El Sistema Educativo Nacional ha pasado por cambios caracterizados por la modernización en procesos de enseñanza y aprendizaje, y enfrenta desafíos que van desde el análisis en su hacer, en la interacción entre integrantes, en el desarrollo y/o articulación de proyectos y en la necesidad de evaluar la eficacia de sus procesos.

Hoy en día los diferentes cambios impulsado por la Secretaria de Educación Pública (SEP), en respuesta a los retos que demandan los tiempos, han generado una serie de transformaciones en las escuelas que exigen a los maestros nuevas formas de trabajar en lo individual y en lo colectivo, lo que ha provocado identificar y atender necesidades específicas que generen la movilización y actualización de nuevos saberes, la modificación de estructuras rígidas, obsoletas, y sin duda alguna, el gestionar el conocimiento.

La institución en la cual se realizó el proyecto se encuentra en el estado de Nayarit específicamente en la ciudad de Tepic, capital de este estado, y forma parte del departamento de escuelas secundarias Técnicas integradas a la dirección general de educación básica en el estado de Nayarit.

La Escuela Secundaria Técnica No. 1 “Jesús Romero Flores” es la institución donde se centra este proyecto, específicamente en los maestros de la asignatura de inglés que laboran en esta institución. Por cuestiones administrativas los docentes se organizan en academias las cuales están compuestas por los profesores que imparten materias en común, en el caso de esta organización algunas academias no funcionan como tal debido a la falta de interés de algunos maestros, existen maestros que imparten más de una materia por lo que no logran

integrarse de lleno a los trabajos de alguna de sus academias, así como otros factores que no permiten cumplir con el propósito de las academias de asignatura.

En el año 2012, con motivo de un nuevo gobierno, se comenzó a trabajar en el diseño de una reforma educativa, la cual tiene como principal objetivo el avance de la educación; mediante una mejora continua y capacitación de los profesores, así como un mayor involucramiento de los alumnos y maestros. Desde el área de inglés la reforma está enfocada, en primer lugar, en certificar a los profesores para de esta manera asegurar, de cierta forma, la calidad en la enseñanza. Esta certificación abarca conocimientos en el idioma y en cuestiones pedagógicas, en segundo lugar, se busca cubrir todos los grados de educación básica y como tercer punto asegurar el cumplimiento de todos los aspectos de la normalidad mínima establecida por la SEP.

Debido a todos estos cambios, los docentes de la escuela secundaria se han tenido que adaptar rápidamente y modificar sus prácticas enfocadas a la nueva normativa propuesta por SEP. Esto en muchos casos no ha representado una gran problemática en sus asignaturas, ya que para algunos maestros sus programas no sufrieron modificación, pero en la asignatura de inglés los cambios fueron radicales y sustanciales.

Los maestros de inglés, que laboran en la Escuela Secundaria Técnica No. 1 tuvieron que aplicar este nuevo programa a la par que se estaba piloteando; sin contar con una capacitación previa y sin tener el tiempo requerido de adaptación a la nueva normativa.

*“Al interior de la escuela, en los pasillos y en la prefectura, los maestros de inglés comentaban mucho sobre las dificultades que tenían frente al cambio de programa y como esto les generaba una problemática; las principales quejas eran el desconocimiento del programa, la instalación de éste de manera precipitada, así como lo confuso y avanzado de los aprendizajes esperados.” Diario de comunidad*

3.

Sumándose a todas estas dificultades se debe mencionar que el programa, los contenidos, la planeación y los aprendizajes esperados eran totalmente nuevos y esto representaba un cambio sustancial a lo que se venía practicando. Aunado a estos cambios la situación de no contar con una academia correctamente establecida y enfocada a trabajar en las necesidades de los docentes dificultó en mayor medida el proceso de transición de los docentes.

Esto generó una problemática mayor dentro de la academia de inglés, los maestros tenían que hacer frente a estas nuevas disposiciones sin contar con el material ni con la capacitación adecuada y todo esto tenía que hacerlo cada maestro en lo particular, buscando asesoría de otros maestros de inglés, de asesores técnico pedagógicos, de jefes de enseñanza o pagando cursos de capacitación de su propio bolsillo.

En estos tiempos de cambios, es necesario que las instituciones se conviertan en organizaciones inteligentes, organismos que aprendan continuamente. Para Peter Senge (1990) *“Una organización inteligente es aquélla que aprende continuamente, tanto ella, como sus miembros. Plantea una visión sistémica de la empresa con todos sus elementos y sus interrelaciones, considerando que todos los miembros de una organización son elementos valiosos.”*

Es por ello que la importancia de que sus miembros trabajen en comunidad para poder hacer frente a los cambios que afectan a la organización, y estas mejoras deberán de ser generadas desde el interior, los mismos miembros son los que deban conducir estas modificaciones.

Se han diseñado espacios destinados al análisis y creación de vínculos colaborativos para que los docentes trabajen en comunidad, y de esta manera puedan responder a los retos que su práctica les demanda. Estos espacios propuestos por la autoridad educativa se localizan al inicio del ciclo escolar y son de carácter organizativo, es decir al inicio se menciona los cambios, normativas,

entre otros anuncios que el docente debe de realizar durante el ciclo escolar, para después dejar al docente aplicarlos sin tener un acompañamiento o retroalimentación.

En la actualidad, se cuenta con un número reducido de cursos o espacios de formación y/o actualización permanente estos cursos son ofertados o gestionados por la SEP o en algunos casos por el sindicato nacional de trabajadores de la educación (SNTE) pero no resultan suficientes para el gran número de docentes en servicio, aunado a la movilidad de figuras claves en la adquisición y difusión de nuevos conocimientos y/o habilidades.

Los docentes de educación básica, específicamente en el nivel de secundaria, están viviendo cambios a los programas, nuevas obligaciones, cambios al calendario escolar y a sus cronogramas de clases. Si a esto se le agrega la falta de acompañamiento en la formación y actualización en maestros, entonces se genera una debilidad en la práctica docente del colectivo escolar, el profesor se encuentra solo para enfrentar los cambios. Específicamente la asignatura de inglés es una de las asignaturas en donde se han presentado mayores cambios en el programa, en la articulación, normatividad y nivel del lenguaje requerido. Anteriormente la enseñanza obligatoria del idioma inglés comenzaba en el nivel secundaria; a partir de la creación del programa nacional de inglés en educación básica (PNIEB) la enseñanza inicia en el nivel preescolar, continua en primaria, secundaria y preparatoria, por lo que el nivel que el alumno debe de tener al iniciar la secundaria es un nivel alto, el cual no es el real.

Ante esta realidad la Escuela Secundaria Técnica No. 1 ha enfrentado dos problemáticas principales, la primera es la falta de trabajo colegiado entre sus profesores y la segunda es el cambio significativo a la práctica docente de sus integrantes. Estas problemáticas, generan una situación de inestabilidad en los profesores, debido a la evaluación docente derivada también de la reforma

educativa, ya que no cuentan con la asesoría necesaria para realizar la transición de estas normativas.

Estos cambios se complican aún más debido a la falta de trabajo colaborativo entre los profesores; todos los maestros están experimentando este proceso de transición, pero existen algunos docentes que están teniendo éxito en este proceso o que por lo menos no les cuesta tanto como a otros, pero estas historias de éxito no se comparten ni se socializan para replicarlas con el resto de los maestros o por lo menos para ayudar a los profesores que tienen dificultades en este proceso.

Por lo tanto, se deben de crear espacios en los cuales se privilegie el uso de mecanismos y recursos tangibles, diseñados por y para los integrantes de la organización, mediante la generación de estructuras básicas relacionadas con todos los aspectos que afectan a los maestros en su práctica docente, con la finalidad de articular y comunicar nuevos conocimientos, así como estrategias para la generación de aprendizajes significativos.

Por estas razones es pertinente gestionar el conocimiento dentro de la escuela, para que los miembros de la organización compartan y superen las dificultades en colaboración, enfocando sus acciones a la mejora educativa, que se traduce en un reto adicional para el docente, al identificar y en el mejor de los casos aplicar estrategias que respondan a dichas características y necesidades reales de sus alumnos. Es decir, integrar de forma colegiada, los fundamentos y nuevos programas de la Reforma Educativa en los docentes de inglés para eficientar y mejorar su práctica educativa.

De no atenderse esta necesidad, se corre el riesgo de que los maestros recurran a modelos previos, como pueden ser los modelos tradicionalistas, y esto genere un retroceso en el proceso educativo, debido a que los programas y las

necesidades de los estudiantes en estos momentos, requieren un enfoque de competencias y no solamente replicar las lecciones.

Bajo esta mirada la importancia de la gestión del conocimiento toma un gran significado, ya que ayuda a trabajar en equipo, a aprender en comunidad y solucionar problemas compartidos. Como Peter Senge (1990) menciona *"La proporción a la que las organizaciones aprenden puede volverse la única fuente sustentable de ventaja competitiva"*. Por lo tanto las organizaciones que trabajan y aprenden juntas se puede decir que son más exitosas y tienen una mayor probabilidad de trascender, en la Gestión del Conocimiento, que favorezca la generación de vínculos formativos y la producción de "aproximaciones educativas" enfocadas en los docentes, que les proporcionen la posibilidad, en un primer plano, de atender a la población estudiantil de forma en que los aprendizajes constituyan la prioridad de estos esfuerzos, pero también el trabajo colaborativo, así como también la integración de los alumnos en este proceso de enseñanza y por otro, mirar cómo diseñar, analizar y desarrollar nuevas competencias.

Para trasladar el núcleo de la acción educativa a la red, como enfatiza Gordó (2011), lo que demanda y significa que se debe explicitar el aprendizaje organizativo, como proceso de mejora y formación colectiva. Dicha red, tiene la capacidad de influir sobre las dinámicas activas del comportamiento de la organización.

Es por este motivo que ante los nuevos retos educativos también se instalen nuevas formas de capacitar a los docentes, en términos de inducción a procesos de enseñanza-aprendizaje y el monitoreo de sus prácticas educativas y en la evaluación de éstas, para que, de esta manera, los maestros estén acompañados y preparados ante la presencia de cualquier cambio que se presente en el futuro; pero también para que su trabajo esté en constante evolución y mejora.

El **objetivo del proyecto** consistió en gestionar la colaboración y el aprendizaje dentro de la academia de inglés, mediante la creación de una comunidad de práctica compuesta por los profesores de dicha academia en donde se discutan las problemáticas relacionadas a la práctica docente, asimismo, rescatar las buenas prácticas y promover la colaboración de los docentes en las distintas actividades académicas que existen; para que los profesores mejoren su práctica docente mediante el uso de estrategias de aprendizaje innovadoras y adecuadas al contexto de la institución.

Se pretendió de la misma manera generar las condiciones para la interacción y dejar un documento que cuente lo que sucedió en este proceso de intervención, documento que sirva a la comunidad como consulta y material de apoyo en la labor docente.

La formación de la academia de inglés serviría como objeto de estudio, del que se analizarían sus componentes, formas de trabajar, tiempos, entre otros elementos, para así poder replicarlo, ya que la finalidad es que estas acciones podrían trascender a toda la institución educativa para que se conformen academias de todas las asignaturas. Es importante que toda la organización trabaje de manera colaborativa.

Este proyecto de gestión del conocimiento apostó por la creación y el trabajo en colectivo, como resultado una nueva forma de trabajar para los docentes. Su objetivo se orientó a que los miembros de la organización educativa formen parte de una comunidad, de un grupo de aprendices y de practicantes, en los cuales compartan procesos, experiencias, nuevos conocimientos y saberes que sean importantes para trabajar para la mejora de la organización y de la educación. Etienne Wenger (1998) dice “desde el principio de la historia, los seres humanos han formado comunidades que acumulan su aprendizaje colectivo en prácticas sociales, comunidades de práctica” ... que define el conocimiento como un acto de participación”.

En este sentido, se buscó que los docentes trabajen en comunidad, así como vincular los procesos de construcción individuales con el saber colectivo, modificar esquemas de conocimiento previos, introducir nuevos elementos y generar nuevas relaciones y procesos.

El planteamiento de este proyecto situó como los principales beneficiarios a los alumnos, ya que los profesores tendrían elementos para una mejora constante y permanente de su labor docente y desempeñar su labor educativa con éxito a pesar de los cambios en el sistema educativo.

También buscó apoyar la función del Coordinador Académico, puesto que los maestros entregarían sus planeaciones en tiempo y forma, lo que traería como consecuencia directa que las clases mejoren de manera significativa, ya que estos son beneficios para la institución ya que los maestros trabajaran de manera colegiada lo cual trae beneficios directos a la organización.

El desarrollo del proyecto podría contribuir a que la institución educativa sienta las bases de una nueva forma de trabajar con sus profesores enfocados a la mejora organizacional y por consecuencia la mejora de los aprendizajes.

Abordar este proyecto desde la gestión del conocimiento, resultaba una propuesta pertinente ya que la organización contaba con capital intelectual en la figura de los jefes de enseñanza y los coordinadores del programa educativo. Esta fortaleza, a su vez hacía innecesaria la incorporación de personas externas a la institución, como una acción para mejorar el proyecto de intervención no sería necesaria. Por otra parte, existía capital social, la comunidad educativa se veía cada vez más en la necesidad de incorporar a su práctica laboral el trabajo colaborativo para impactar en la mejora. También se observaba que la tendencia organizacional al trabajo en equipo estaba en incremento, debido a la implementación de los consejos técnicos escolares en los cuales el trabajo colaborativo es un requerimiento indispensable.

## Capítulo 2

### Marco Contextual

#### *“Descripción de la Organización”*

La Escuela Secundaria Técnica # 1 “Jesús Romero Flores”, que se ubica en la ciudad de Tepic en el estado de Nayarit, es la organización educativa en la cual se trabajó este proyecto de Gestión del Conocimiento. Esta escuela cuenta con un historial muy destacado en el estado, al ser la primera escuela Técnica en la entidad que, junto con su ubicación y prestigio, tiene una de las demandas más altas de solicitudes de ingreso y traspaso.

La plantilla docente de la organización cuenta con un número reducido de maestros de tiempo completo, la mayor parte del personal docente son maestros que comparten trabajo en otras organizaciones, por lo tanto, imparten su clase y se retiran a desempeñar en otros sitios sus diferentes actividades.

