

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## ESCUELA DE GRADUADOS



### MODELOS MENTALES DE LOS COORDINADORES DE LA I.E. SPELUCÍN VEGA CON RESPECTO A COMPARTIR CONOCIMIENTOS A TRAVÉS DE UN K-BLOG INSTITUCIONAL

Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención  
en Gestión de la Educación

Melissa Aurora CÓRDOVA PAREDES

Lima, Febrero del 2007

### Dedicatoria

A mi familia, en especial a mi madre y hermana, por brindarme apoyo incondicional en aquellos momentos críticos en donde uno piensa que ya no se puede más.

A mi asesor, Dr. Jorge Capella, por su guía y sus precisas orientaciones. Principalmente, porque siempre confió en mí.

A todos aquellos que contribuyeron con la tesis: Betty, profesores y expertos. El aprecio es infinito.

### Agradecimiento

A la directora de la I.E. Spelucín Vega, Sra. Carmen Jaico Rodríguez, por permitir realizar la investigación.

Al Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (**CONCYTEC**) por su apoyo económico para la culminación de los estudios de la maestría.

## Índice

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO PRIMERO: Marco Teórico	
1. Empresas humanistas	16
1.1. Necesidad de las empresas humanistas en la Sociedad del Conocimiento	19
1.2. Redefiniendo Recursos Humanos a la luz del enfoque de Empresa Humanistas	21
1.3. Recursos Humanos en la escuela	23
1.3.1. Los coordinadores de áreas	25
1.3.2. Los docentes	26
1.4. Factores que condicionan los recursos humanos en la escuela	27
1.4.1. Comunicación	27
1.4.2. Motivación	29
1.4.3. Trabajo en equipo	30
1.4.4. Mejoramiento de Modelos mentales	31
a. Definición de Modelos Mentales	33
b. Características de los modelos mentales	35
c. Modelos mentales más comunes en la escuela	37

1. Modelos mentales sobre compartir conocimientos	38
d. Destrezas para desarrollar los modelos mentales	40
1. La reflexión	41
2. La investigación	43
2. Compartir conocimientos	45
2.1. ¿“To transfer” or “to share”?	47
2.2. Definición del acto de compartir conocimientos	48
2.3. Factores que influyen en el compartir conocimientos	50
a. Factores que influyen en el compartir conocimientos según Burgess	51
b. Factores que influyen en el compartir conocimientos según Ipe	51
2.4. Nuevas maneras de compartir conocimientos	53
2.4.1. Uso de las NTIC´s para compartir conocimientos	55
a. Blog institucionales	57
1. Definición de k-blog institucional	58
2. Características de los blogs	60
3. Experiencias de uso de blogs para compartir conocimientos	62
b. Blogs en la escuela	62

## CAPÍTULO SEGUNDO: Investigación Empírica

2.1. Diseño Metodológico	66
2.1.1. Metodología	66
2.1.2. Población y muestra	68
2.1.3. Técnica e Instrumento	69
A. Elaboración	70
B. Validación	72
2.1.4. Aplicación	74
2.2. Análisis e interpretación de la información	76
2.2.1. Modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos entre docentes	77
2.2.1.1. Naturaleza del conocimiento	78
2.2.1.2. Motivación	80
2.2.1.3 Oportunidades para compartir	83
2.2.1.4. Cultura organizacional	86
2.2.2. Modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos entre docentes a través de un k-blog institucional	89
2.2.2.1. Uso del k-blog	90
2.2.2.2. Conocimientos para compartir	92
2.2.2.3. Normas reguladoras	94

2.2.2.4. Otros modelos mentales para ser tomados en cuenta	94
---	----

### CAPÍTULO TERCERO: Propuesta

3.1. Naturaleza	97
3.2. Fundamentación	98
3.3. Objetivos	99
3.4. Elaboración del k-blog	100
3.5. Estrategia de gestión	107
A. Sensibilización	108
B. Transformación	108
C. Toma de decisión	109
D. Implementación	110
E. Uso	111
F. Retroalimentación	112
G. Sueño	112
3.6. Cronograma de la estrategia de gestión	113

### CONCLUSIONES

### RECOMENDACIONES

### BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

## Introducción

La sociedad actual demanda de cualquier organización, independientemente de su origen o propósito, "...una creciente y acelerada incorporación del conocimiento en la producción de bienes y servicios, trasladando valor hacia sus componentes intangibles donde radica crecientemente la productividad y la competitividad..." (CONCYTEC, 2005: 13).

Son las empresas económicas las que prestamente han aplicado esta demanda a sus respectivos ámbitos de acción para consolidarse como organizaciones altamente rentables en contextos sumamente inestables. Por ello, priorizan multiplicar los conocimientos de sus trabajadores antes que el capital, las materias primas y la maquinaria. Más aún, diseñan estrategias que permitan convertir los conocimientos individuales en conocimientos organizacionales para obtener ventajas competitivas sobre sus contendores.

Pero ello no es todo. Son las empresas más exitosas las que han añadido un valor agregado a esta tendencia pues consideran determinante no sólo potenciar los conocimientos de sus trabajadores; además, propulsan el desarrollo de estos como personas intentando satisfacer sus distintas necesidades. Este nuevo enfoque, al que Sotillo (2000) denomina "Empresas Humanistas", apela a la redefinición de la gestión de los recursos humanos de una empresa pues se considera que un trabajador podrá brindar conocimientos de calidad a su organización sólo si es que siente satisfechas sus demandas personales a través de diversas prácticas organizacionales.

Este enfoque no es una moda pasajera (Correa, 2003); por el contrario, se ha convertido en un imperativo inclusive para las empresas sociales, destacando dentro de ellas la escuela debido a que ésta permite el avance de la cultura y colabora con el desarrollo del país. Por ello, es necesario que la escuela pueda adaptar dentro de su práctica dos aspectos determinantes que

garanticen su éxito en la Sociedad del Conocimiento: propulsar el enfoque humanista y convertir el conocimiento de los docentes en conocimiento organizacional, con el propósito de repercutir en la mejora de la formación de los educandos.

Para tal fin, la escuela debe incentivar el desarrollo personal de los que trabajan en ella a través de diversas prácticas institucionales que permitan satisfacer necesidades humanas, convirtiéndose de esta manera en una escuela humanista. La práctica más compleja, pero a la vez importante, es el mejoramiento de los modelos mentales los cuales son simplificaciones abstractas o imágenes activas del mundo que determinan, no sólo la manera de pensar, sino también los modos de actuar con respecto a una situación de la realidad (Chermack, 2003). Conocer los modelos mentales de los actores educativos con respecto a distintos tópicos no sólo permite propiciar espacios para la reflexión y la investigación conjunta sino también, posibilita conocer en qué medida las propuestas que surjan a partir de las necesidades actuales del contexto –tal como la de generar conocimientos organizacionales- podrán ser exitosas en las escuelas.

Los docentes poseen conocimientos producto de la experiencia así como de especializaciones, cursos, estudios de postgrado, etc. Sin embargo, escasean mecanismos de gestión que permitan convertir estos conocimientos individuales en organizacionales. Esta omisión repercute en la productividad de la organización escolar pues como menciona Nonaka y Takeuchi (1995) citados por Ipe (2003)

...organizations cannot create knowledge without individuals, and unless individual knowledge is shared with others individuals and groups, the knowledge is likely to have limited impact on organizational effectiveness (p. 340).



Por ello, para convertir los conocimientos individuales en conocimientos de la escuela es necesario propulsar el acto de compartir conocimientos que se caracteriza por ser “the process by which knowledge held by an individual is converted into a form that can be understood, absorbed and used by other individuals” (Ipe, 2003: 341) y que permite la propagación de ideas innovadoras y creativas que favorezcan la evolución de la organización escolar. Mas la tendencia determina que los conocimientos no sean compartidos entre colegas debido a la poca conciencia de los beneficios que ella reporta o porque se tiene la creencia que, si son compartidos, se pierde poder sobre los docentes que no los poseen (Bender y Fish, 2000).

Pero, ¿cómo impulsar el acto de compartir conocimientos de acuerdo con los tiempos actuales? Una manera adecuada y fácil para capitalizar y generar conocimientos organizacionales, congruente con la sociedad reinante, es el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC’s) pues éstas “...propician el intercambio, la interacción y la posibilidad de compartir, y además son horizontales y no jerárquicas” (UNESCO, 2005: 189). Inclusive, se considera que la forma más sencilla, económica y dinámica de utilizar las NTIC’s en una institución educativa estatal –materia de nuestra investigación– es por medio de la elaboración y uso de un blog que, al intentar establecer la gestión del conocimiento de los docentes (*knowledge management*), es denominado como k-blog. El k-blog permite compartir conocimientos entre los actores educativos de una institución escolar y se caracteriza por ser un espacio *on line* que contiene artículos cortos que muestran una opinión, apreciación, afirmación, preocupación, problema, etc. de un docente con respecto a un tema específico, dando la posibilidad que sus colegas puedan elaborar comentarios, ayudas, sugerencias, puntos de vistas diferentes a los expuestos, etc.

De lo anterior se concluye que, aquella escuela que desee apostar por la creación de conocimiento organizacional a través de un k-blog institucional para

asumir la vanguardia de los cambios vigentes debe, ante todo, conocer los modelos mentales de los involucrados. Por tal motivo, formulamos la siguiente pregunta de investigación:

**¿Qué modelos mentales poseen los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos a través de un k-blog institucional?**

Cabe indicar que la investigación tuvo como referencia obligatoria diversos trabajos publicados en revistas científicas internacionales, las cuales edificaron la armazón de la investigación inicial y concatenaron diversos aspectos que hicieron posible que esta investigación fuera como se presenta. Estos trabajos abarcaron los tres aspectos ejes de la investigación. Estos son:

- a) Investigaciones sobre **modelos mentales**. - El primero de ellos, *Mental Models in Decision Making and Implications for Human Resource Development* de Chermack (2003), brindó la definición operacional de los modelos mentales utilizada en la investigación. El segundo estudio, *Unpacking the Mysteries of Change: Mental Modelling* de Karp (2005), aportó el fundamento por el cual se determinó analizar los modelos mentales de los coordinadores.
- b) Investigaciones sobre **compartir conocimientos**. - Es el estudio titulado *Knowledge sharing in organizations: a Conceptual Framework* de Ipe (2003), el cimiento en que se basó la sección del *knowledge sharing* o compartir conocimientos. Además, proporcionó los factores que influyen dicho acto, los cuales permitieron elaborar parte del instrumento.
- c) Investigaciones sobre el uso del **k-blog** en diferentes ámbitos. - En primer lugar destacó *Blogging for Knowledge sharing, management and dissemination* de Ojala (2005) el cual brindó una serie de páginas web en las que se halló información acerca de los blogs. Así también contribuyeron los artículos *Would*

*You, Could You, Should You Blog?* de Lang (2005) y *Blogs: the new information revolution?* de Dearstyne (2005) pues proveyeron de surtidas definiciones de blogs, incluida la teoría relacionada con los *knowledge blogs* o k-blogs así como los blogs institucionales. Particularmente importante es el artículo *Educational blogging* de Clyde (2005) el cual proporcionó distintas maneras del uso del blog dentro del ámbito educativo.

La investigación presenta como objetivo principal proponer un diseño de k-blog institucional para compartir conocimientos a partir de los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega descubiertos en la investigación, ello con la finalidad de elaborar un k-blog único y acorde con las necesidades específicas de la institución. Con el fin de operativizarlo, se hizo necesario disgregar tres objetivos específicos los cuales son los siguientes: 1) Identificar los modelos mentales de los coordinadores con respecto a compartir conocimientos entre docentes, 2) Identificar los modelos mentales de los coordinadores con respecto a compartir conocimientos entre docentes a través de un k-blog institucional, (ambos objetivos trabajados en el segundo capítulo: Investigación Empírica) y 3) Diseñar un k-blog institucional para compartir conocimientos en base a los modelos mentales de los coordinadores descubiertos en la investigación (trabajado en el tercer capítulo – Propuesta-).

Para alcanzar estos objetivos, se consideró apropiado utilizar la metodología cualitativa debido a que la complejidad del tópico desarrollado (modelos mentales sobre compartir conocimientos) amerita su uso (Widén-Wulff y Ginman, 2004). Específicamente, la investigación es de naturaleza no experimental o ex - post facto (porque trata sobre aspectos ya establecidos e imposible de modificar), de tipo transeccional o transversal (por la aplicación única del instrumento), descriptivo (referido a tratar sólo la realidad hallada) y propositivo (ya que formula la elaboración de un k-blog para compartir conocimientos entre docentes).

La población estudiada comprendió los catorce coordinadores de la I.E. Spelucín Vega ya que, amparándonos en lo propuesto por Senge (2000) y Karp (2003), consideramos determinante conocer en primer lugar los modelos mentales de los docentes “bisagras” o *change agents* quienes permiten que los cambios se generalicen y surtan efecto en la organización escolar. La muestra fue idéntica a la población debido al número reducido de coordinadores y al interés de hacer partícipes a la totalidad de ellos. Así también, es necesario señalar que la técnica del focus group fue elegida para la realización de la investigación empírica debido a que permite recolectar gran cantidad de información que proporciona mayor riqueza interpretativa en la fase de análisis de datos (Morgan, 2003).

La investigación consta de tres capítulos. En el primero de ellos se desarrolla el Marco Teórico dividido en dos acápites: por una parte se explica el enfoque de las empresas humanistas y su influencia en la redefinición de los recursos humanos que la integran, amparándose en diversas prácticas organizacionales. Trasladando tal perspectiva al ámbito educativo, se tiene que la principal cuestión a tratar es la del mejoramiento de los modelos mentales de los docentes. De otro lado, el segundo acápite trata sobre el acto de compartir conocimientos y su influencia en la creación de conocimiento organizacional. Se considera que este acto necesita de nuevas formas de compartir, siendo una de ellas el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC's) y, específicamente, a través de un k-blog.