La escuela Secundaria comparte espacio con la Supervisión de la Zona 3, zona a la que pertenece esta organización, por lo tanto, se tiene un diálogo directo y una constante revisión institucional; así como también, se implementan continuamente las innovaciones en programas, organización, materiales didácticos, etc. Es por este motivo y la historia de esta institución que la Secretaría de Educación, gobierno del estado y otras organizaciones civiles eligen a esta escuela como punto de partida para la implementación de programas y acciones encaminadas a mejorar la educación. Además de estar en convenio con dos bachilleratos de prestigio académico que promueven el pase automático a los estudiantes sobresalientes.

Por lo tanto, es común que la escuela tenga que llevar a la práctica las innovaciones y adaptarse a ellos antes que cualquier otra institución, lo cual supone un reto de adaptación para los docentes de esta organización.

La superficie en la que se encuentra la escuela es de una manzana (alrededor de una hectárea) en la cual existen dos campos de fútbol, tres canchas de basquetbol y 4 de vóleybol todas con medidas reglamentarias. También cuenta con biblioteca, laboratorio de ciencias y laboratorio de computación, así como un edificio para cada uno de los cinco talleres que se imparten, que son: computación, mecánica, electrónica, textil y contabilidad.

Cada grado tiene un edificio independiente con baños, prefectura e intendencia. En total son 3 edificios destinados para los grupos en los que los alumnos no deben de trasladarse durante las clases académicas, solamente en los horarios correspondientes a los talleres.

En el edificio administrativo se encuentran las oficinas de la dirección y subdirección, las oficinas para las secretarías, los servicios educativos complementarios, el servicio de enfermería y de trabajo social.

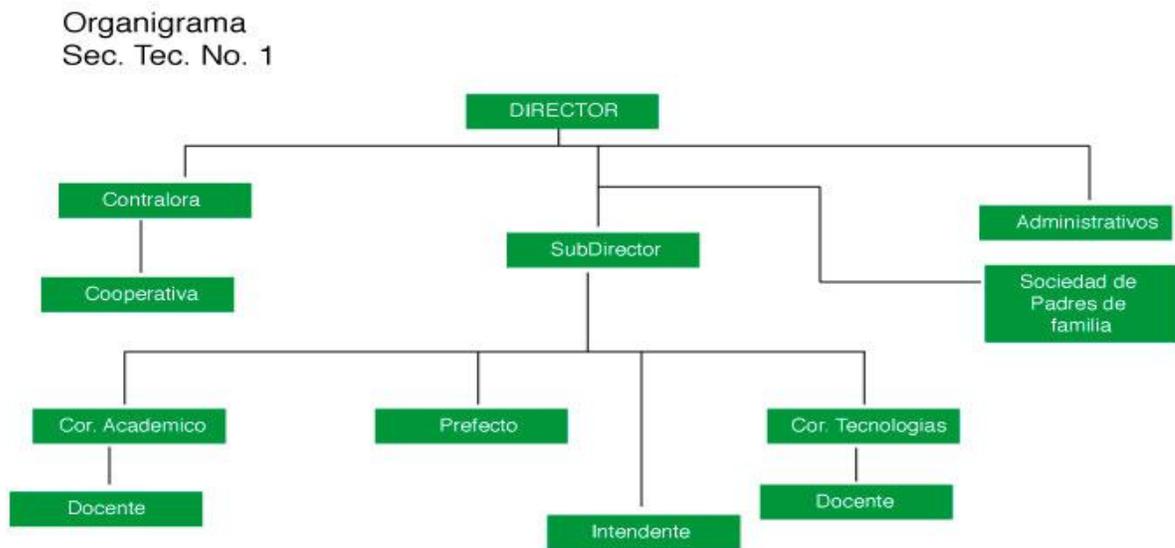
La población estudiantil está constituida por siete grupos por grado con un total de 18 grupos. El promedio de alumnos por grupo oscila entre 40 y 45 alumnos. En los primeros grados se llega a recibir hasta 50 niños. Esta cantidad disminuye conforme los alumnos avanzan en su proceso educativo.

La plantilla laboral de la institución es de 70 miembros entre directivos, coordinadores, asistencia técnica, docentes, administrativos, maestros comisionados y prefectura. Los docentes frente a grupo son un total de 45 para los tres grados y cada uno de los grados tiene seis secciones, dando un total de 18 grupos para el turno matutino.

En el turno vespertino se tiene la misma cantidad de trabajadores, el director es el mismo para los dos turnos. Lo único que cambia es la cantidad de alumnos. Mientras que en el turno matutino se maneja un promedio de 44 alumnos en el

turno vespertino se tiene un promedio de 35 alumnos por grupo. No existe academia. Para la asignatura de inglés trabajan 6 maestros en los diferentes grados, en primero labora 1 maestra, en segundo 2 maestros y en tercer grado son 3 maestros.

**Figura 1**



*Nota:* Adaptado de SEP (2007), Programa sectorial de educación, México.p.40.

Aunque los docentes están organizados en academias, su operación es muy incipiente y no representa un beneficio para la práctica de los docentes. Estas academias están conformadas por docentes que imparten asignaturas similares, existen algunos casos que los docentes integran más de una academia y en estas situaciones se integran a la asignatura con mayor número de horas.

Las academias se integran al inicio del ciclo escolar, una semana antes del curso intensivo, en una reunión de las escuelas que integran la zona en la cual se encuentra la escuela secundaria; es presidida por el jefe de enseñanza de la

asignatura en la cual informa a los docentes de las nuevas normativas, mensajes y algunos requerimientos que se tienen que entregar durante el ciclo escolar, calendarización, planeación, cronogramas, entre otros.

Esta reunión tiene duración de un día y después de esto ya no existen otras oportunidades para que los docentes se reúnan, en algunas ocasiones los jefes de enseñanza visitan a los profesores en sus centros de trabajo, pero esto no es una constante. Al hablar de las academias propias de cada escuela el trabajo es aislado ya que no existen espacios para trabajar, los docentes solo intercambian información en pasillos o juntas administrativas, no se cuenta con un espacio pensado especialmente para estas academias.

La academia de inglés de la Escuela Secundaria Técnica 1, está integrada por cinco profesores, de los cuales tres cuentan con el mayor número de horas y el resto cuenta con aproximadamente de 3 a 6 horas; es decir, cuenta con uno o dos grupos. El trabajo de academia solamente se realizaba en los tiempos que marcaba la Secretaría de Educación Pública, es decir al inicio del ciclo escolar.

En esta academia participaban todos los maestros de la zona escolar pero en realidad, en lugar de ser una reunión de academia, propiamente se convertía en una reunión informativa, en la cual se explicitaban los cambios que se implementarían al inicio del ciclo escolar, por lo tanto, no se podía hablar de un trabajo de academia como tal, y los maestros ya dentro de escuela secundaria técnica No. 1 no se reunían a trabajar debido a que, por sus horarios, coincidían muy poco dentro de la institución y por lo tanto, no compartían experiencias ni problemáticas.

Según las asignaturas impartidas en cada grado escolar, de acuerdo con la normativa de la SEP, la academia es el espacio propicio para el análisis y reflexión sobre la práctica docente, en el que se revisan documentos y materiales de apoyo que contribuyen a ampliar los esquemas referenciales de los docentes; se

analizan experiencias y se generan propuestas que permitan superar la problemática educativa y coadyuven al mejoramiento de las diversas formas de enseñanza.

Actualmente está en desarrollo una Reforma Educativa que plantea cambios en el proceso de enseñanza en el nivel básico. En el caso de la Secundaria, particularmente en la asignatura de inglés, se hicieron pruebas denominadas piloto sólo en cuatro escuelas de Nayarit durante el año 2011 y después se implementó en todas las secundarias. Esto genera resistencia por parte de algunos docentes debido al desconocimiento de las implicaciones del nuevo modelo de enseñanza.

En la Secundaria Técnica No. 1, los profesores se reúnen en academia para exponer sus problemáticas, aunque no se establece un plan de intervención para atenderlas ni de seguimiento.

La escuela es parte del subsistema de secundarias técnicas, por lo tanto, la autoridad inmediata en la Secretaría de Educación Pública es el departamento de secundarias técnicas, por lo tanto, la visión, misión y valores están alineados con los que marca la normativa dentro de este departamento. A continuación, se presentan estos elementos:

**Visión:**

“Ser una escuela pionera en la formación de alumnos responsables, respetuosos, críticos, competentes y de gran talento, para que éstos trasciendan aplicando los avances de la ciencia y la tecnología en la solución de problemas de su comunidad y de la sociedad en general, influyendo, con ello, en el mejoramiento de la calidad de vida”

**Misión:**

Ofrecer una educación que favorezca el desarrollo integral de los educandos en un ambiente democrático, nacionalista, laico, de respeto a sus semejantes y a la interculturalidad; promoviendo los valores universales, así como el sentido de pertenencia, solidaridad y conciencia sobre el cuidado del ambiente.

## Capítulo 3

### Propuesta Metodológica

*“Un plan que ayude a todos y mejore la comunicación”*

Este capítulo presenta desde una visión metodológica el proyecto de intervención educativa, en el apartado 3.1 se mencionan los modelos teóricos de Gestión del Conocimiento en que se basó el proyecto, en el siguiente apartado 3.2 se presenta el Plan de Trabajo que se proyectó para lograr sus objetivos y finalmente el apartado 3.3 contiene los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para la recuperación de los datos y su análisis.

#### 3.1 Marco de Gestión del Conocimiento

Todas las organizaciones ya sean gubernamentales o privadas actualmente enfrentan un reto impuesto por el contexto en el que se vive, en donde la tecnología ha unido al mundo, pero también ha generado competencia en todos los ámbitos. Los individuos ahora compiten no solamente con personas de su entorno, sino que lo hacen con personas de todo el mundo. Por lo que se requiere mejorar estándares y procesos para poder competir en una sociedad del conocimiento en donde el éxito está condicionado a aquellas organizaciones que sepan trabajar en equipo y sacar lo mejor de cada uno de sus miembros. Gordó (2010), afirma que “...el conocimiento es el principal recurso de una organización...y representa una de sus principales ventajas competitivas...” (p. 81).

El tener éxito en el mundo actual no está relacionado con la tecnología, o a la cantidad de innovaciones que se desarrollen en una organización, sino con la forma de organización y en la gestión del conocimiento, por lo tanto, las

organizaciones deben de centrar su objetivo en el conocimiento para poder tener éxito en el contexto actual.

Vivimos en una sociedad que siempre ha sido cambiante, por lo tanto, la novedad en esta época no es el cambio en sí, sino la rapidez con que el mismo se está dando. Es por ello, que algunos autores han denominado a esta situación que experimenta la sociedad actual con el término de “*modernidad líquida*” (Bauman en Gordó, 2010, p. 11).

Agustí Canals (2002), sostiene que el conocimiento no puede ser gestionado.

El conocimiento es algo demasiado abstracto para ser gestionado. Sin embargo, lo que sí puede gestionarse son los activos de conocimiento. Dichos activos se crean a partir del conocimiento y pueden ser utilizados para la creación de nuevo conocimiento. Son activos de conocimiento 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 (p. 14).

Gene Gordó (2010), menciona:

...Lo que si 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 o ya sea creándolo. No podemos gestionar el conocimiento sino sólo los procesos de crear, compartir, transferir y usar dicho conocimiento (p. 87).

Existen muchos enfoques de gestión del conocimiento. Como se mencionó anteriormente es una disciplina en formación, pero hay tres corrientes que ganan fuerza entre la comunidad académica; estas son:

1. La que pone énfasis en el conocimiento, su almacenamiento, acceso y transferencia.
2. La que tiene un enfoque sociocultural, que se enfoca en el desarrollo de una cultura organizacional de aprendizaje colaborativo.

3. La que tiene un enfoque tecnológico, que pone el énfasis en la tecnología como herramienta que ayuda a la gestión del conocimiento.

Así como se habla de diferentes corrientes dentro de la gestión del conocimiento y también de diferentes teóricos que sirven como marco de apoyo para la gestión el conocimiento. Los más reconocidos son cuatro: el modelo de creación del conocimiento de Nonaka (1994), la teoría de generación del conocimiento de Firestone y McElroy (2009), la quinta disciplina de Senge (2005) y las comunidades de práctica de Wegner (2006), los cuales se explicitan a continuación.

### **Modelo de Nonaka.**

Su modelo está basado en cómo se puede gestionar el conocimiento dentro de la organización, tomando en cuenta los activos con los que ya se cuentan, los miembros y sus aportaciones a la organización en las diferentes esferas.

La organización cuenta con conocimiento propio, aquel con el que existe en miembros, y dicho conocimiento se divide en dos; el conocimiento implícito o tácito es aquel con el que se cuenta, pero la persona no se da cuenta, lo realiza de forma automatizada; y el conocimiento explícito que es aquel que puede ser articulado, codificado y almacenado en algún lugar para después replicarlo.

Transformando el conocimiento implícito en explícito para que de esta manera el conocimiento esté al alcance de todos los miembros de la organización. Ya que el conocimiento es dinámico y está transformándose constantemente a medida que el contexto y los actores cambian. De este modelo sobresalen las cuatro formas de conversión del conocimiento propuestas por el autor, las cuales son:

1. Socialización: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos,

manuales, etc. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica.

2. Exteriorización: es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.
3. Combinación: es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él.
4. Interiorización: es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de "aprender haciendo", que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Una condición para que este ciclo del conocimiento tenga los resultados esperados, es que los conocimientos producidos en cada uno de las fases tengan el suficiente arraigo, de esta manera este conocimiento se conserva en la organización y para que esto sea posible, se requiere que la mayor cantidad de miembros de la organización participen en estos procesos y aporten ideas que sirvan para solucionar las problemáticas reales de su trabajo. De esta forma se asegura que el proyecto responda al contexto real de la organización y por otro lado que los miembros de la organización adopten el conocimiento producido.