Seguidamente, el segundo capítulo – Investigación Empírica- explica el paradigma en el cual se sustenta la investigación y la metodología aplicada, así como la justificación de la técnica e instrumentos utilizados. A la par, desarrolla el proceso de elaboración, validación y aplicación del instrumento. Principalmente, este segundo capítulo contiene el análisis de los resultados hallados, estableciendo su relación con la teoría presentada en el primer capítulo.

Por último, el tercer capítulo desarrolla la propuesta elaborada a partir de los resultados obtenidos en la Investigación Empírica. Ella contiene la elaboración del k-blog institucional que permitirá crear conocimientos organizacionales en la I.E. Spelucín Vega. Asimismo, presenta la estrategia de gestión inspirada en el enfoque de las escuelas humanistas, que posibilitará asegurar el óptimo uso de esta herramienta.

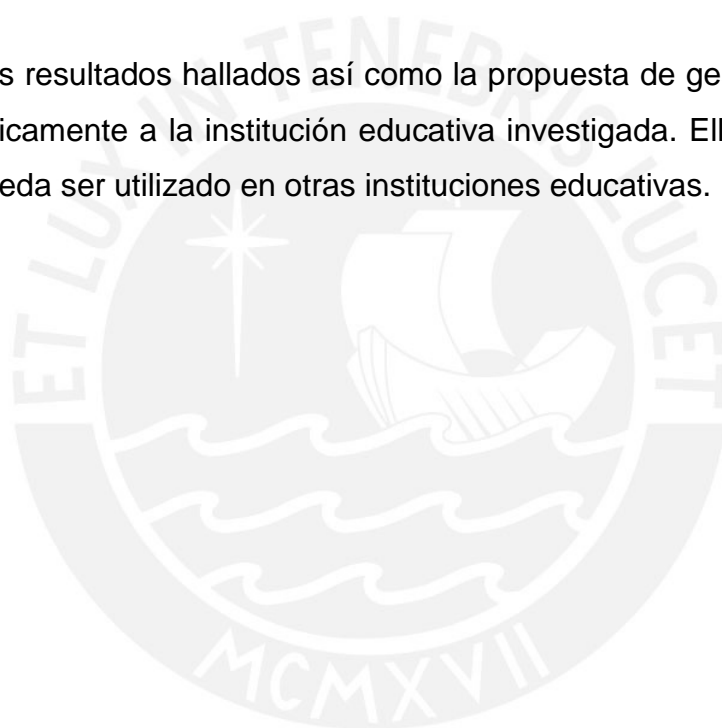
De lo expuesto se concluye que la investigación presentada posee relevancia debido a que

- Posee valor teórico pues es la primera investigación de exploración sobre modelos mentales referidos a aspectos de la Sociedad del Conocimiento en el ámbito educativo y sobre el enfoque humanista aplicado en la escuela.
- Puede ser un precedente en el uso de un k-blog para fomentar la creación de conocimientos organizacionales en una institución educativa.
- Permite propagar la elaboración de un k-blog institucional con el fin de ser utilizado y validado en otros contextos educativos.
- Puede favorecer al fortalecimiento de una gestión democrática institucional en la I.E. Spelucín Vega debido a que considera importante las opiniones de los docentes coordinadores y elimina la verticalidad en la toma de las decisiones.

Para finalizar, es importante señalar que la presente investigación presenta limitaciones. Éstas son las siguientes:

1. La investigación buscó conocer los modelos mentales de los coordinadores con respecto a compartir conocimientos; no intentó mejorarlos. Ello se logrará a través de la aplicación de la estrategia de gestión propuesta en el tercer capítulo.

2. La aplicación del k-blog así como su uso no está asegurado. Ello depende de la gestión de la institución y de su compromiso con la marcha de este proyecto que –voluntariamente- ha asumido.
3. Esta investigación sólo es el primer eslabón de un largo proceso de cambio. Los resultados sólo podrán ser visibles dentro de algunos años.
4. Los resultados hallados así como la propuesta de gestión pertenecen únicamente a la institución educativa investigada. Ello no impide que pueda ser utilizado en otras instituciones educativas.





## Capítulo Primero

## Marco Teórico

El presente marco teórico desarrolla dos acápites. En el primero de ellos se explica el surgimiento de las empresas humanistas en la Sociedad del Conocimiento y su incidencia en la reformulación de la gestión de los recursos humanos de una organización; incluso, dentro de una escolar. Es por ello que, si una escuela desea adoptar el enfoque humanista, debe posibilitar el desarrollo de la persona que brinda el servicio educativo -con la finalidad de propiciar un óptimo desempeño docente- a través de distintas prácticas que potencian su accionar: la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo y, sobre todo, el mejoramiento de modelos mentales sobre diversos aspectos de la realidad.

El segundo acápite se aboca a dilucidar sobre el acto de compartir conocimientos, el cual es una actividad natural que acompaña el quehacer diario de los docentes. Sin embargo, se considera necesario que para que esta práctica permita generar conocimientos organizacionales, debe reemplazarse las formas tradicionales de compartir por formas interactivas que son posibilitadas por las NTIC's; por ejemplo, a través de un k-blog institucional.

### 1. Empresas humanistas

Nadie puede negar el papel determinante que ejercen las empresas en nuestra sociedad. Además de encargarse de la generación de riqueza y del desarrollo y la continuidad de producción de ideas se ha convertido, ante todo, en una institución social por excelencia puesto que congrega a individuos que interactúan por espacios prolongados de tiempo por día. No es muy difícil hallar personas que consagran mayor cantidad de horas a su empresa en desmedro de aquellas destinadas a su familia e incluso, a su propio sueño.



Por mucho tiempo se creyó que la manera de recompensar la dedicación casi exclusiva a la empresa era a través del salario pues éste se encargaba de satisfacer las necesidades básicas (alimenticias) de los trabajadores. Sin embargo, no se tenía presente que la lógica puramente económica que se limita a retribuir dedicación por dinero, desarrollaba –según Mayo (1972)- un sentido de frustración humana que ocasionaba bajo rendimiento de los trabajadores pues éstos se sentían incomprendidos e insatisfechos con la organización en la cual trabajaban. Este “rendimiento restringido”, que lleva a la empresa a pérdidas cuantiosas, se producía a consecuencia de no considerar que los trabajadores no sólo necesitan de dinero para satisfacer necesidades fisiológicas, sino que también necesitan satisfacer necesidades de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización; e incluso, necesidades de saber y entender y necesidades estéticas (Maslow, 1991).

La idea que asocia la satisfacción personal del trabajador con un alto rendimiento se ha apoderado de la mentalidad de la empresa actual, siendo el primer paso para satisfacer las necesidades por largo tiempo olvidadas el de considerar al trabajador en su verdadera dimensión: como persona digna que es centro de todo proceso de generación de riqueza de la empresa. Es así como se erige los primeros atisbos de una Empresa Humanista (término acuñado por Sotillo, 2000) que recoge la esencia de un pensamiento muy antiguo: las ideas del hombre como centro del universo heredadas del Humanismo del siglo XIV. Este renacido movimiento propulsa “reconocer al hombre como hombre...reconocer la dignidad y la nobleza de su condición humana, para luchar por su liberación total y definitiva” (Miro Quesada, 1969: 290). Empero, es necesario aclarar que este reconocimiento no sólo implica un acto subjetivo sino que implica la acción de realizarse, de liberarse de la condición de instrumento de producción que por siglos tuvo que soportar el trabajador con el fin de convertirse en centro del proceso económico pues el hombre es irremplazable en toda actividad.

Sotillo (2000) manifiesta que este retorno al Humanismo en pleno siglo XXI busca el mismo resultado que siempre ha perseguido la empresa: obtener eficiencia reflejada en resultados. Sin embargo, lo que se transforma es la concepción de empleado (adaptando para ello la premisa de Kant, 2004): el trabajador no es medio para alcanzar los fines de los dueños de la empresa, el trabajador es hombre y el hombre es fin en sí mismo. Como consecuencia, lo que varía es el proceso (o gestión) de obtención de resultados pues tanto el dueño como los trabajadores comprenden que ningún ser humano puede servirse de otro para alcanzar metas y proyectos personales; por ello

La única manera como puede lograr que los demás contribuyan a la realización de sus propios fines, es contribuyendo a los fines de los demás (...) el individuo queda en esta forma integrado plenamente en el grupo social, cada individuo sólo puede realizarse como hombre, a través de los demás y sólo los demás pueden realizarse a través de él. (Miro Quesada, 1969: 290)

En resumen, la empresa adopta el enfoque humanista cuando

- 1) considera al trabajador como persona que tiene dignidad,
- 2) busca satisfacer las necesidades de pertenencia, seguridad, estima, etc.,
- 3) en ella impera la solidaridad para alcanzar distintas metas trazadas pero en total concordancia y respeto con la integridad de cada uno de los miembros de la empresa, sin distinción de cargos o funciones,
- 4) comprende e impulsa la relación: a mayor desarrollo de persona-trabajador, mayor productividad; y,
- 5) implementa políticas de gestión que buscan desarrollar holísticamente a las personas que la integran.

### 1.1. Necesidad de las empresas humanistas en la Sociedad del Conocimiento

La Sociedad del Conocimiento implica una serie de aspectos concomitantes que han permitido crear otro escenario mundial. Estos aspectos atañen a la totalidad de la vida humana e implican desde cambios tecnológicos a cambios morales y éticos.

Basándonos en lo propuesto por Aramburú (s.a., en Capella, 2005), consideramos que los aspectos relevantes de la Sociedad del Conocimiento son los siguientes:

- El mundo se ha convertido en un gran mercado. No hay producto que se detenga ante las barreras de las fronteras que separan a los países; cualquier lugar de nuestro planeta es adecuado para colocarlos si es que se asegura su adquisición y, por ende, su consumo.
- Los niveles de alfabetización, a grandes escalas mundiales, aumentan. Debido a ello, se incrementa el número de personas alfabetizadas que se convierten en lo que Drucker (1994, en Capella, 2005) denomina, trabajadores del saber.
- El mundo es invadido por los avances -inimaginables hasta hace poco tiempo- de la ciencia y la tecnología. Los descubrimientos o los nuevos artefactos superan a la competencia en cortos periodos de tiempo.
- La satisfacción es un valor incansablemente perseguido. Todos desean obtenerla y es a partir de ésta que se determina cuán feliz es una persona. La satisfacción no sólo es anhelada en el plano personal y social, sino también en el plano económico y de servicios.

- Los cambios son constantes y fulminantes. Este aspecto requiere de las personas una disposición favorable frente a lo desconocido: la actitud positiva ante la incertidumbre es una necesidad más que una opción.
- Las personas y organizaciones están menos dispuestas a malgastar su tiempo puesto que han internalizado la máxima contemporánea *time is money*.
- El conocimiento organizacional de una empresa es reconocido como generador de riqueza por excelencia en desmedro del capital y las máquinas, las cuales son ubicadas en un segundo plano. Sin el conocimiento adecuado de los individuos que la integran, poco o nada se puede hacer ante la ventaja competitiva de otras organizaciones.

Es a partir de este último aspecto donde surge la necesidad de las Empresas Humanistas. Si actualmente la tendencia conlleva a determinar al conocimiento organizacional como palanca que moviliza el desarrollo, ¿quién es el que lo origina? Obviamente, el conocimiento individual del Hombre. Y, como ya hemos mencionado en el punto anterior, si este hombre no se encuentra motivado y satisfecho con sus necesidades, es muy difícil que pueda aportar conocimientos beneficiosos a la organización que integra.

Por ello, es imperiosa la necesidad de las Empresas Humanistas pues serán capaces de establecer nuevas maneras de gestión que posibiliten la capitalización de los conocimientos individuales de sus trabajadores a través de estrategias que permitan su desarrollo como personas.

## 1.2. Redefiniendo Recursos Humanos a la luz del enfoque de Empresas Humanistas

Según esta concepción, los recursos humanos (poseedores del conocimiento) se convierten en el principal valor que posee la empresa pues evita que la organización sucumba ante la competencia, ya que como bien menciona Oltra (2005)

Certainly, both knowledge and human resources (HR) are being increasingly regarded as key levers of competitive advantage in today's global, dynamic and complex business environment (p.71)

A diferencia de la idea que hasta hace poco tiempo imperaba en la empresa -la cual predicaba que invertir dinero en el entrenamiento (más aún en la formación) de los trabajadores consistía en un coste muy elevado- se ha llegado a la conclusión que las personas que integran los recursos humanos son capitales valiosísimos que deben ser óptimamente aprovechados a través de la formación continua, la cual busca perfeccionar sus competencias laborales así como competencias éticas y sociales. Además, como afirma Garavan (1991, en McCracken y Wallace, 2000) la formación no sólo permite cerciorarse del uso adecuado del conocimiento y habilidades de cada uno de los trabajadores sino que, adicionalmente, permite que éstos conozcan los objetivos de la organización y se identifiquen con la cultura organizacional.