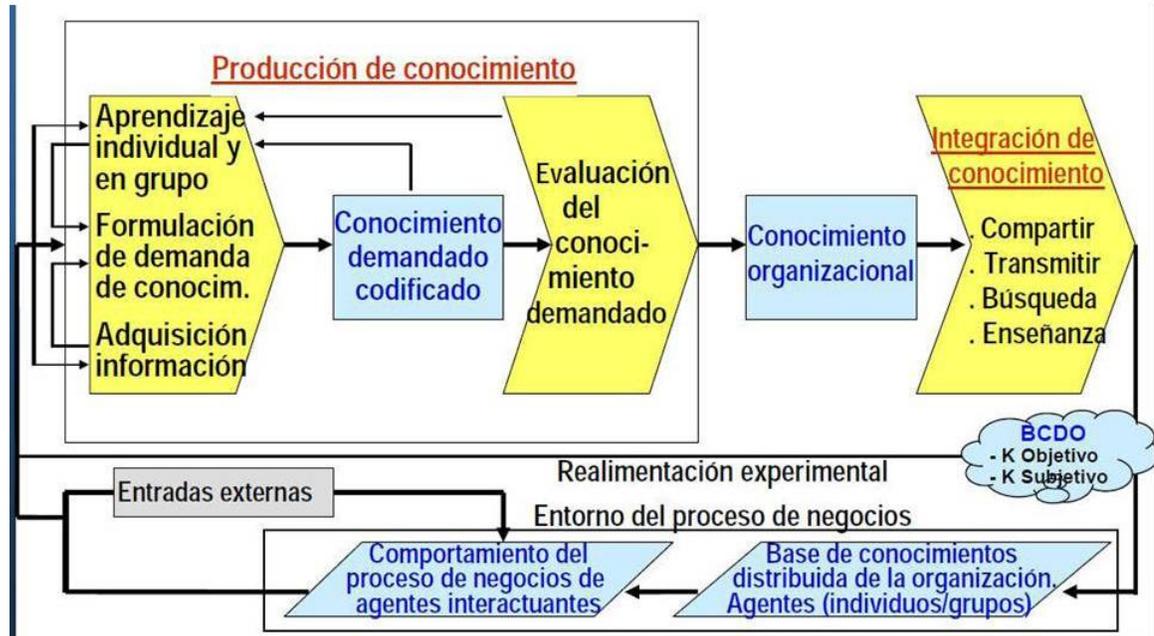
## **Modelo de Firestone y McElroy.**

Estos autores proponen lo que llaman el *Ciclo de Vida del Conocimiento* el cual es una serie de procesos que toman en cuenta dos categorías: La producción del conocimiento y la integración del conocimiento, a su vez la organización introduce nuevos saberes al interior de esta, mediante ocho subprocesos que dan paso a que la organización aprenda:

1. Aprendizaje individual y grupal, mediante el cual se genera el conocimiento al interior de la organización.
2. Adquisición de información: para integrar el conocimiento externo necesario.
3. Formulación de declaraciones de conocimiento: que permiten explicitar el nuevo conocimiento y se hace llegar al resto de los miembros.
4. Validación del conocimiento, es cuando los miembros de la organización utilizan diferentes criterios para aceptar el nuevo conocimiento. Estos criterios están en relación a su práctica, por lo tanto, el nuevo conocimiento debe de abonar a la mejora de ésta.
5. Difusión del conocimiento, es la forma en que se divulga el conocimiento validado al resto de la organización.
6. Enseñanza, como la forma en que los miembros de la organización integran el nuevo conocimiento adquirido a su práctica profesional.
7. Compartir el conocimiento, en la que busca la mejor manera en que el nuevo conocimiento pueda ser visto por todos los miembros de la organización.
8. Almacenamiento, el cual consiste en ver cómo se deben de clasificar, transportar y organizar los conocimientos.

**Figura 2**

*Ciclo de vida del conocimiento de McElroy y Firestone*



*Nota.* Adaptado de Ortíz C. Sara y Ruíz S. Andrés, (2009). Gestión del Conocimiento de Segunda Generación: Modelo de Firestone y McElroy. México.

### **Modelo de Senge.**

Peter Senge (2005) menciona que la gestión del conocimiento está enfocada a las organizaciones que aprenden, o como él las llama: “organizaciones inteligentes”, y en su modelo se habla de cinco disciplinas que cada una brinda una dimensión fundamental para la construcción de organizaciones con verdadera capacidad de aprendizaje, organizaciones que son capaces de perfeccionar continuamente sus habilidades para poder superar dificultades y conseguir metas.

1. **Pensamiento sistémico:** que es aprender a ver y a pensar en la organización como un todo orgánico.

2. Dominio personal: los miembros deben aprender a desarrollar un dominio personal que conlleve a un aprendizaje permanente.
3. Modelos mentales: los miembros deben aprender a ver todos aquellos modelos mentales que les dificulta el aprendizaje y cambiarlos por modelos más adecuados.
4. Visión compartida: donde todos los miembros de la organización compartan los mismos objetivos, por lo tanto, es necesario tomar en cuenta todas las visiones para poder dar respuesta a la realidad de esta organización; las decisiones no deben de ser impuestas autoritariamente.
5. Aprendizaje en equipo: el aprendizaje debe de estar enfocado a un aprendizaje en equipo, colaborativo, un aprendizaje individual es muy pobre y poco aporta el proyecto de gestión.

### Figura 3

*Las cinco disciplinas que componen a una organización inteligente.*



*Nota.* Adaptado de Senge, P., & Gardini, C. (2005). La quinta disciplina. Buenos Aires: Granica.

Estas cinco disciplinas ayudan a evaluar a las organizaciones y su cultura organizacional, así también sirve como un modelo de inspiración para organizaciones que quieren convertirse en “organizaciones inteligentes”.

El autor no solamente señala estos elementos que deben tener las organizaciones para aprender, sino también de las siete barreras más comunes que no permiten que las organizaciones aprendan, las cuales son las siguientes:

1. Yo soy mi puesto: los miembros de la organización suelen centrar su atención solamente en su trabajo en la organización y no lo ven como un todo.
2. El enemigo externo: esta barrera se da cuando los individuos y las organizaciones culpan a otros de los problemas que experimenta la organización.
3. La ilusión de hacerse cargo: deben de analizarse los problemas de una manera integral, donde lo más importante deben ser las causas profundas que involucran a todos los miembros de la organización y no culpar a otras personas.
4. La fijación de los hechos: deben de fijarse en los hechos como un todo y no verlos como hechos aislados que ocurren en lo individual, todo esto que ocurre afecta a toda la organización
5. La parábola de la rana hervida: se presenta cuando los miembros de la organización no alcanzan a distinguir los cambios graduales, solamente lo hacen cuando ya se encuentran con el problema en toda su magnitud.
6. La ilusión de que se aprende con la experiencia: en la actualidad las organizaciones no pueden darse el lujo de que sus miembros pierdan el tiempo con ensayo y error, deben de optimizar sus tiempos y mejorar sus procesos.

7. El mito del equipo administrativo: el aprendizaje y el trabajo debe llevarse a cabo en equipo, no se pueden delegar funciones y labores de esta manera, todo se ve en partes y no en su conjunto como propone Senge.

### **Modelo de Wegner.**

El autor enfoca su propuesta en el concepto de comunidades de práctica, como grupo de personas dentro de una organización que trabaja para la mejora de esta. Dentro de las comunidades de práctica, debe existir compromiso mutuo, empresa conjunta y un repertorio compartido entre sus miembros. Estos tres conceptos se definen de la siguiente manera:

- Compromiso mutuo: es hablar de que todos los integrantes estén enfocados y comprometidos con el proyecto. Para que esto se realice es necesario que todos los miembros vean un beneficio a su práctica derivado del trabajo en conjunto y también que todos los integrantes tengan los mismos derechos al momento de opinar y trabajar.
- Empresa en conjunto: que todos los miembros de la comunidad tengan las mismas metas a desarrollar y de esta manera el proyecto involucre a todos los miembros de la organización.
- Repertorio compartido: en esto se está hablando de todos los elementos que la comunidad produce: rutinas, palabras, instrumentos, formas de hacer las cosas, relatos, gestos, símbolos, etc. Todos estos recursos deben de ser puestos en práctica para la mejora del proyecto.

La gestión del conocimiento es una manera para gestionar a las organizaciones que sitúa a los recursos humanos como el principal activo y sustenta su éxito en la capacidad de compartir información, experiencias y los conocimientos individuales y colectivos. Gestionar el conocimiento es en síntesis la capacidad que tienen las organizaciones para movilizar sus recursos enfocados en una mejora continua, en donde sus miembros son el principal motor de cambio.

### **3.2 Plan de trabajo para gestionar el conocimiento en el área de inglés de una Secundaria Técnica.**

Para que el conocimiento sea gestionado es indispensable apoyarse en un modelo que sirva de guía y apoyo al momento de realizar el proyecto de intervención de gestión del conocimiento en cualquier organización. Es por esto que partiendo de los modelos previamente analizados se diseñó el siguiente plan, tomando en cuenta las características de cada modelo que puedan aportar a este proyecto en particular.

A continuación, se presentan las fases y los procesos que fueron seleccionados para llevar a cabo la intervención.

#### **A. Construcción de una comunidad de práctica**

El conocimiento se gestiona mediante la interacción social y mediante la construcción social de experiencias realizadas por varios miembros de una organización. Guiroux (en Gordó, 2010 p. 87) dice que el conocimiento “se produce y transforma en relación con la construcción de experiencias sociales conformadas por una relación puntual entre el yo, los otros y el mundo en general”.

Es indispensable entonces generar los espacios para que las relaciones entre los miembros de una comunidad puedan realizarse y de esta manera las organizaciones aprendan.

Por otro lado, Nonaka (1999) menciona este proceso mediante la siguiente afirmación:

Para atraer el conocimiento personal a un contexto social en el que puede ser amplificado, es necesario tener un “campo” que provea un lugar en el que las perspectivas individuales sean articuladas, y los conflictos sean resueltos en la formación de conceptos de mayor nivel (p. 18).

Al hablar de estos espacios no solamente se habla como el espacio físico en sí, sino la posibilidad que tienen los individuos de interactuar y compartir experiencias que enriquezcan su práctica es aquí donde reside la importancia de esta creación. En este sentido se habla pues de la importancia de que los individuos interaccionan en espacios diseñados con este propósito específico, pero esta interacción requiere de ciertas dinámicas que posibiliten el trabajo colaborativo. El autor Etienne Wenger (1998) introduce el término de “Comunidades de Práctica”, el cual lo define como: “grupo de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas, o una pasión sobre un tema, y quienes profundizan su conocimiento y experiencia en el área a través de una interacción continua que fortalece sus relaciones” (p.13).

De acuerdo con las necesidades del proyecto, y tomando como base a los modelos de gestión del conocimiento, se construyó una comunidad de práctica, con el objetivo de contar con miembros de la organización comprometidos a trabajar con un fin común, por este motivo se realizaron las siguientes tareas:

- a) Compartir las necesidades de la práctica con los profesores de la secundaria.
- b) Invitar a personas expertas en temas referentes a planeación pedagógica y didácticas escolares.
- c) Trabajar en la construcción de una visión compartida, en el compromiso de los miembros hacia el proyecto, en la delegación de actividades, entre otras actividades propias del proyecto.
- d) Establecer reuniones periódicas.

## **B. Mapeo del conocimiento.**

Es un proceso de vital importancia para la gestión del conocimiento. Para Van den Berg y Popescu (en Toledano, 2009) el mapa de conocimiento es “una herramienta para la gestión del conocimiento, usada para visualizar el conocimiento existente y sus relaciones” (p.1). El mapeo permite tener una visión del conocimiento que se posee en la organización, identificar los activos del conocimiento con los que cuenta y que ayuda a trazar una ruta, con un objetivo a lograr con el conocimiento.

Tomando en consideración estos elementos fue que se planeó hacer un mapeo del conocimiento dentro de la organización, con el fin de identificar el capital estructural e intelectual con el que se contaba, basado en las normativas y estatutos vertidos en PNIEB. Por lo que:

- C. El primer paso fue comenzar planteando los objetivos del mapeo, es decir, conocer la información que se necesita obtener después de este proceso de investigación.
- D. Una vez que se tenía ya el objetivo del mapeo, la atención se centró en cómo se podría obtener esta información de los actores principales, a lo cual se diseñó, con la ayuda de la comunidad de práctica y otras personas clave, un cuestionario enfocado a los conocimientos imprescindibles para atender la situación problema.
- E. Por último, se decidió sobre las formas de recabar información las cuales fueron elegidas por la comunidad, pero se dejó a consideración de cada miembro el uso de la tecnología.

Por este motivo se planearon los siguientes pasos:

1. Identificar los activos de conocimiento con que cuenta la organización (capital estructural) con el apoyo de los directivos y administrativos de la organización, revisando documentos y preguntando a los miembros de la organización encargados del área administrativa.

2. Identificar las prácticas de los docentes con más experiencia en la organización (capital intelectual). Este paso se llevó a cabo para identificar dentro de la organización a estas personas y después directamente con los miembros que mostraban intención de participar.
3. Aquellos que contribuían más para el proyecto, de acuerdo a los miembros de la comunidad de práctica.

### **C. Combinación de conocimiento.**

La combinación del conocimiento es el proceso mediante el cual se crea conocimiento (explícito) a partir del conocimiento ya estructurado, almacenado y que puede ser compartido. “La reconfiguración de la información existente a través de la clasificación, la adición, la re-categorización, y la re-contextualización del conocimiento explícito puede ser el conducto hacia un nuevo conocimiento” (Nonaka 1994). Esto se refiere a la clasificación de la información que ya existe y con la que cuenta la organización para reconfigurar dicha información con el fin de que este conocimiento conduzca a un nuevo conocimiento, que permita atender la situación problema identificada.

El que el proyecto tenga una aplicación real en un escenario educativo da un valor adicional porque legitima lo que se propone dentro del mismo.

a) Por este motivo se decidió en comunidad aplicar el conocimiento obtenido en una situación de clase para poder obtener datos reales en el proceso de evaluación del proyecto.

b) Al diseñar la intervención lo prioritario era generar espacios para la reflexión y el trabajo en equipo por este motivo lo primero fue el socializar el proyecto, así como las implicaciones que tendría a la práctica de cada uno de los miembros.

c) Una vez socializado ya aceptado el proyecto se procedió a determinar que tipo de información y los métodos de recolección de esta que se necesitaba.

Para luego diseñar las actividades de mapeo y sistematización de la información obtenida.

d) Con la información obtenida y los análisis de los planes y programas diseñar el plan de clases en el cual se aplicaría lo aprendido, para después analizar los resultados.

#### **D. Uso del Conocimiento.**

El uso del conocimiento es cuando se pone en práctica el conocimiento generado por la comunidad de práctica. Se diseña un plan y se lleva a la práctica. Con las personas que se pone en acción este conocimiento, se denomina comunidad de aprendizaje.