Es necesario aclarar que el término Recursos Humanos no sólo hace alusión al conjunto de personas que integran la empresa sino también a aquel departamento o sección (*Human Resources Department*) que se encarga de la formación de los empleados. En este último caso, el departamento evidencia su cariz humanista cuando propone desarrollar a la persona antes que al trabajador, utilizando para ello estrategias de gestión -reformuladas de Dolan (2003)- que:

- permitan conocer las capacidades y potencialidades de cada uno de los miembros;
- mejoren el nivel de conocimiento personal;
- se preocupen por crear y mantener un clima organizacional motivador;
- afiancen las relaciones amicales entre compañeros;
- ubiquen a los trabajadores en el puesto adecuado según sus capacidades, habilidades, destrezas;
- impulsen el liderazgo compartido;
- alienten la comunicación tanto vertical como horizontal;
- promuevan el error como fuente de superación;
- estimulen la participación de los trabajadores en la toma de decisiones;
- fomenten el buen desempeño por medio de incentivos no monetarios o monetarios;
- evalúen inteligente y constantemente la “performance” de los trabajadores; y,
- analicen y modifiquen maneras de pensar que impidan el crecimiento de la empresa.

Es necesario precisar que las ideas centrales de este enfoque no sólo tienen cabida en países desarrollados. Realidades como la nuestra intentan, dentro de sus posibilidades, establecer estos parámetros como referentes de actuación en distintos ámbitos. En el caso educativo peruano, existe una serie de normas que reflejan una aproximación al enfoque de las empresas humanistas pues demuestran interés por posibilitar el desarrollo de los agentes educativos como personas. Por ejemplo, la Resolución Ministerial 0710-2005-ED manifiesta como imperativo crear un clima institucional favorable que posibilite el “logro de los fines y objetivos institucionales, facilitando la interacción de los actores en un escenario de gestión democrática, ética, eficaz, creativa y armoniosa...” (MINEDU, 2005: 26). Así también mencionamos la Ley General de Educación

Nº28044 que en su Artículo 56 -Inciso e)- indica que los docentes deben “recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa” (CRP, 2003: 22). De igual manera, el Consejo Nacional de Educación –CNE (2005) - enfatiza la acción de “institucionalizar y fortalecer espacios y mecanismos de reflexión colectiva e interaprendizaje entre los docentes, promoviendo círculos y redes educativas integradas por docentes y directivos.” (p. 85).

### 1.3. Recursos Humanos en la escuela

La importancia de rescatar los aspectos positivos del nuevo *management* empresarial radica en la posibilidad de incluir prácticas adaptadas que permitirán la evolución favorable de la disciplina que nos atañe: la Educación. Por ello, dentro de este nuevo enfoque de las Empresas Humanistas, incluimos a la escuela puesto que –al igual que una empresa económica- posee estas cuatro características:

- Opera en un contexto externo y posee un contexto interno pues según Cassasus (2000), la esfera externa incluye a distintas entidades como es el caso de organizaciones comunales, los medios de comunicación, los núcleos familiares, etc. El contexto interno está conformado por todos aquellos que integran la escuela, incluidos los alumnos quienes desempeñan un doble rol: como miembros y como fin último de la organización escolar.
- Produce su propia cultura organizativa integrada por valores, normas, principios, modos de ver el mundo, etc.
- Es un sistema que recibe “insumos” del exterior (ya sea alumnos, tecnología, profesores, valores, etc.), los transforma a través de los

procesos que tienen lugar dentro de ella (procesos sociales, pedagógicos, etc.) y ofrece un producto final.

- La escuela sí tiene como fin obtener resultados, no sólo monetarios (que podría ser en el caso de escuelas de gestión privada) sino resultados sociales (mejores personas) reflejados en el desarrollo de la sociedad a la cual pertenece. Citamos a Capella (1992) quien resume nuestra posición con respecto a este tema:

....la educación debe organizarse como entidad productiva y debe tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. De esta suerte la educación podrá ser una empresa social rentable. (p.36)

Asimismo, si reconocemos que al igual que una empresa la escuela posee recursos humanos, éstos englobarían a todos los individuos que contribuyen con su trabajo a la formación de niños y jóvenes: maestros, personal administrativo y directivos. No obstante, la principal diferencia entre ambos ámbitos (empresa –escuela) radica en la ausencia dentro de esta última de un Departamento de Recursos Humanos dedicado a la promoción y formación continua de los profesores, además de la escasez de medios tanto monetarios como no monetarios para incentivar al personal que labora en la escuela. Lamentablemente, esta ausencia en el campo educativo produce consecuencias radicalmente críticas pues la falta de formación y de políticas que desarrollan a la persona encargada del proceso aprendizaje – enseñanza dan por resultado que ésta eduque sin calidad y fuera del contexto de las demandas de los escenarios futuros.

Consideramos que parte de los recursos humanos de la escuela que permiten la adaptación de nuevas políticas que intentan hacer frente con éxito a los desafíos actuales que la Sociedad del Conocimiento impone, son los



coordinadores y los docentes. Debido a ello, creemos necesario hacer una equiparación con sus pares de la empresa económica e inferir, según lo propuesto por Sotillo (2000), sus principales funciones dentro del nascente enfoque de escuelas humanistas.

### 1.3.1. Los coordinadores de áreas

Pertenecen al grupo humano que, en el mundo empresarial, recibe el nombre de *middle managers* (Laycock, 2005). Asimismo, podrían ser comparados con los *network leaders* si es que su elección ha surgido a raíz de criterios tales como influencia sobre otros colegas o carisma.

Estos personajes realizan una actividad bisagra (Santos Guerra, 2001) puesto que desempeñan el papel de nexo entre la Dirección y los profesores. A partir de ello es que se determina dos grandes funciones:

- a) dirigen, coordinan y evalúan las acciones técnico – pedagógicas y administrativas de los profesores que tienen a su cargo e informan a la Dirección sobre estos aspectos; y
- b) ayudan al director o *stakeholder* (término empresarial – Zhang, 2004-) a encaminar las prácticas educativas hacia la realización de los objetivos propuestos por la organización escolar.

Específicamente, el coordinador que pertenece a una escuela humanista apuesta por desarrollar las siguientes acciones, adaptadas de lo propuesto por Antúnez y Gairín (1996) y Thomas (2004)

- Despliega estrategias que permite mantener unido a su equipo de profesores.

- Crea, mantiene y perfecciona equipos de trabajo efectivos.
- Motiva a los docentes que tiene a su cargo para alcanzar los objetivos de la escuela.
- Valora y hace valorar el papel desempeñado por cada profesor y su contribución para la materialización de los objetivos.
- Gestiona los conflictos de manera adecuada.
- Se preocupa por satisfacer las necesidades de los profesores.
- Promueve la promoción profesional.
- Impulsa la existencia de un clima organizacional favorable y confiable.
- Obtiene de sus profesores rendimientos altos.
- Organiza y exige el acceso a espacios que promuevan la formación y capacitación de los profesores.
- Aplica técnicas que permitan la transformación de conocimiento individual a conocimiento organizacional.
- Visiona demandas organizacionales y promueve los cambios que permitirán adaptarse a los requerimientos actuales.