Firestone y McElroy (citados por Ortíz y Ruíz, 2009) afirman que el uso de conocimiento se da cuando "...el conocimiento se aplica a las prácticas de la organización y genera retroalimentación al ciclo de aprendizaje a partir de las experiencias vividas, integrándose al conjunto de problemas que disparan la necesidad de más conocimiento a los individuos" (p. 28).

Los pasos a realizar fueron los siguientes:

1. Analizar el programa de inglés y contrastarlo con la información que se obtuvo, revisar que elementos continuaban y que se modificaba. Revisar los requerimientos y nuevas normativas del plan para comenzar a articular la planeación.
2. Analizar lo que el programa marcaba por cada unidad y con los resultados obtenidos sobre buenas prácticas y didáctica, articular la planeación tomando en cuenta la nueva normativa, la información obtenida y las propuestas de los maestros para abordar estos temas.

3. Dosificar la planeación para estructurar la clase en sesiones de 3 horas por semana. Esta articulación se dio siempre tomando en cuenta el programa, la información obtenida y las aportaciones de los miembros de la CoP.

El proyecto tenía como objetivo principal ser relevante para los docentes, que el resultado repercuta en su práctica. Por este motivo los resultados obtenidos tenían que aplicarse en acciones que el docente realiza cotidianamente en el aula y al momento de planear sus lecciones.

#### **E. Difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido.**

En el modelo de Firestone y McElroy (citado en Ortiz & Ruiz, 2009), ante los problemas presentes en las organizaciones se toman acuerdos a través de un proceso que ellos nombran “Ciclo de la Toma de Decisiones”.

En el ciclo de toma de decisiones la organización y sus miembros crean nuevo conocimiento que les permite enfrentar las problemáticas percibidas por sus miembros. Sin embargo, estos autores mencionan que es necesario identificar las fortalezas del nuevo conocimiento para que así sus miembros logren integrarlo a sus actividades cotidianas, y así tenga relevancia en la organización, en la formulación de modelos y estrategias, el rediseño de las actividades y la consecuente transformación de la estructura del conocimiento. A la par de esto, es importante que los miembros de la organización puedan trabajar en colaboración, compartir prácticas exitosas y problemas para encontrar soluciones a sus retos educativos. El conocimiento generado puede ser transmitido de manera piramidal partiendo de los directivos hacia los docentes, es importante que este se encuentre al alcance de todos los miembros de la organización para que tengan la posibilidad de revisarlo en el momento que requieran.

Como objetivo principal de este proyecto se buscó dejar en la organización un producto que permitieran la posterior toma de decisiones y rediseño de actividades acordes a los resultados del proceso de intervención. Este producto estará estructurado como un elemento de consulta que podrá ser replicado por

otras academias o docentes, será una sugerencia no algo impositivo o de carácter normativo, los resultados serán derivados de las observaciones, análisis y registros llevados a cabo por los miembros de la Comunidad de Práctica.

Por lo cual, se realizarían las siguientes acciones:

- Diseñar un documento sobre las condiciones que favorecen la colaboración entre docentes, para entregarlo a los directivos de la organización con el fin de que puedan utilizar la información obtenida para crear espacios de colaboración docente y en un futuro lograr integrar las academias a un trabajo colaborativo.
- Realizar un informe con estrategias de aprendizaje y ejemplos de planeación para entregarlo a los docentes que integran la comunidad de aprendizaje, también a directivos para después proponer replicarlo en la organización, sobre el conocimiento producido durante el desarrollo de la intervención.

Al definir la forma en que puede colocarse la información al alcance de los docentes, se debe de contar con el apoyo de coordinadores y directivos para que aporten las facilidades necesarias para que este logre colocarse al alcance de la mayor parte de los miembros de la organización

### **3.3 Métodos y técnicas de recolección de datos**

En este apartado se presentan los métodos utilizados para recolectar la información y analizarla, se seleccionaron algunos métodos y técnicas para recabar datos y contabilizar las evidencias necesarias al momento de revisar lo acontecido durante la implementación del proyecto de intervención.

En este proyecto se utilizaron técnicas de investigación etnográfica, Woods (1989) menciona que, es una disciplina de investigación propia de las ciencias sociales que se interesa por lo que hace la gente, por sus comportamientos e interacciones, para así descubrir sus creencias, valores, perspectivas y motivaciones desde dentro del grupo y de las perspectivas de los miembros de

ese grupo. A continuación, se mencionan las técnicas utilizadas:

### **3.3.1 Método de observación.**

Es importante fijar la mirada en estos procesos para poder comprender los diferentes procesos sociales que toman lugar dentro de la sociedad, que de esta manera se puedan comprender y estudiar con la finalidad de reproducirlos y conservarlos por varios periodos de tiempo.

La educación es uno de estos procesos sociales que es necesario analizar y comprender. Es un tema de vital importancia ya que una de las principales funciones de la educación es el de ser un motor socializador que ayude al ser humano a integrarse y participar en su contexto, y por lo tanto, es necesario analizarlo, perfeccionarlo y replicarlo para que la sociedad pueda evolucionar y ser mejor cada día. Por este motivo al momento de observar este proceso educativo es fundamental seleccionar las formas con mayor pertinencia y que ayuden a la recolección de datos.

En este caso se utilizaron entrevistas, observaciones directas e indirectas, grabación de audio y video, generación de diarios y bitácoras de campo, entre los más destacados.

Es por eso de vital importancia pues que para este análisis sea relevante a los profesores, deben tener una participación activa en el proceso de análisis de la práctica educativa. Es fundamental que los docentes reflexionen sobre lo que observan y tomen acciones para mejorar las problemáticas que se les presentan. Por este motivo es importante que el docente incluya la observación y el análisis dentro de su práctica docente para que esto le sirva como un elemento de mejora constante. De esta manera la educación mejorará considerablemente y se adaptará a las problemáticas venideras.

La observación es una técnica que permite obtener información relevante, para Woods (1989), esta herramienta permite una mejor posición con respecto a los

hechos, ya que ayuda a describirlos con exactitud, además de medir las distorsiones, exageraciones y representaciones incorrectas en los informes de las personas. La etnografía considera dos tipos de observación: la observación participante y la no participante. La naturaleza y el grado de participación del observador ante una situación pueden variar de acuerdo con los objetivos que se persigan en la investigación, del investigador y la cultura involucrada. “Los principales requisitos de la observación son, naturalmente, un ojo avizor, un oído fino y una buena memoria” (p. 56).

Es por esto que la principal herramienta utilizada durante la intervención fue observación, ya que es la que se utiliza con mayor frecuencia por la naturalidad que representa al ser humano. Durante la observación fue necesario tener en consideración las características físicas del lugar, los actores involucrados y las actividades y producciones realizadas por ellos. Se permitió utilizar grabadoras, teléfonos celulares, grabaciones, etc.

Hay dos tipos de observación: *participante* y *no participante* (Woods, 1989). Cada una demanda ciertas características específicas del investigador y son utilizadas de acuerdo a las necesidades de cada actividad que se analiza. Durante la intervención fueron utilizadas ambas en diferentes momentos.

En la *observación no participante*, se observa desde fuera, sin involucrarse en las actividades del grupo, por lo tanto, “el investigador sólo desempeña el papel de investigador y observa situaciones de interés” (Woods, 1989).

En contraste, la *observación participante*, se realizan las observaciones desde dentro del grupo, cuya idea central es “la penetración de las experiencias de los otros en un grupo o institución” (Woods, 1989, p.49). Así mismo, Woods (1989) menciona que “Al mismo tiempo, el investigador se convierte en miembro y puede operar por reflexión y analogía, analizando sus propias reacciones, intenciones y motivaciones, cómo y cuando ocurren en el curso del proceso de que forma parte” (p.50).

La forma de registrar las observaciones, fue por medio de notas y diarios de campo, los cuales fueron de diferentes tipos:

- a) Notas y diarios de campo: "...son observaciones directas de lo que se ve en el aula o en el lugar de la investigación...Incluyen a quien se observa y el contexto de la observación." (Shagoury y Miller, 2000, p. 54). Este tipo de registro fue seleccionado por que tiene las características de acuerdo al propósito del proyecto, que era el análisis de la práctica docente y la implementación del nuevo programa.
- b) Notas teóricas: ya que es un proyecto que se basó en una metodología de trabajo específica y con la vista puesta siempre a cumplir con ciertos aprendizajes esperados. Fue fundamental poder relacionar lo que se observaba con lo que la teoría señalaba y de esta forma relacionar lo observado.
- c) Notas mentales: fueron aquellas notas que el observador realizó *in situ* las cuales se plasmaban en papel, para después transcribirlas y agregar a los diarios de campo. De esta manera se procuraba registrar la mayor cantidad de eventos y que nada pasara desapercibido.

## **Capítulo 4**

### **Desarrollo del Proceso**

#### ***“Dar cuenta de lo que sucedió y como ayudo a los docentes de la secundaria”***

##### **Mejorar las estrategias didácticas y la colaboración entre docentes**

El presente capítulo se compone de dos apartados: en el primero de ellos, se informa sobre los procesos que se llevaron a cabo por parte de la comunidad de práctica; en el segundo, se describe el conocimiento producido como conocimiento estructural. Los resultados que se presentan fueron para atender el objetivo planteado, el cual consistió en gestionar el conocimiento dentro de la academia de inglés para mejorar el trabajo colaborativo y también la práctica educativa de sus miembros.

#### **4.1 Procesos y resultados de las fases.**

Este apartado contiene los resultados de los procesos realizados durante las diferentes fases del proyecto. A lo largo de estos procesos (octubre del 2012 a mayo del 2013), se realizaron de manera simultánea, registros de lo acontecido, los cuales, posteriormente fueron analizados, y con ello, se han formulado y categorizado afirmaciones de lo ocurrido. Estas afirmaciones, son presentadas como una narrativa que las explica apoyadas en algunos casos con viñetas que aportan evidencias del trabajo efectuado y su relación con algunas aproximaciones teóricas.

##### **4.1.1. Conformación de la comunidad de práctica**

Conformar una comunidad de práctica fue la primera fase realizada en el plan de gestión del conocimiento. Es por esto, que se comenzaron a reunir dos docentes

de la academia de inglés, se consultó al coordinador académico de la institución para ver el apoyo que podía dar al proyecto, así como la pertinencia de éste. Estas reuniones comenzaron a realizarse a partir del mes de octubre del año 2012, y al cabo de haber sostenido un par de reuniones formales e informales, los dos miembros antes mencionados, decidieron mencionar el proyecto al Director de la institución.

Se buscó integrar a la comunidad de práctica a otros miembros de la organización, uno de ellos, tenía la idea de invitar a profesores con interés en trabajar dentro del proyecto; lo que ambos coincidieron es en el hecho de que tenían que ser maestros de la misma academia, para que de esta manera tengan el interés y el mismo problema compartido. Fue así, como después de dos encuentros sostenidos entre los dos miembros se convocó a una reunión a seis personas con el perfil descrito, con la finalidad de integrarlas a esta comunidad.

En la escuela busqué a los maestros de inglés para comentarles sobre este nuevo proyecto de intervención y la necesidad de crear comunidad de práctica.

Tuve la oportunidad de platicar con una maestra y un maestro, los vi dentro de su grupo les comenté que me gustaría reunirme con ellos para proponerles este proyecto, les di una idea general de lo que trataba y ellos accedieron de buena manera y fijamos la cita para el día jueves.

(Diario 1, Octubre 2012, p.1).

A dicha sesión, asistieron 4 maestros, a los cuales que se les expuso el proyecto, tres externaron su interés por participar y por sumarse al trabajo de manera muy animada.

Todos concordaron en que tenían que formar grupo de estudio para poder realizar el cambio de una manera más fácil, entre todos.

Les comenté que este si es el fin máximo, pero que teníamos una oportunidad para hacer algo más trascendente, podíamos dejar algo a la institución que le

serviera a las generaciones futuras, al decir esto varios maestros se mostraron entusiasmados.

(Diario 1, Febrero 2013, p.2).

Posteriormente se les volvió a convocar a otra reunión, pero no pudieron asistir, ya que fue complicado coincidir en tiempo. Derivado de esta situación, el gestor de conocimiento se dio cuenta que resultaba difícil empatar la agenda de la mayoría de los invitados y que el hecho de que no tuvieran el tiempo suficiente para colaborar con el proyecto dificultaba avanzar en los procesos de gestión del conocimiento. Por lo tanto, se tomó la decisión de seguirlos invitando a participar en las actividades de la academia de inglés, pero no a formar parte de la comunidad de práctica.

Esta situación representó una barrera presente en la organización relativa a la resistencia al cambio y al pensamiento de “yo soy mi puesto”, la cual consiste en que algunos miembros de la organización se encuentran concentrados en actividades propias de su puesto y no tienen interés de colaborar con el resto del personal. Por esto la conformación de la CoP no estuvo exenta de presentar dificultades y determina el rumbo del proyecto.

Estas barreras se contemplaron desde el inicio del proyecto, la intención no era contar con un gran número de maestros sino con maestros comprometidos con el proyecto. El interés de los participantes por superarse e involucrarse en el proyecto fue fundamental en las diferentes etapas

Cuando se contó con la aceptación de los maestros, se comenzó a trabajar en la intervención, en total fueron 6 maestros los cuales se interesaron por participar. A continuación, se muestra en la tabla los docentes que participaron en el proyecto y algunas de sus características:

**Tabla 1***Configuración Inicial de la Comunidad de Práctica*

Formación	Experiencia como docentes de inglés.
Maestra Laura: Licenciatura universitaria, certificación de TOEFLE y Cambridge, diplomados en inglés, cursos en la enseñanza del inglés impartidos por la SEP.	2 años
Maestra Itzel: licenciatura universitaria, certificación en TOEFLE y SEPA inglés.	4 años
Maestra Adriana: Licenciatura en educación por UPN	16 años
Maestro Víctor: licenciatura en inglés por la ENSN, certificación SEPA inglés	9 años
Maestro Miguel : Licenciatura en educación primaria, Lic. Universitaria, certificación TOEFLE y SEPA Inglés.	3 años
Maestro René: licenciatura en inglés por la ENSN	7 años

Es importante mencionar que este grupo inicial fue transformándose a medida que el proyecto avanzó, ya que algunos de los participantes perdieron interés en las actividades, pero a pesar de estos factores solo un maestro se retiró del proyecto definitivamente. Por lo que La CoP quedó conformada por 5 miembros para el resto de las actividades; y estos 3 maestros tuvieron una participación activa y se involucraron más en el proyecto.

Es difícil realizar este tipo de proyectos en escuelas públicas ya que los maestros en cuestión de tiempo, interés y el nivel de participación están supeditadas a diversos aspectos como la normativa y la aceptación de los directivos, supervisores, coordinadores académicos, entre otros. Fue por este motivo que se

buscó involucrar a los directivos para que validaran el proyecto y proporcionaran la infraestructura necesaria, de cierta manera esto también ayudó a motivar a los docentes a participar.

Se realizó una reunión con el director, el subdirector y el coordinador académico de la escuela para solicitar facilidades de infraestructura, capacitación, entre otros recursos necesarios para el desarrollo del proyecto de Gestión del Conocimiento, la asistencia y conformación de este grupo de trabajo se dio gracias a las gestiones que se realizaron al interior de la organización para contar con la presencia de estos maestros interesados en formar parte del proyecto.

El trabajo del gestor del conocimiento para lograr la participación, modificar el calendario, ajustar reuniones y administrar el tiempo fue imperativo para que la comunidad se pudiera consolidar. Si bien los maestros en un principio estaban poco convencidos para trabajar en colaboración, las gestiones informativas y la disponibilidad a ajustar los tiempos de trabajo jugaron un papel importante.

Se hicieron ajustes de horarios para que los docentes tuvieran oportunidad para acudir sin sentirlo como una carga mayor a su trabajo, por lo que se buscaron entre dos opciones:

- Gestionar con la Dirección el apoyo para salir 30 minutos antes de la salida, esto contando con el apoyo de directivos y administrativos.
- Adecuar las reuniones a horas libres que la mayoría de maestros compartían durante la jornada educativa.

Lo complicado fue iniciar las reuniones para que los docentes pudieran comprobar que el trabajo que se realizaba al interior les traería una mejora a su práctica docente y poco a poco comenzaron a participar más y de mejor manera en estas reuniones; esto se puede constatar por que al inicio fue complicado planear las reuniones y posteriormente ya no fue necesario adecuar tanto los horarios, al grado de que al final del proyecto las reuniones también se realizaban durante las

tardes y en algunos casos en días de asueto. Wenger (1998) señala que las comunidades de práctica son una parte integral de nuestra vida diaria. Son tan informales y omnipresentes que rara vez son un centro de interés explícito, pero por las mismas razones también son muy familiares. Aunque el término puede ser nuevo, la experiencia no lo es. (p. 24)

Por esto es importante señalar que, para hablar de una conformación de comunidad, el compromiso adquirido hacia el proyecto es indispensable. Un lugar donde los miembros crearon una empresa en conjunto, un espacio donde como menciona Wenger “no es una simple meta establecida, sino que crea entre los participantes unas relaciones de responsabilidad mutua que se convierte en una parte integral de la práctica”.

Es difícil mencionar un momento en el cual se obtuvo la aceptación a participar dentro de las actividades de la CoP con una visión compartida, responsabilidad y demás elementos necesarios para el éxito de la misma, pero en este caso en particular se pudo ver que las limitantes para reunirse y participar fueron disminuyendo paulatinamente.” Debemos asegurarnos de que nuestras organizaciones sean contextos dentro de los cuales puedan prosperar las comunidades que desarrollan estas prácticas” (Wenger 1998, p.28.).

A continuación, se muestran elementos que se observaron en los miembros de la organización durante las entrevistas y en algunos miembros de la CoP. Esto durante el periodo de conformación de la CoP y en algunos otros momentos a lo largo de la intervención:

- La importancia de tener el soporte de directivos y del coordinador ayudó en el sentido de disponer de tiempo para poder realizar las reuniones, contar con el espacio físico y el amparo de materiales tanto de consulta como de papelería, tecnológicos, entre otros necesarios para realizar la intervención.

- Los docentes trabajaron y se comprometieron con el proyecto por que buscaron mejorar su práctica docente y con este objetivo participaron muy activamente en todas las actividades.
- Los docentes comenzaron a trabajar de manera colaborativa proponiendo actividades, materiales e información que consideraban relevante, dentro de la comunidad se analizaron, discutieron y validaron estas, siempre tomando en cuenta el beneficio de la intervención.

#### **4.1.2 Mapeo del Conocimiento**

El presente apartado presenta el conocimiento identificado para atender la mejora de las prácticas de los docentes de inglés, este proceso se realizó por medio de las siguientes acciones: 1) la recolección de información relevante para el proyecto y 2) la observación de actividades didácticas exitosas, ambas fueron realizadas por los miembros de la comunidad de práctica. En un primer momento, se presenta el conocimiento que se identificó dentro de la organización, el que fue obtenido en la revisión de diversos documentos y que se obtuvo a través de entrevistas u observaciones a algunos miembros de la Institución. En un segundo momento se hace referencia a las circunstancias y razonamientos que llevaron a la comunidad a tomar la decisión de no incluir conocimiento externo en los documentos producidos. Y en tercer lugar se muestra en forma sintetizada, el conocimiento cosificado, mismo que se da como resultado de las tareas anteriores.

Una vez que los miembros de la CoP definieron el proyecto a emprender, algunos de ellos se dieron a la tarea de identificar y sistematizar información respecto de los temas que se incluirían en el proyecto. Los miembros de la CoP socializaron sus inquietudes y problemáticas, se definió también el capital social con el que contaba la escuela y que profesores podrían apoyar en el proyecto. Si bien la escuela cuenta con profesores con mucha experiencia en la rama educativa, la CoP determinó que dentro de la comunidad se contaba con el material humano necesario para hacer frente al proyecto; ya que son docentes que trabajaban en

diferentes niveles escolares y con experiencia en el nuevo programa educativo, así también tenían el interés de aportar al proyecto.

Por este motivo el siguiente paso fue analizar los elementos informativos y normativos disponibles para su estudio. Se pusieron a disposición de todos los miembros de la comunidad, distintos documentos producidos por la secretaria de educación, mismos que se enlistan a continuación:

- ✓ Planes y programas de la materia y de otras asignaturas.
- ✓ Libro de texto.
- ✓ Guía del maestro.
- ✓ Guía de herramientas de evaluación.

A la par de este trabajo, la CoP se dio a la tarea de hacer algunas observaciones de prácticas, algunas entrevistas y observaciones de las prácticas de algunos docentes reconocidos por su trayectoria y experiencia como profesores que realizan buenas prácticas:

A través de estas acciones fue posible reconocer las habilidades, destrezas, recursos y/o estrategias que utilizaban estos maestros en su práctica docente y también como enfrentan los procesos de cambio de modelo educativo, mismas que fueron categorizadas con la finalidad de aplicarlas en la fase de integración del conocimiento. Algunos docentes habían pasado por varias reformas educativas y diversos cambios programáticos, en particular se trataban de dos maestros de matemáticas que al mismo tiempo eran dos de los maestros con mayor antigüedad en la escuela; ellos aportaron su experiencia ante estos cambios y las actividades que les habían funcionado.

A continuación, se mencionan los aspectos que fueron más destacados durante este momento del proceso:

- ✓ Dominar el propósito de cada asignatura.

- ✓ Conocer los aprendizajes esperados y el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✓ Trabajo en colectivo, trabajo de academia.
- ✓ Contar con habilidades de comunicación y recolección de información, de manera tradicional o virtual.

Estas declaraciones son producto del análisis del nuevo programa de inglés, los miembros de la CoP propusieron estos elementos por que los consideraron importantes para poder hacer la transición tanto de maestros como de alumnos hacia lo que el programa propone. Se entrevistaron a 6 maestros como miembros destacados de la institución y se observaron 4 clases de 3 asignaturas. También se revisaron los tres libros de texto propuestos para los tres niveles educativos, los planes y programas propuestos por la SEP. La CoP consideró la normativa del programa como el eje rector del proyecto y la información obtenida se analizó para rescatar los elementos que aportaron información relevante para el proyecto de intervención.

Un punto que es importante señalar, es que gracias al mapeo se pudieron reconocer otras situaciones que tienen que ver con los rasgos de normalidad mínima y que influyen mucho en el trabajo docente los cuales son: asistencia, puntualidad, que las actividades estén enfocadas directamente al aprendizaje, entre otras acciones que benefician la práctica docente.

Los resultados muestran la amplitud y complejidad del trabajo docente, así también como las múltiples implicaciones que tiene el ser profesor; existen elementos implícitos de esta labor que son necesarios realizar para el éxito del proceso de enseñanza- aprendizaje y por consecuencia hablar de una buena práctica docente.

Partiendo de este proceso, la CoP realizó un auto análisis de la realidad de la academia de inglés y de lo que era necesario agregar para poder atender las

necesidades del proyecto, de este análisis se presentan a continuación los resultados:

**Tabla 2**

Actualidad de la academia de inglés	Conocimiento requerido
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos docentes utilizan modelos educativos anteriores</li> <li>• Los enfoques que utilizan son basados en la repetición y el modelaje de actitudes</li> <li>• Muy pocos utilizan materiales didácticos atractivos</li> <li>• El uso de TIC's es nulo</li> <li>• El trabajo de academia es superfluo, no se propicia el intercambio de experiencias</li> <li>• Demasiada carga burocrática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los contenidos de su materia</li> <li>• Que tenga dominio de las estrategias metodologías y didácticas adaptadas al estilo formativo y necesidades de sus estudiantes</li> <li>• Que utilice las nuevas tecnologías como herramienta de aprendizaje</li> <li>• Trabajar en colaboración e intercambiar información con pares</li> </ul>

De lo anterior se derivó que las estrategias utilizadas actualmente por los docentes de inglés se basan la mayoría en modelos tradicionales y en algunos casos se utilizan las TICs. Por otra parte, existe una necesidad para que el trabajo de academia se enfoque en aspectos relevantes de la práctica docente y no sea solo un espacio de información normativa e informativa.

Estos aspectos parten del análisis que la CoP hizo del nuevo programa de estudios y de las inquietudes que tienen los docentes sobre los espacios de capacitación y participación docente, como lo son las reuniones de academia o los talleres de preparación. El nuevo programa de inglés en educación básica exige al docente y al estudiante a modificar la manera de trabajar y se aproximen

al idioma. El docente debe de tomar en cuenta aspectos sociales del lenguaje y no centrar el aprendizaje en elementos académicos, por eso propone 3 ambientes sociales de aprendizaje en los cuales deben de centrarse las situaciones didácticas (académico y de formación, familiar y comunitario, literario y lúdico).

El conocimiento recabado permitió a los miembros de la CoP definir dos aspectos fundamentales que se deben de abordar para cambiar esta realidad 1) las estrategias pedagógicas y competencias que comúnmente utilizan los docentes de inglés en su práctica educativa. 2) los elementos que ayuden a generar un ambiente de colaboración y trabajo colectivo, esto para sentar las bases de una academia funcional y que trabaje en equipo para solventar el trabajo educativo.

Otro aspecto que se consideró fueron las experiencias propias de cada miembro de la CoP, poniendo principal interés en la forma en la que ellos realizan la planeación y seleccionan las situaciones didácticas. Una vez que la CoP revisaba estos elementos surgieron también reflexiones sobre que situaciones les generaban inquietudes y proponían que necesitaban cambiar. Con estos elementos se rescató lo que es necesario modificar para poder migrar de una enseñanza tradicional a una enseñanza innovadora, propositiva y cambiante que es lo que el programa de inglés demanda.

A continuación, se definen los elementos que son necesarios gestionar para transformar las prácticas de los docentes de inglés:

**Tabla 3**

<b>ASPECTOS A CAMBIAR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de material impreso (posters), ya que con los que se cuentan son enfocados en su mayoría al programa anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo burocrático de academia enfocado solo a cuestiones administrativas y de promedios por zona escolar.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traducción usando diccionarios para formar glosarios.</li> <li>• Dictados y utilización en exceso de la escritura mediante modelos.</li> <li>• Organización en equipo que no abonan nada al trabajo colaborativo.</li> <li>• Trabajo centrado en la repetición.</li> <li>• Abuso de tareas e investigaciones realizadas en casa en donde el alumno no cuenta con el apoyo de maestros o alumnos.</li> <li>• Cuestiones gramaticales abordadas con el uso de portafolios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo individual escolar.</li> <li>• Fuentes bibliográficas escritas, la mayoría de ellas prestadas por algunos miembros de la organización, pero escasamente, no se encuentran al alcance de todos los maestros.</li> <li>• Solución de conflictos de manera individual o por terceros, autoridad educativa.</li> <li>• Planeación y distribución de contenidos apegados completamente a planes y programas.</li> </ul>
--	---

La CoP concluyó derivado de los resultados obtenidos, que el objetivo principal es gestionar la colaboración y el aprendizaje dentro de la escuela. Así como generar una comunidad de práctica compuesta por los miembros de la academia de inglés, y en un futuro de cada asignatura, para que esta comunidad pueda tener la estructura y funcionalidad para afrontar los desafíos que la práctica educativa les demande.

Cuando terminó el proceso de validación, se comenzó con el análisis de los principios pedagógicos que constituían un cambio dentro del nuevo modelo educativo, revisando los que eran necesarios para su implementación y los que debido a su ausencia o importancia eran necesario atender:

- Poner al estudiante y su aprendizaje al centro
- Ofrecer acompañamiento al aprendizaje
- Reconocer la naturaleza social del aprendizaje
- Propiciar el aprendizaje situado

- Modelar el aprendizaje

Los elementos pedagógicos representan un apoyo al docente, les ayuda como guía y modelo en situaciones didácticas. Así también dan un punto de partida para diferentes situaciones que se presenten durante el proceso de enseñanza aprendizaje. Estos aspectos parten del perfil docente y del enfoque curricular del programa de inglés en educación básica. A continuación, se describen estos principios:

**Tabla 4**

Principios Pedagógicos	Importancia
<b>Poner al estudiante y su aprendizaje al centro</b>	Al colocar al estudiante al centro del trabajo educativo todos los esfuerzos que el docente realice van enfocados al beneficio del estudiante, crear situaciones didácticas favorables, modificar contenidos, actualización docente, entre otros. Todo con la finalidad de incidir de manera positiva en el estudiante.
<b>Ofrecer acompañamiento al aprendizaje.</b>	Al acompañar al estudiante durante su proceso de enseñanza se dan apoyos que permiten que el aprendizaje logre ser significativo, el docente al crear canales de comunicación que permitan al estudiante sentirse acompañado en todo momento genera lo que Vygotsky llama “andamiaje” lo cual le sirve al estudiante para poder sostener el aprendizaje.
<b>Reconocer la naturaleza social del aprendizaje</b>	La importancia de conocer que el ser humano aprende por interacción social es importante, ya que al conocer esto se puede propiciar el aprendizaje colaborativo y el docente podrá planear sus actividades enfocadas a que el alumno comparta con sus compañeros y aprenda de esta manera. Somos seres sociales y por lo tanto necesitamos el contacto con otras personas, si el

	proceso educativo lo enriquecemos con este precepto el alumno podrá mejorar el aprendizaje significativo.
<b>Propiciar el aprendizaje situado</b>	Si algo no se utiliza no tiene razón de ser y al poco tiempo se olvida, lo mismo pasa con el aprendizaje. Si el alumno no ve que lo que aprende en clase se utiliza en la vida cotidiana no le dará valor y al tiempo lo olvidará. Por esto es que el docente debe de crear situaciones comunes para el estudiante y en estas el alumno aplique lo aprendido.
<b>Modelar el aprendizaje</b>	El docente no puede pedir al estudiante que sea de cierta manera que el no es. Es por esto que el docente debe de ser ejemplo para lo que busca que el estudiante se convierta, por este motivo enseñar con el ejemplo es de gran importancia.