Como hemos mencionado en el punto anterior, las escuelas carecen de un departamento de Recursos Humanos de inspiración Humanista. Sin embargo, podríamos afirmar que los coordinadores desempeñan el papel asumido por los profesionales de ese departamento pues, a través de sus funciones, consideran a los docentes que dirigen como personas valiosas y se encargan de su desarrollo y mejora tanto personal como profesional.

### 1.3.2. Los docentes

Serían los llamados *workers* que integran lo que en términos empresariales se denomina *front-line staff* (Laycock, 2005). Los profesores

tienen la ardua tarea de operativizar y aplicar los criterios que en conjunto se han definido como fines de la organización escolar.

Dentro de una escuela con visión empresarial humanista, el docente es reconocido como persona que posee valor por sí misma, siendo comprendido cuando falla pues es considerado un ser falible suficientemente crítico que asume su error e intenta convertir los desaciertos en enriquecedoras situaciones de aprendizaje y conocimiento.

#### 1.4. Factores que condicionan a los recursos humanos en la escuela

Una de las más importantes finalidades de la escuela humanista es la de obtener un alto rendimiento de los que trabajan en ella –con la intención de alcanzar la calidad de la Educación- sin descuidar su integridad como personas, pues como menciona Santos Guerra (2001) “la organización de la escuela es precisamente la primavera que permite que los profesores y las profesoras crezcan y florezcan, que se desarrollen profesionalmente”. (p.7)

Este propósito involucra la creación de condiciones organizativas facilitadoras que hagan uso positivo de prácticas institucionales que permitan desarrollar a la persona y obtener de ella su compromiso y su óptimo desempeño. Por ello, consideramos que las prácticas organizacionales más importantes que permiten satisfacer las distintas necesidades de los docentes de la escuela humanista son la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo y el mejoramiento de los modelos mentales.

##### 1.4.1. Comunicación

La comunicación es, según Caballero (s.a., en Capella, 2005), el proceso de traspaso de una idea de la mente de quien la origina a otra

que la recepciona a través de distintos canales, en especial el lingüístico. La idea transmitida necesita ser formulada claramente y expresada de manera que permita su correcta comprensión.

Consideramos que esta práctica permite satisfacer la necesidad -propuesta por Maslow (1991)- de pertenencia y seguridad de los docentes debido a que apunta a cinco aspectos que contribuyen a su desarrollo como personas pues permite:

- a) **Aprender a pensar juntos.** La comunicación desarrolla la sensibilidad colectiva del equipo educador ya que éste reconoce que lo comunicado responde a sentimientos y experiencias propias de cada individuo, es decir, intenta colocarse en la posición de cada docente, sin individualizar o personalizar lo expresado (Senge, 2002).
- b) **Tener poder de legitimar las decisiones adoptadas por la escuela.** Demuestra el interés de la escuela por hacer partícipes a los docentes de las disposiciones que se acuerden para alcanzar las metas deseadas.
- c) **Incrementar la confianza en el cambio.** Gran cantidad de propuestas innovadoras son rechazadas por los docentes debido a que no han sido adecuadamente informados sobre las ventajas de su aplicación. A partir de ello, surge la necesidad de una comunicación efectiva que fomente la confianza en dichas medidas pues “timely communication with the staff (los docentes) would allay fears and reduce possible resistance to the new initiatives and the imminent change”. (Ming, 2004: 15).
- d) **Conocer no sólo al colega sino también a la persona con la que se trabaja.** La comunicación permite identificar las ideas y posiciones de los docentes en aspectos pedagógicos y administrativos. No obstante, la importancia de conocer también sus valores, creencias,

intereses, aspiraciones radica en que estos aspectos influyen en el proceso de aprendizaje - enseñanza y en el clima organizacional.

e) **Reconocer las diferencias y tolerarlas.** Al comunicar se reconoce que todos no piensan de igual manera. Ello no debe ser aliciente para el surgimiento de actitudes intransigentes que no reconozcan la diversidad. Además, la comunicación no sólo se ocupa de expresar las ideas, involucra también una escucha activa que demande respeto y consideración (Morey y Frangioso, 1998).

#### 1.4.2. Motivación

Esta práctica tiene distintas definiciones mas hemos considerado como apropiada la que propone Robbins (1993) citado por Ramlall (2004: 53) quien afirma que la motivación es “the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals conditioned by the effort’s ability to satisfy some individual need”.

La motivación de los docentes permite satisfacer la necesidad de autorrealización puesto que les permite “llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser” (Maslow, 1991: 32) no sólo profesionalmente sino también como personas, ya que posibilita:

a) **Ser contribuyentes con el éxito de la organización escolar.** La motivación implica hacer explícitas las funciones de cada uno de los docentes y de qué manera van a contribuir a alcanzar los objetivos de la escuela, de tal modo que se reconocen como actores imprescindibles y necesarios.

b) **Alcanzar ambiciones, esperanzas y objetivos personales.** Todo docente posee intereses personales que desea alcanzar en la escuela. La motivación permite tener conciencia de ellos y encamina las acciones hacia su consecución. Además, una buena motivación permite

dilucidar entre anhelos que enriquecen a la organización y los que no contribuyen a su desarrollo.

c) **Elegir.** La motivación no es la misma para todos. Buenas estrategias de motivación permiten diferenciar y valorar la diversidad existente. Así, el docente elige entre los distintos tipos de motivaciones (monetarias, no monetarias) y se siente satisfecho pues considera que su opinión tiene resonancia en la organización escolar.

d) **Descubrir nuevas habilidades, destrezas.** El docente motivado desempeña actuaciones esforzadas y valiosas e incluso -por el afán de lograr lo propuesto- desarrolla habilidades desconocidas que surgen debido al interés de alcanzar lo proyectado.

e) **Lograr identificación más que compromiso.** El compromiso puede surgir a raíz de la firma de un contrato o de la resolución de nombramiento. La identificación procede de la motivación adecuada que apela a los sentimientos de los docentes que los orientan hacia la construcción de un cuerpo social compacto y místico.

#### 1.4.3. Trabajo en equipo

Esta práctica consiste en “el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (Senge, 1992: 296). Es decir, se busca unir a los docentes con el fin de actuar y pensar de acuerdo mutuo. Mas esto último no debe conducir hacia la irracionalidad que adopta la premisa de que todos deben pensar igual; lo que se propugna es lograr consensos producto de la comunicación efectiva que involucra dos principios fundamentales: el diálogo y la discusión.