Por este motivo el proceso de análisis durante el mapeo del conocimiento consistió primero en identificar buenas prácticas en las que el maestro no se sintiera invadido o fiscalizado en su actuar. Sino más bien, mediante la muestra de casos exitosos que gestionaban la colaboración y el intercambio entre sus miembros, la prioridad en este proceso fue obtener resultados sobre como gestionan los docentes los recursos a su disposición para aplicarlos dentro de clase y por consecuencia mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Tomando en cuenta la información recopilada se comenzó a trabajar en diferentes estrategias para integrarlos al conocimiento necesario para trabajar en el proceso de intervención. Se analizaron ejemplos prácticos de otros casos y se seleccionaron, con aportación de todos los docentes, elementos didácticos que abonaran elementos significativos para la organización, considerando los siguientes puntos:

- Recopilación documental y biográfica
- Entrevista

- Observación

Estos hallazgos y reflexiones sirvieron como punto de partida para diseñar la propuesta de intervención, que se presenta en el siguiente apartado.

#### **4.1.3. Combinación del Conocimiento**

Con la información recabada durante el proceso de mapeo, documentos, registros de observaciones y otros elementos informativos que sirvieron como guía para este proyecto, los miembros de la CoP elaboraron un plan para socializar el conocimiento necesario para atender la situación problemática. Con el siguiente propósito:

Analizar críticamente el nuevo modelo educativo de inglés y el programa de la materia, para diseñar estrategias educativas y ayudar al dominio de los elementos centrales de planes y programas con la finalidad de poner en acción estos aspectos dentro de la práctica docente de los maestros que integran la academia de inglés. Así también que el docente reflexione sobre su práctica y elementos que le permitan mejorar e innovar su práctica docente de manera constante.

Para lograr el propósito planteado, la intervención fue planeada para trabajar en tres aspectos:

1. Diseñar objetivos basados en las necesidades inmediatas de los docentes y contenidos pertinentes que atiendan a estas necesidades.
2. Planear estrategias que favorezcan un aprendizaje significativo en los participantes.
3. Evaluar y retroalimentar la práctica de los docentes.

Estos tres objetivos de la intervención derivaron de las necesidades propias del contexto de los docentes y de la organización, pero su diseño se sustentó teórica

y metodológicamente en el modelo de dimensiones del aprendizaje de Robert Marzano (2005). Dicho modelo, parte de la premisa de que existen 5 dimensiones en que se sustenta el aprendizaje: 1) Actitudes y percepciones, 2) Adquirir e integrar el conocimiento, 3) Extender y refinar el conocimiento, 4) Uso significativo del conocimiento y 5) Hábitos mentales. Tales dimensiones, son esenciales para un aprendizaje exitoso, debido a que ayudan a “mantener el foco en el aprendizaje, estudiar el proceso de aprendizaje y planear un currículo, una instrucción y una forma de evaluación que tomen en cuenta estos aspectos críticos del aprendizaje” (Marzano y Pickering 2005, p. 4). Sin embargo, como se contaba con un periodo muy corto para implementar la intervención, el enfoque se centró principalmente a la dimensión dos: *Adquirir e integrar el conocimiento*, dirigida hacia la manera en que los aprendices relacionan el nuevo conocimiento con el ya obtenido y la manera en que estos lo desarrollan, es decir, adquirir el conocimiento e integrarlo a sus actividades. Al respecto, Marzano y Pickering (2005) mencionan lo siguiente:

...cuando los alumnos están adquiriendo nuevas habilidades y procesos, deben aprender un modelo (o un conjunto de pasos), luego dar forma a la habilidad o proceso para que sea eficiente y efectivo para ellos y, por último, interiorizar o practicar la habilidad o el proceso para que puedan desempeñarlo con facilidad... (p. 4).

Por este motivo es que tomando en cuenta lo presentado por estos autores se diseñaron las actividades y secuencias didácticas de la intervención enfocadas en el aprendizaje significativo del estudiante, propiciar situaciones didácticas en las cuales los alumnos tengan la oportunidad de reflexionar el aprendizaje, interiorizarlo y apropiarse de él a través de situaciones reales en donde apliquen el conocimiento y reconozcan el valor de éste en su vida cotidiana.

La información con que contaba la organización antes de comenzar con el proyecto, en lo referente a planes y programas, didáctica, pedagogía, entre otros aspectos de la educación fue suficiente para iniciar un proceso de combinación de conocimiento, ya que tal como se refirió en el apartado anterior, existían varios

documentos –conocimiento explícito y cosificado- que sirvieron como activos de conocimiento para la combinación. Sin embargo, respecto a las estrategias didácticas observadas durante el mapeo, sólo se identificó conocimiento tácito, es decir, se observaron una serie de recursos y estrategias que utilizaban algunos de los docentes destacados de la organización -mismas que ya fueron mencionadas en el apartado anterior- pero no se contaba con algún documento en el que estuvieran cosificadas dichas estrategias. Por lo tanto, se consideró conveniente generar espacios que posibilitaran la interacción entre docentes, a través de los cuales, pudieran comunicarse e intercambiar sus experiencias en el proceso de enseñanza aprendizaje, es decir, se creó un campo de interacción que detonó en un proceso de externalización –conversión de conocimiento sobre las prácticas exitosas de los docentes.

Así mismo se consideraron las competencias docentes establecidas por Perrenoud (2004) para incluir los siguientes ejes:

1. Trabajar en equipo
2. Participación en la gestión de la escuela
3. Organizar la propia formación continua

El principal motivo por el cual se realizó este proyecto de intervención fue para que los docentes tuvieran un elemento que les ayudará a reconocer ciertos elementos que deben de destacar al momento de tratar de interpretar o ver los nuevos programas educativos al momento de diseñar una planeación; ya que era poco práctico y de cierta forma imposible diseñar una planeación que abarcará todas las unidades de los 3 grados de educación secundaria.

Las autoridades educativas (supervisores y asesores técnicos pedagógicos) insisten en que las planeaciones deben de ser individuales y estar enfocadas al contexto real del grupo, por este motivo no se podía trabajar con una planeación didáctica estandarizada para la academia de inglés. Por otro lado, al generar un documento que ayude a identificar elementos que persisten dentro del nuevo

programa y los elementos nuevos que deben de introducir a su planeación se estaba atendiendo a esta necesidad de cambio por la cual los docentes habían optado por trabajar en este proyecto de intervención.

Algunas de las actividades sugeridas fueron:

- a) Utilizar material visual como apoyo en el desarrollo de las actividades.
- b) Fomentar la interacción dialógica entre el docente y los estudiantes mediante el uso de preguntas.
- c) Promover el aprendizaje colaborativo de los participantes a través del trabajo en equipos.

Es por esto que la CoP reconoció la importancia de innovar en la manera de enseñar, pasar de un aprendizaje tradicional a uno más progresista, el cual involucra al estudiante en su proceso educativo, se gestionan todos los recursos que el estudiante necesita para aprender, se da importancia al valor semiótico y social de la enseñanza, modificar formas y modelos de aprendizaje para que el estudiante tenga una experiencia total.

La intervención derivó en el diseño de un plan de clases de primer grado de secundaria y su posterior implementación frente a grupo. Este plan de clases representaba una unidad del programa, dicha unidad está compuesta por dos momentos o subunidades y se desarrolló en 10 semanas, las cuales se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 5**

<b>Cronograma</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Actividades</b>	<b>Materiales y/o recursos</b>	<b>Sub-productos</b>
<b>Sesión 1</b> <b>(2 clases)</b>	Presentar el curso y realizar un examen diagnóstico para conocer con qué conocimientos y habilidades viene el alumno.	Realizar la presentación del profesor y el curso Realizar una actividad pregunta-respuesta para evaluar sus conocimientos de listening y speaking Evaluación diagnóstica para evaluar los conocimientos de Reading y writing	Examen escrito Guión de preguntas orales Pelota para lanzar de manera aleatoria a los alumnos realizando las preguntas.	Resultados de: Examen diagnóstico escrito Evaluación diagnóstica oral
<b>Sesión 2</b> <b>(6 clases)</b>	Actividades de nivelación para que los alumnos adquieran un conocimiento base. Tomando en cuenta las cuatro habilidades a desarrollar: listening, speaking, writing y reading.	Se va a organizar la clase en pares, los grupos van a cambiar de acuerdo con cada actividad. Un avanzado con uno bajo. Se van a entregar trabajos en forma de ensayos, hojas de trabajo, material de referencia utilizadas en ciertas situaciones sociales y trabajos de vocabulario. Los trabajos van a ir enfocados a los siguientes factores. Vocabulario requerido al nivel en que están. Frases de básicas de cortesía Construcción de oraciones Dominio del presente progresivo Que el alumno va a desarrollar en	Hojas de trabajo Pictionary y otros documentos de referencia	Resumen final de los conocimientos adquiridos.

		<p>conjunto con sus compañeros de equipo, para propiciar el conocimiento cooperativo.</p> <p>El maestro va a llevar material de audio y video para que los alumnos en equipo trabajen las habilidades de listening y speaking.</p> <p>Los alumnos van a diseñar materiales de referencia que les ayuden a entender los ejercicios que se pidan a lo largo del curso.</p> <p>Al final se va a realizar una actividad donde los alumnos van a diseñar un juego donde sus compañeros podrán practicar lo aprendido, un memorama, serpientes escaleras, jeopardy, maratón, los alumnos decidirán en binas que juego desean diseñar.</p> <p>Materiales y/o recursos utilizados en esta sesión:</p> <p>Ejercicios de 6º grado</p> <p>Diccionarios</p> <p>Libro de trabajo</p> <p>Lecturas</p> <p>Material didáctico para realizar un juego de mesa y materiales de referencia</p> <p>Otros recursos que les sirvan a los alumnos de objetos de estudio, cursos de inglés, libros de otros grados, recortes, imágenes, etc.</p>		
--	--	--	--	--

<p><b>Sesión 3</b>  <b>(2 clases)</b></p>	<p>El profesor presentará factores que intervienen en una comunidad, actores, situaciones y lugares, al momento de ofrecer un servicio.</p>	<p>Contextualización del tema de acuerdo con las experiencias previas de cada alumno donde darán solución a ciertas cuestiones mediante una lluvia de ideas. El profesor presentará el vocabulario necesario para realizar el trabajo. Los alumnos complementarán el vocabulario dado por el profesor con elementos que consideren importantes. Compartirán la información obtenida a sus compañeros y toda la clase decidirá qué información es importante agregar y cuál no. El profesor realizará una actividad de pregunta-respuesta con el vocabulario previamente visto, realizando preguntas de situaciones que el alumno va a responder de acuerdo a lo aprendido.</p>	<p>Ejercicios de 6º grado. Diccionarios. Libro de trabajo. Lecturas. Material didáctico para realizar un juego de mesa y materiales de referencia. Otros recursos que les sirvan a los alumnos de objetos de estudio, cursos de inglés, libros de otros.</p>	<p>Lista de vocabulario dado por el profesor. Lista de vocabulario complementado por el alumno.</p>
<p><b>Sesión 4</b>  <b>(1 clase)</b></p>	<p>Presentar situaciones en las cuales se esté dando un servicio a la comunidad.</p>	<p>Se presentará una secuencia de imágenes donde los alumnos tendrán que describir lo que está sucediendo y cómo creen que se desarrolla el diálogo. Toda la clase escuchará el diálogo algunas veces. El maestro presentará la estructura del</p>	<p>Videos y material audiovisual. Hojas de trabajo. Guiones de conversación (transcripciones). Audio.</p>	<p>Un diálogo de un servicio a la comunidad (representación).</p>

		<p>diálogo, pondrá algunos ejemplos.</p> <p>La clase se organizará en parejas el profesor entregará una imagen de una situación a la cual los alumnos tendrán que escribir el diálogo de lo que observan, basándose en la estructura antes explicada.</p>	Posters.	
<p><b>Sesión 5</b></p> <p><b>(6 clases)</b></p>	<p>Se formarán equipos que tendrán elegir y desarrollar una situación en la cual se preste un servicio a la comunidad.</p>	<p>Se explicará en que consiste el trabajo a desarrollar, dará los criterios de calificación y los alcances del proyecto.</p> <p>La clase se organizará en equipos En equipo decidirán qué situación van a presentar y que tipo de información se va a intercambiar.</p> <p>Se establecerán los roles de participación y así como la intervención de cada uno de los participantes.</p> <p>Escribirán el diálogo, tomando en cuenta los tiempos y el contexto en que se desarrolla la situación, tomando en cuenta los criterios que se presentaron con anterioridad</p> <p>Trabajo de asesoría y gestión de los equipos, el profesor tendrá que ver que los equipos trabajen y que estén cumpliendo con lo esperado.</p> <p>Deberá de poner atención en las</p>	<p>Libro de texto.</p> <p>Material audiovisual.</p> <p>Hojas de trabajo.</p> <p>Material didáctico.</p>	<p>Pre entrega del diálogo.</p> <p>Elementos a desarrollar para la escenografía ( dibujos, maquetas, ideas que complementen el trabajo).</p>

		<p>problemáticas que surjan dentro de cada equipo.</p> <p>Se presentará actividades del libro donde los alumnos utilizarán los aprendizajes adquiridos, los alumnos trabajarán de forma individual utilizando si es necesario material de referencia o diccionarios para apoyarse.</p> <p>En el libro se presenta un producto de unidad que es la construcción de un dialogo para una situación en específico, los alumnos trabajarán en esta actividad en individual, para después evaluar el trabajo de sus compañeros, de acuerdo a ciertas características que el mismo libro de texto proporciona.</p>		
<p><b>Sesión 6</b> <b>(2 clases)</b></p>	<p>Revisión de los avances del proyecto para que cumplan con lo que se espera del trabajo final.</p>	<p>Se revisará que todos los trabajos sean comprensibles, tengan las correcciones hechas en la pre entrega. Los alumnos practicarán el diálogo, pidiendo asesoría del profesor en lo relacionado a la gramática y la pronunciación de las palabras.</p> <p>Seguimiento del trabajo de escenografía, se revisarán los avances</p>	<p>Libro de texto. Material audiovisual. Hojas de trabajo. Material didáctico.</p>	<p>Diálogo final por escrito. Ensayo de diálogo (oral). Evidencias del trabajo de escenografía (fotos, planos, dibujos, etc.)</p>

		y las necesidades de cada proyecto para que se adecuen a lo que el salón puede ofrecer. Se realizará el sorteo para definir los turnos de participación. Coevaluación entre las binas de trabajo.		
<b>Sesión 7</b> <b>(3 clases)</b>	Presentación final del trabajo.	Entrega final del trabajo por escrito. Presentación de los diálogos por los alumnos (duración de 5 a 10 min. máximo por pareja contando el montaje y desmontaje de la escenografía).	Presentación final escrita. Diálogo de la presentación. Material audiovisual. Material de escenografía.	Diálogo final (escrito o). Diálogo actuado final (oral). Escenografía final.