El trabajo en equipo permite satisfacer las necesidades de estima y pertenencia propuestas por Maslow (1991) puesto que consideramos otorga la posibilidad de:

a) **Confiar en los colegas.** La materialización de los acuerdos comunes será alcanzada en la medida que los docentes confíen que sus colegas están actuando de la manera convenida (Lu, 2006). El docente que se esfuerza por hacer cumplir aquellas decisiones grupales en cada una de sus acciones, recibe reconocimiento y aprecio de los demás integrantes del equipo.

b) **Desarrollar liderazgo compartido.** El trabajo en equipo permite alternar entre los docentes, la conducción de las acciones colectivas hacia la consecución de lo acordado conjuntamente, pues como menciona Vallaeys (2005) “cada persona debe tener la capacidad y la madurez de poder, a un momento dado, mandar y ser mandado”. (p.193).

c) **Enriquecerse de la diversidad.** La riqueza del trabajo en equipo – y también, la complejidad - consiste en la concentración de distintas maneras de pensar, sentir, expresar, así como de infinidad de talentos y capacidades. El trabajo en equipo permite a los docentes acrecentar su bagaje personal de actitudes, destrezas y conceptos; reconocer las habilidades de los otros y, sobre todo, ser creativos e innovadores.

d) **Incrementar la camaradería.** El trabajo en equipo permite entablar relaciones amicales sanas y maduras que originan un clima organizacional beneficioso para el cultivo de actitudes democráticas, solidarias y alegres.

#### 1.4.4. Mejoramiento de Modelos Mentales

Esta práctica es la más importante de todas pues repercute en cada una de las anteriores; sin embargo, es la menos trabajada en el campo de la Educación. Si los modelos mentales o formas de ver el mundo de un docente son inconvenientes, éstos: evitarán que establezca relaciones comunicativas saludables, impedirán que pueda

trabajar adecuadamente en equipo, y/o fomentarán la desmotivación que siente hacia su trabajo cotidiano.

La complejidad de trabajar con modelos mentales (los cuales se caracterizan por ser tácitos) quizá sea una de las razones por las cuales se obvia su tratamiento; mas debería tenerse en cuenta que estos influyen no sólo en la productividad de la escuela, sino también en la calidad del clima institucional.

Según Senge (2002), esta práctica consiste en

sacar a la superficie supuestos y actitudes ocultas para que las personas puedan explorar y discutir sus diversas maneras de ver las cosas sin ponerse a la defensiva. Este proceso es crítico para los que quieren entender el mundo o su escuela porque, como una lámina de cristal que sutilmente distorsiona nuestra visión, los modelos mentales determinan qué es lo que vemos. (p. 81-82).

Debido a su trascendencia, desarrollaremos a continuación el punto sobre los modelos mentales no sin antes mencionar de qué manera esta práctica satisface necesidades personales dentro de una escuela humanista. Esta práctica permite satisfacer la necesidad cognitiva básica, que a juicio de Maslow (1991) es el deseo de saber y de entender, pues consideramos que posibilita:

a) **Cambiar.** Trabajar con modelos mentales permite que las prácticas innovadoras tengan asidero en la escuela pues no son impedidas por maneras de pensar negativas y retrógradas. De esta manera, permite afrontar con actitud positiva y madura los cambios constantes a los cuales está expuesta la organización escolar.



- b) **Comprender porqué actuamos de la manera en que lo hacemos.** Trabajar con nuestros propios modelos mentales para hacerlos explícitos nos permite ser capaces de entender comportamientos basados en “a specific and personal view about the world” (Chermack, 2003: 411)
- c) **Aprender por siempre.** Los modelos mentales inadecuados, que se basan en supuestos erróneos, necesitan ser cambiados pues originan consecuencias negativas. Mas el cambio requiere de una actitud de aprendizaje vitalicio así como una postura crítica y madura que nos permita reconocer que lo que pensábamos que era correcto, no lo es.
- d) **Desarrollar destrezas cognitivas.** Trabajar con modelos mentales requiere del uso de herramientas cognitivas que, utilizadas óptimamente, permitan explicitar y mejorar los modelos mentales. La investigación y la reflexión son dos de esas destrezas que nos ayudarán “a ver el metafórico cristal a través del cual miramos y a reformar ese cristal creando nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor”. (Senge, 2000: 82-83).

#### a. Definición de Modelos Mentales

El mundo es un ente complejo. Sus interrelaciones así como sus características no pueden ser comprendidas en su totalidad por nuestro pensamiento. Por ello, una respuesta a esta complejidad es construir modelos mentales que permitan “convince ourselves that we understand various phenomena and by doing so, allow ourselves to function in situations where we lack complete comprehension” (Chermack, 2003: 409). Es obvio que los modelos mentales que intentan entender el mundo son más simples e incompletos que la realidad que se pretende explicar (Johnson-Laird, 1983 en Chermack, 2003), y es aquí donde se presenta una de sus dificultades más determinantes pues al presentar

modelos mentales parcializados, tendremos tendencia a ser incapaces de aceptar las “realidades” de otros.

Las definiciones de los modelos mentales son amplísimas. Por ejemplo, Alle (1997, en Chermack, 2003) los considera las bases sobre las cuales se construye el conocimiento, posibilitando el aprendizaje y por consiguiente, el cambio. Fernández – Berrocal y Santa María (2006) manifiestan que los modelos mentales son representaciones psicológicas que se establecen sobre la base de percepciones imaginarias de la vida real. A decir de Forrester (1961, en Chermack, 2003), los modelos mentales pueden ser comparados con lentes a través de los cuales vemos sólo los detalles que nos interesan del mundo, generando con ello una especie de “ciclo reflexivo” (Senge, 2002) en el cual los modelos mentales se fortalecen y aumentan su complejidad y oscurantismo.

Es Senge (1992) quien más ha extendido el uso de este término por medio de su libro LA QUINTA DISCIPLINA, en el cual menciona que los modelos mentales son “deeply ingrained assumptions, generalizations, or even pictures or images that influence how we understand the world and how we take action” (en Karp, 2005: 89). Además considera que los modelos mentales varían según la persona aun así sean testigos de la misma situación (Senge et al., 2002).

Sin embargo, nos adherimos a la definición de modelos mentales propuesta por Ruona y Lynham (s.a., en Chermack, 2003) –con marcada influencia humanista- pues consideramos que posibilita que estos sean agrupados según la manera en que determinan la vida de los hombres: a) cómo ven el mundo (sentido ontológico), b) cómo conocen al mundo (sentido epistemológico); y, c) cómo actúan en el mundo (sentido axiológico).

## b. Características de los modelos mentales

Los integrantes de una escuela humanista que intenta mejorar sus modelos mentales, deben tener en cuenta las siguientes características que -a nuestro juicio- son las más relevantes:

**Son tácitos.** Al no poder manifestarlos ni conocer su origen, los modelos mentales “are often fuzzy, incomplete and imprecisely expressed.” (Karp, 2006, p.89)

**Si no son trabajados, limitan la capacidad de cambio.** Senge (1992) compara a los modelos mentales con el suelo que pisamos. Si este último sufre algún mínimo movimiento, genera en las personas sentimientos de desesperación y angustia. Así también sucede cuando nuestros modelos mentales (o nuestro piso cognitivo) son cuestionados debido a que no se ajustan a los tiempos en que vivimos. El “temblor” producido por la necesidad de tener que cambiarlos conlleva a aferrarnos a esos modelos, sin brindar la posibilidad de modificarlos y condenándonos a vivir en el pasado.