#### 4.1.4 Integración del conocimiento

En este apartado se presenta lo relacionado a la aplicación de la planeación didáctica, dicha planeación se realizó en un grupo de primer grado de secundaria. Al momento de realizar la aplicación de la planeación, que diseñaron los maestros que conforman la CoP, hubo maestros que no querían participar por el temor de ser observados durante su clase. Solamente un maestro la aplicó; caso contrario a la observación y recolección de datos, actividades en las cuales gran parte de los miembros querían participar.

La planeación duró 10 semanas y correspondía a una unidad del programa de inglés, durante estos días fueron recolectados datos utilizando una cámara de video y un docente llevaba un cuaderno donde anotaba los datos relevantes, una vez que terminaba dicha sesión en colectivo la CoP observaba el video y analizaba los datos que en colectivo observaban.

La aplicación de la planeación derivó en varios aspectos positivos a la investigación, entre ellos la gran participación de los estudiantes, el interés que despertó en ellos los productos que se obtenían de esta secuencia didáctica y el compromiso que tenía que tener el docente para aplicar esta planeación. Estos resultados se plasmaron de manera de reflexión sobre el nuevo plan de estudios y la comparativa que se hacían con los anteriores; si bien esta reflexión es preliminar ya que falta aplicar el resto del programa y permitir que el programa avance de acuerdo con lo estipulado por la secretaria de educación, si permite un espacio de reflexión sobre lo que ocurrió durante la aplicación de dicha planeación basada en el nuevo programa de estudios.

Es importante mencionar que solo un docente fue el encargado de aplicar la planificación didáctica, entre otros motivos para no incidir en los resultados, en un grupo que la tenía asignado. Por este motivo el grupo y el docente fueron los mismos, los otros miembros de la CoP aportaron en la recolección de información y otras tareas que se necesitaron durante este proceso.

La estructura organizacional de la secundaria hace difícil el trabajo en equipo ya que muchos maestros no coinciden en horarios, existen maestros que solo van dos horas un día y al terminar su horario se retiran, y por lo tanto es complicado buscar espacios para reunirse. Esta problemática fue una de las principales barreras al final de la intervención, ya que la gran mayoría de los miembros de la CoP al obtener los elementos que necesitaban para realizar su planeación didáctica fueron perdiendo el interés y por consecuencia dejaban de asistir a las reuniones.

Desde el momento de la conformación de la CoP y a lo largo de todo el proceso de intervención las barreras más difíciles de superar fueron siempre las actividades personales de los miembros, así como la estructura organizacional (horarios de clases y otras actividades académicas). Estas barreras afectaron el plan de trabajo, dificultando la empresa en conjunto y la continuidad del proyecto en su fase final.

Wenger (2001) destaca que como las comunidades de práctica se desarrollan en contextos más amplios (algunos expresados de manera explícita y otros de manera implícita: situaciones sociales, históricas, institucionales, etc), aún con esto, los miembros de la comunidad crean su propia realidad o negocian la situación en su día a día con estas limitaciones o recursos, pudiendo superar esta barrera al hacerla consciente y trabajarla de cara a la visión compartida.

Es por esto, que aún en esta situación se continuaron los trabajos para terminar el proyecto, se buscaba dejar un documento que diera cuenta de los trabajos, durante el proceso de mapeo e implementación de la Intervención, manual o algún producto que pudiera servir de guía durante un proceso de cambio de modelo educativo.

A continuación, se presenta un cuadro en donde se da cuenta de este proceso:

**Tabla 6**

<p><b>Objetivo de la gestión del aprendizaje</b></p>	<p>Recopilar elementos que ayuden a la reflexión de la práctica educativa, identificarlos y aplicarlos al diseño de estrategias didácticas que integren la articulación y la planeación de unidad del nuevo programa educativo de inglés en educación básica.</p>
<p><b>Aprendizajes esperados</b></p>	<p>La reflexión y análisis de la practica educativa, los profesores deben de analizar que practicas educativas deben de conservarse y cuales deben de cambiar. Todo esto a las puertas de un cambio en la reforma educativa y la educación basada en competencias.</p>
<p><b>Propósito de la sesión</b></p>	<p>Utilizar la gestión del conocimiento para mejorar las estrategias y desarrollo de la colaboración entre docentes de inglés en secundaria</p>

Sesión	Productos
<p><b>1 Reunión</b> <b>(2-6 septiembre 2013)</b></p> <p>a) Presentación del plan de trabajo y las correcciones pertinentes al proyecto, ver que miembros continúan y que miembros podemos integrar al proyecto.</p> <p>b) Revisión y análisis del programa de inglés en educación básica (PNIEB) para planear las actividades a realizar, los tiempos para cada actividad y los grupos en los cuales se implementarán.</p> <p>c) Determinar los elementos que se van a necesitar para el registro y lo relacionado al análisis de dicho registro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación a la Propuesta de Intervención</li> <li>• Reclutamiento de nuevos miembros de la CdA (de ser necesario)</li> <li>• Diseño de una unidad basada en el conocimiento obtenido de la GC y basándose en el Programa de PNIEB</li> </ul>
<p><b>2 Reunión</b> <b>(9-13 septiembre 2013)</b></p> <p>1) Plan de acción del programa, temas y actividades a priorizar y acciones que propicien el proceso de enseñanza.</p> <p>2) Diseño de 1 unidad de primer grado, tomando en cuenta la guía de nivelación del grado y el programa.</p> <p>3) Indicar criterios a destacar en los alumnos dentro de cada actividad en clases.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias didácticas</li> <li>• Criterios de Evaluación</li> <li>• Análisis del examen diagnóstico</li> <li>• Planeación</li> </ul>

<p>4) Seguimiento al desempeño de cada alumno, mediante registros de cada sesión.</p>	
<p><b>3 Reunión</b> <b>(16-21 septiembre 2013)</b></p> <p>Primera clase, docente frente a grupo.</p> <p>Primera bitácora: Identificar las necesidades propias del grupo y trabajar con la guía de nivelación para romper el hielo entre los alumnos.</p> <p>Ajustar Programa a la realidad del grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de las buenas prácticas a realizar dentro del grupo, así como de las prácticas que debemos de evitar tener al llevar a cabo nuestra labor frente a grupo.</li> <li>• Adecuar las actividades de acuerdo al trabajo del grupo.</li> </ul>
<p><b>4-13 Reunión</b></p> <p>10 semanas</p> <p>Reporte Práctica Educativa, implementación del programa en clases.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar los procedimientos.</li> <li>• identificar problemáticas</li> <li>• mejoras en el proyecto</li> </ul>
<p><b>14 Reunión</b></p> <p>Conclusiones obtenidas del proyecto de intervención</p>	<p>Sistematizar información</p>
<p><b>15 Reunión</b></p> <p>Categorizar la Información</p>	<p>Analizar las experiencias de la CdA</p>
<p><b>16 Reunión</b></p>	<p>Reportar Resultados</p>

Teniendo esto presente fue que se procedió a dar cuenta del proyecto de intervención mediante un documento que mostrará un panorama histórico de las

reformas en la educación mexicana y una experiencia de cómo se trabajó el proceso de transición en este caso.

El principal motivo por el cual se realizó este documento fue para que los docentes tuvieran un elemento que les ayude a reconocer ciertos aspectos que deben de destacar al momento de tratar de interpretar o ver los nuevos programas educativos, al momento de diseñar una planeación; ya que era poco práctico y de cierta forma imposible diseñar una planeación que abarcara todas las unidades de los 3 grados de educación secundaria.

Las autoridades educativas (supervisores y asesores técnicos pedagógicos) insisten en que las planeaciones deben de ser individuales y estar enfocadas al contexto real del grupo, por este motivo no era recomendado atender a la necesidad de la planeación. Por el otro lado al generar un documento que ayudara a identificar elementos que persisten dentro del nuevo programa y los elementos nuevos que deben de introducir a su planeación se estaba atendiendo a esta necesidad de cambio por la cual los docentes habían optado por trabajar en este proyecto de intervención.

El documento que surgió se tituló ***Compilado de prácticas educativas exitosas de frente a un cambio de paradigma educativo***, el cual es un esfuerzo de los miembros de la CoP por explicitar y dejar en la escuela un documento que ayude a los docentes a entender el proceso de cambio de programa.

Hay una frase que dice “quien no conoce la historia está condenado a repetirla”, es en función a ideas como esta que este compilado busca presentar a los futuros lectores una base histórica sobre las distintas reformas educativas y mejoras en los programas educativos; para que se identifiquen en estos que a pesar de que existen reformas muy completas e innovadoras también se conserva una base que sirve en distintos momentos para hacer frente a estos cambios.

En general los miembros de la CoP recibieron muy bien el documento y se sintieron orgullosos de presentarlo a toda la comunidad académica de la

institución; los directivos dieron también un reconocimiento especial a este proyecto y a los miembros que participaron en él, invitando a la presentación del documento al supervisor y al jefe de departamento de educación técnica.

#### **4.1.5 Difusión y almacenamiento del conocimiento**

Después de que la CoP reflexiona sobre la implementación de la planeación didáctica era necesario que estos esfuerzos quedarán registrados de manera escrita, no solo para dar cuenta a las autoridades institucionales sino también para dejar un elemento de consulta para la comunidad escolar y para los mismos miembros de la CoP.

Por este motivo fue que se decidió que la mejor forma de realizar este paso tan importante era diseñar un documento en donde se pudiera vaciar todo lo que se había trabajado durante la intervención. Este documento se entregaría a las autoridades para que lo tuvieran en la biblioteca de la escuela y otros espacios donde ellos consideran que pudiera ser útil. Así también los miembros de la CoP tendrían este documento en físico y de manera digital para futuras consultas; a la par de este documento los miembros de la CoP conservaron la planeación didáctica y el formato que de este proyecto derivó.

Se puede destacar por lo tanto lo que Wegner mencionaba sobre los contextos en los que se desarrollan las comunidades de práctica, por un lado, tenemos el proceso de difusión implícito, que se llevó a cabo dentro de los miembros de la CoP y por el otro tenemos el proceso explícito, el cual se pretendió incluir al resto de la comunidad académica.

#### **4.2 Conocimiento estructural.**

Partiendo de los resultados del proceso de gestión del conocimiento se elaboraron dos documentos los cuales se explican a continuación: el primero fue el plan de intervención (pagina 27) y el segundo es un documento que contiene un

compilado de prácticas educativas exitosas de frente a un cambio de paradigma educativo, el cual al mismo tiempo da nombre al título del mismo.

A partir de la implementación del Plan de Intervención, se produjo un documento denominado “Compilado de prácticas educativas exitosas de frente a un cambio de paradigma educativo”, el cual, quedó como un documento de referencia para la organización educativa, para que de esta manera difundieran el conocimiento producido con los demás miembros de la organización, es decir, que a partir de que se generó este documento, se contó con una base de conocimiento estructurado y cosificado, para compartirlo con los docentes de la escuela y de la dirección de escuelas secundarias técnicas del estado de Nayarit.

A Continuación, se presenta un breve resumen del contenido del documento.

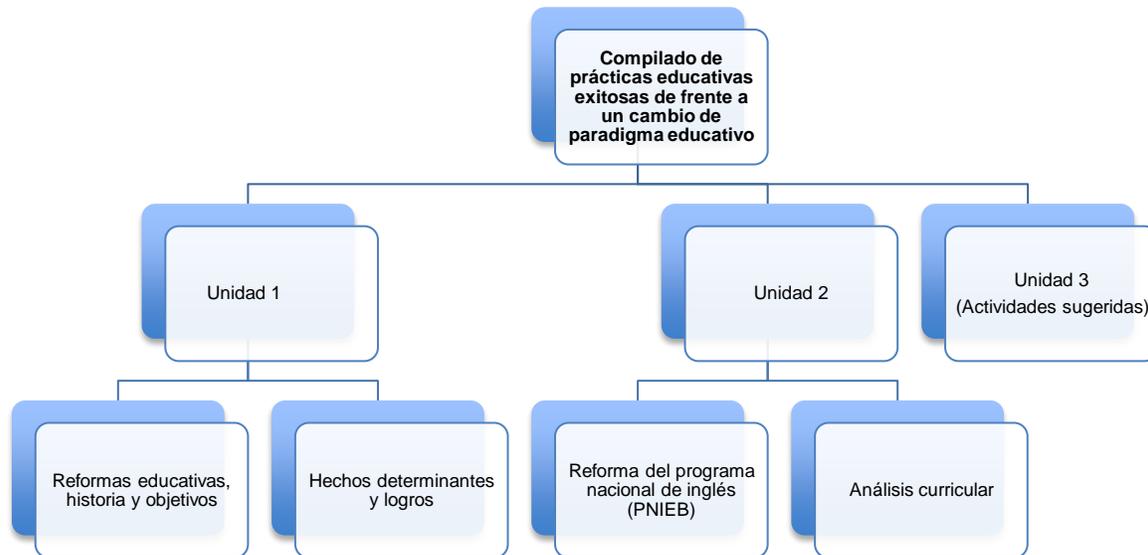
### **COMPILADO DE PRÁCTICAS EDUCATIVAS EXITOSAS DE FRENTE A UN CAMBIO DE PARADIGMA EDUCATIVO.**

A raíz de la implementación del Plan de Intervención, se produjo un documento denominado *COMPILADO DE PRÁCTICAS EDUCATIVAS EXITOSAS DE FRENTE A UN CAMBIO DE PARADIGMA EDUCATIVO*, el cual, sirvió como base para que los miembros de la comunidad de práctica que se integraron al grupo de aprendizaje, difundieran el conocimiento producido con los demás miembros de la organización, es decir, que a partir de que se generó este documento, se contó con una base de conocimiento estructurado y cosificado, para compartirlo con el resto de la comunidad académica de la escuela.

En el siguiente organizador gráfico, el cual se acompaña por una breve descripción del documento, tiene como propósito comunicar el contenido de este escrito que es un documento de trabajo interno de la organización. Este documento fue entregado a la coordinación académica y a la dirección para que la comunidad educativa pudiera consultarlo, principalmente la plantilla docente.

## Figura 4

### Diagrama del documento organizacional



*Nota. El gráfico muestra las unidades y temas que integran al documento “compilado de prácticas educativas exitosas de frente a un cambio de paradigma educativo”.*

### **Unidad I “Pasado, presente y futuro de las reformas educativas en México”**

Esta unidad tiene como principal objetivo “*Que el participante reflexione en forma crítica y analítica acerca del papel que tienen las reformas dentro de la educación, esto a través del análisis de las distintas reformas que han sucedido en el país y de los acontecimientos relevantes en su aplicación*”. Para alcanzarlo, se desarrollaron cuatro apartados:

1.1 *¿Qué es una reforma educativa?*

1.2 *Hechos importantes.*

1.3 *Logros y contribuciones.*

#### *1.4 El futuro.*

### **Unidad II “Reforma: Programa Nacional de inglés en Educación Básica (PNIEB)”**

Esta unidad está compuesta de dos partes, las cuales están enfocadas al análisis del nuevo modelo educativo que sustenta la práctica y metodología de la materia de inglés.

#### *2.1 Plan y programa PNIEB.*

Es un apartado introductorio ya que contiene los principales requerimientos y directrices del programa educativo, que son elementales para encuadrar y entender de mejor manera los nuevos requerimientos de la práctica docente de inglés.

#### *2.2 Análisis curricular.*

En esta sección se define y profundiza en el análisis curricular de los planes y programas. Constituyen la base y el punto de partida para la elaboración del proyecto de intervención.

### **Unidad III: Actividades sugeridas**

Se mencionan algunas recomendaciones para los docentes que puedan serles de utilidad para encarar procesos de enseñanza-aprendizaje, así también se presentan algunas prácticas exitosas con elementos para mejorar su práctica docente.

Si bien las actividades contemplan una unidad, con dos prácticas sociales de aprendizaje, la importancia reside en la manera en que se debe de abordar la práctica docente. Se proponen actividades exitosas en un contexto urbano y en una escuela que cuenta con material y herramientas digitales, esto no quiere decir

que en otros casos no puedan aplicarse; la mayoría de las actividades pueden modificarse al contexto de cualquier escuela.

## Conclusiones

A través de la realización de este proyecto, se pudo constatar que para incorporar procesos de gestión del conocimiento se deberá de transitar de las estructuras formales y preestablecidas, a otras con mayor flexibilidad, más abiertas y horizontales, que estén dispuestas a intentar acciones nuevas, a cometer errores y aprender de ellos; deberán de impulsar la empresa en conjunto para compartir y construir conocimientos de manera colectiva con el propósito de compartirlo con todos sus miembros para generar mejores procesos, nuevos aprendizajes y un ciclo continuo de aprendizaje.

La experiencia de este proceso de intervención validó que la solución a muchos de los problemas que ocurren en la escuela puede venir de la misma institución, si se trabaja en comunidad y se gestionan bien los recursos las soluciones vienen de abajo hacia arriba.

Este proyecto nació de la inquietud y necesidad de trabajar en comunidad motivados por el cambio de programa en la materia de inglés, dentro de la reforma educativa del año 2012 impulsada por el gobierno federal. Abordarlo desde la gestión del conocimiento fue la oportunidad para trabajar en un aspecto que a la organización le hacía falta casi de manera urgente y también al mismo momento para generar nuevos conocimientos en la organización. Y aunque no fue un trabajo sencillo y se presentaron muchas barreras, la experiencia ha dejado un conocimiento estructurado en la organización (que también está abierto para otras academias y escuelas), un nuevo capital relacional y aprendizaje dentro de la academia de inglés y la organización.

La institución donde se realizó el proyecto tiene como principal característica el compromiso de sus miembros, son docentes que tratan de estar al vanguardia y cumplir de la mejor manera con sus obligaciones, lo que permitió el desarrollo de una nueva cultura colaborativa. Esta necesidad de transitar a una nueva cultura ya era una necesidad que varios de los docentes destacaban como una necesidad

importante, pero anteriormente no se había podido realizar debido a que no existía el espacio para poder realizarlo.

En esta institución el trabajo, los planes y objetivos que persiguen sus integrantes fueron el resultado de la experiencia y el aprendizaje colectivo, en algunos casos motivados por las nuevas normativas impuestas por las autoridades o por la misma SEP. Pero es justo decir que en los últimos años se ha buscado generar espacios de interacción en los cuales los miembros de la organización, trabajando desde academias, han podido colaborar en un ambiente de colaboración guiada por las autoridades, pero al final de cuentas existe un trabajo colaborativo previo.

Es en este marco que el proyecto de intervención vino a aportar nuevos elementos de ayuda a los miembros de esta academia, al darles una oportunidad de interactuar, de compartir experiencias, problemas y buscar soluciones a estos. La colaboración trajo una nueva dinámica a la vida institucional de la organización ya que sentó las bases para crear una nueva dinámica de trabajo y fue ejemplo en la academia de inglés de la zona, ya que fue la primera escuela que logro proponer un formato de planeación del nuevo modelo educativo. Esto sin contar el trabajo de intervención que en ninguna otra escuela de la zona se había llevado a cabo y el cual el supervisor de la zona mencionaba en otras instituciones y los invitaba a generar este tipo de espacios y trabajos.

Los maestros de esta academia tenían experiencia ya trabajando en equipo, pero nunca habían tenido la libertad de conducir los trabajos en los que participaban. Se modificaron las dinámicas que se venían trabajando dentro de la organización, los maestros ahora, en este proyecto de intervención, dictaban la agenda de trabajo y esta estaba enfocada a los problemas que tenían dentro de su práctica docente. Si bien esto logro encausar fuertemente el proyecto, al momento de reflexionar retrospectivamente, sigue siendo uno de los principales retos a futuro, el lograr la autonomía de gestión y que los docentes logren tomar control completo sobre sus actividades. Estas afirmaciones parten de la forma en que están diseñados los trabajos en colaboración de parte de la SEP. Ya que la mayoría de

las reuniones de academia propuestas por el departamento de secundarias técnicas centran su agenda en elementos administrativos y normativos dejando muy poco espacio para el intercambio de experiencias de cada uno de sus miembros.

Estas reuniones están normalmente programadas una vez al inicio del ciclo escolar, regularmente al inicio, y tienen la finalidad de informar el resultado del ciclo anterior y presentar los objetivos para el ciclo que arranca. Por este motivo es que se hace énfasis en la necesidad de cambio de estas reuniones ya que si queremos que las organizaciones cambien utilizando la gestión del conocimiento es fundamental que estos espacios modifiquen sus condiciones para propiciar un intercambio de conocimiento y un real trabajo colaborativo que atienda las necesidades reales de los docentes.

Desde la visión de la espiral del conocimiento, al pensar en el proceso en el que se intercambia conocimiento tácito y explícito de las personas podemos afirmar que la CoP consiguió el resultado de compartir y crear conocimiento. En algunas formas en mayor cantidad que en otras.

Por otro lado, la conversión de la internalización (explícito a tácito) aunque sucedió, ocurrió en menor medida. Esto podría tomar mayor fuerza una vez que se logre consolidar un trabajo más fuerte de colaboración; se ha platicado con las autoridades educativas y se pretende que tenga lugar en una etapa posterior.

La combinación de conocimiento es un proceso natural dentro de las organizaciones, lo que debemos de intencionar es el hecho de provocar combinación con una mayor cantidad de miembros de la organización. Ya que se pueden realizar dinámicas, generar espacios o momentos en los cuales se pudieran llevar estos procesos, el objetivo final es el de transformar las prácticas para generar una organización inteligente.

Al hablar de los retos del gestor del conocimiento, partiendo de las particularidades de este proyecto, es importante mencionar algunos aspectos

clave. Por una parte, fue el abordar este proyecto no como un problema, sino más bien como una oportunidad de mejorar; lo que al final fue un arma de dos filos ya que muchos miembros cuando vieron cumplida esta necesidad dejaron de interesarse por los trabajos y de cierta manera se alejaron. Por este motivo es buscar la manera de hacerles ver que este es un trabajo cíclico el cual se va reinventado y continúa atendiendo otras necesidades o problemáticas.

Un factor fundamental para la continuidad del proyecto es el compromiso de los integrantes de la CoP, que desemboca en la mejora de su trabajo. Así como también el hecho de hacerlos formar parte de un proceso de gestión del conocimiento permitió el desarrollo de la CoP y del proyecto; a pesar de que se vieron afectados por muchas barreras del aprendizaje, el compromiso favoreció no solo al trabajo sino también en el ánimo y la convivencia de la CoP. La comunidad de gestión del conocimiento se constituyó de manera horizontal y se fue transformando en el transcurso de la intervención, debido a que la fueron definiendo los participantes durante el proceso.

Es importante resaltar la importancia de revisar el proceso desde el concepto de aprendizaje y de la importancia de aprender de lo aprendido. Es decir, analizar el proceso de cara a una metodología, de cara a la teoría de la gestión del conocimiento, con un enfoque sociocultural y un trasfondo pedagógico, Evidentemente, puede resultar complejo el análisis y, aun así, es indiscutible la evaluación, pero especialmente al cierre de un ciclo, es indispensable revisar con esta mirada el camino andado, para abrir espacio a un nuevo ciclo de vida del conocimiento.

En este proyecto todavía quedan puntos por trabajar, entre ellos están:

- Pasar el proyecto de un nivel local, en la CoP, a un plano más organizacional, lo cual ampliará las conversaciones del conocimiento, el intercambio de experiencias, necesidades y por sobre todo el aprendizaje organizacional. Este punto tiene que ver con la validación de las

autoridades educativas (jefe de departamento, supervisor, directores, etc.). por lo que pensarlo a gran escala es todavía un poco aventurado, pero es indispensable mencionarlo porque es un aspecto que debe de tomarse a consideración por las autoridades.

- Buscar generar más espacios de interacción en donde los miembros de la comunidad tengan la oportunidad de reflexionar sobre lo aprendido y sobre los problemas diarios que enfrentan.
- Trabajar para superar las barreras del aprendizaje que existen en todos los ámbitos de la organización.
- Lograr que las agendas académicas las dicten los docentes, y si no es posible en su totalidad que si exista el espacio para atender a sus necesidades y problemáticas.

Todo está en un constante cambio y, por lo tanto, todo evoluciona. La gestión del conocimiento como proceso vivo es una apuesta por el cambio organizacional, que requiere que todos los miembros transiten de un trabajo tradicional a uno más innovador en el cual se pondere el trabajo colectivo. En la educación esto toma mayor relevancia ya que es un campo en constante evolución en el cual los problemas y situaciones problemáticas son constantes, por lo que es necesario contar con ayudas que permitan solucionar estas inflexiones; Es por esto, por lo que la gestión del conocimiento es de gran ayuda para los actores involucrados en la educación y los apoya para alcanzar su mayor potencial.

Es un proceso en el que todos debemos de modificar nuestra práctica, desde los directivos hasta los intendentes, ya que todos formamos parte de una organización que nos exige ser mejores día a día. Los tiempos cada vez son más demandantes y la única forma de hacer frente a estos retos que nos exige el mundo globalizado es el transitar de una organización tradicional a una organización inteligente.

## REFERENCIAS

- Canals, A., Boisot, M., & Cornella Solans, A. (2003). *Gestion del conocimiento*. Barcelona: Gestion 2000.
- Díaz-Barriga Arceo, F., Díaz-Barriga Arceo, F., & Rigo Lemini, M. (2006). *Enseñanza situada*. México: McGraw-Hill.
- Gallimore, R. y Tharp, R. (1993). *Concepción educativa en la sociedad: enseñanza, escolarización y alfabetización*.
- Gordó i Aubarell, G. (2010). *Centros educativos, ¿islas o nodos?*. Barcelona: Graó.
- Marzano J Robert & Pickering J. Debra, (2005). *Dimensiones del aprendizaje, Manual para el maestro, Segunda edición*. México. ITESO.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. Mexico: Oxford University Press.
- Ortíz C. Sara y Ruíz S. Andrés, (2009). *Gestión del Conocimiento de Segunda Generación: Modelo de Firestone y McElroy*. México.
- Perrenoud, P., & Andreu, J. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.
- Senge, P., & Gardini, C. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Shagoury, R., & Power, B. (2000). *El Arte de la indagación en el aula*. Barcelona: Gedisa.
- Toledano, Rubén, (2009). *Mapeo del conocimiento*. México. ITESO.
- Viveros G. (2005). *Enfoques Pedagógicos para la Enseñanza de Hoy. Pedagogía Dinámica*, México, Ed. Pax México.
- Wells, G. (2001). *Indagación dialógica*. Barcelona : Paidós.
- Wenger, Etienne, (1998). *Comunidades de práctica*. España. Paidós Ibérica.
- Wertsch, J. (2001). *Vygotsky y la formación social de la mente* . Barcelona: Paidós.
- Woods, P. (1995). *La escuela por dentro*. Barcelona: Paidós.