**Son influenciados por el contexto social.** Según Von Hecker (2004), los modelos mentales se forman de acuerdo al contexto en el cual la persona se desenvuelve. Es decir, los modelos mentales de dos profesores con respecto a la participación de los padres de familia no serán los mismos debido a que las realidades de cada una de las escuelas en las que trabajan son únicas.

**Poseen dos roles.** Según Chermack (2003), los modelos mentales no sólo son activos (pues afectan a la experiencia futura) sino también pasivos (ya que son afectados por la experiencia). En otras palabras, el modelo mental de un coordinador que afirma que sus docentes no saben trabajar en equipo se ha originado por causa de una experiencia negativa en la que el trabajo colectivo no fue productivo (rol pasivo de

los modelos mentales) y determinará que rechace toda posibilidad de realizar trabajos grupales con ellos (rol activo de los modelos mentales).

**Son poderosísimos.** Los modelos mentales traspasan la barrera del tiempo (pues aún así las personas maduren, estos se mantienen intactos) y se resisten a los nuevos tiempos pues como menciona Keynes (2001) citado por Karp (2005: 88) “the greatest difficulty in the world is ... to make (people) forget their old ideas.”

**Pueden ser compartidos.** Es verdad que los modelos mentales son únicos; sin embargo, las personas tienden a agruparse con aquellas otras que poseen modelos mentales parecidos a los suyos. Quizá esta situación no genere mayores problemas en el plano personal, pero sí afectan al plano laboral de la escuela ya que “if members share a common mental model, but the quality of that model is poor, they will not likely perform well.” (Mathieu et al., 2005: 39)

**Se benefician del conflicto.** Los conflictos bien direccionados (es decir, con propósito y objetivos) permiten desarrollar los modelos mentales de las personas pues “conflict is a causal factor sufficient to produce cognitive changes”. (Fernández – Berrocal y Santamaría, 2006: 230)

**Poseen contenidos y formato.** A decir de Karp (2005), los modelos mentales conjugan contenidos y formatos. El primero de ellos se refiere a los conceptos, historias, teorías o habilidades que pueden contener un modelo mental; y el formato es el tipo de inteligencia por la cual se crea los modelos mentales. Si se desea desarrollar y mejorar los modelos mentales, se tendrá que estimular la inteligencia que corresponda a cada persona, respetando su integridad e individualidad.

**Afectan a la toma de decisiones.** No sólo en el aspecto personal los modelos mentales realizan su accionar; también afectan al ámbito laboral. Mas es en la escuela donde las consecuencias de los modelos mentales, ya sea de los docentes o coordinadores, son más difíciles de corregir y subsanar pues determinan el futuro de los alumnos.

Por todo lo expuesto, consideramos que una escuela humanista debe preocuparse por mejorar los modelos mentales de sus integrantes debido a que comprende que de la calidad de esos supuestos depende que los cambios por implantarse puedan tener respaldo y, por consiguiente éxito pues como dice Senge (2000)

la fuente de los problemas está en nuestras maneras más fundamentales de pensar. Si éstas no cambian, cualquier nuevo aporte acabará por producir los mismos tipos improductivos de acción. (p.6)

Si bien es cierto que mejorar los modelos mentales de los docentes es una exigencia para todas las escuelas, se hace particular en la de espíritu humanista pues su anhelo no se limita a perseguir la calidad de la Educación como fin último, sino que comprende que ésta es una consecuencia natural originada por la elevación de la calidad de vida de quienes la integran a través del mejoramiento de sus modelos mentales inadecuados.

### c. Modelos mentales más comunes en la escuela

Si adaptamos la definición de Ruona y Lynham (s.a., en Chermack, 2003) en el campo de la Educación, tenemos que los modelos mentales determinan la manera de ver de todo actor educativo (sea director, administrativo, docente, alumno, padre de familia, etc.) sobre a) cómo ve su escuela; b) cómo conoce a su escuela; y, c) cómo actúa en su escuela.

Es innegable que los modelos mentales de los actores educativos varían según su condición y contexto. Sin embargo, no negamos la posibilidad que existan modelos mentales compartidos entre actores que pertenecen a un mismo estamento (por ejemplo, existirán modelos

mentales compartidos entre los alumnos, entre los docentes, etc.) así como que los modelos mentales puedan acrecentar sus diferencias entre diferentes actores (por ejemplo, los modelos mentales de los profesores sobre la utilidad de las tareas pueden ser diametralmente opuestos a los modelos mentales de los alumnos con respecto al mismo tema).

Es importante recalcar que si una escuela humanista desea implantar alguna propuesta o estrategia que involucre un cambio en el actuar institucional, debe comenzar por conocer los modelos mentales de los coordinadores, ya que

Los modelos mentales más cruciales para toda la organización son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido y comfortable. (Senge, 2000: 238)

Es decir, como estos docentes bisagra son los responsables de tomar decisiones a partir de las ideas de los docentes que tienen a su cargo, también poseen la facultad de guiar y convencer de los beneficios de una nueva práctica. Además, el coordinador o *change agent* (Karp, 2005) de una escuela humanista conoce en qué medida la propuesta será acogida o no y de qué manera el cambiar de supuestos afecta la individualidad de cada uno de ellos, utilizando para ello mecanismos que permitan satisfacer las nuevas necesidades que se generen en los docentes.

### 1. Modelos mentales sobre compartir conocimientos

Hemos arribado al punto sustancial de este marco teórico. Como mencionamos anteriormente, los modelos mentales en la escuela -

según la definición propuesta por Ruona y Lynham (s.a., en Chermack, 2003)- abarcan tres ámbitos interdependientes de la naturaleza humana: el sentido ontológico, el sentido epistemológico y el sentido axiológico. Esta conexión intrínseca no hace más que confirmar la naturaleza holística del hombre, el cual crea modelos mentales que conjugan estos tres aspectos.

Los modelos mentales sobre compartir conocimientos de los actores educativos -específicamente de los coordinadores- determinan los factores que influyen en el acto de compartir (Chermack, 2003), los cuales serán desarrollados en un punto posterior. Sin embargo, creemos necesario adelantar algunos aspectos básicos que debe tenerse en cuenta.

En el campo educativo, poseer conocimientos (sea producto de estudios o de la experiencia) está asociado con tener poder tanto en la escuela privada como en la escuela pública pues como menciona Bender y Fish (2000)

People have traditionally hoarded knowledge ... This is especially so amongst employees with special knowledge in a certain field, who might be afraid of losing their individual power and importance when sharing their knowledge (Wiig, 1995, pp. 236-7), and thus fear that knowledge sharing can impede their ability to get ahead in their career (Greengard, 1998b). (p.134)

Es claro que en la escuela pública el conocimiento no se asocia con la permanencia en el puesto de trabajo (ya que los docentes suelen estar protegidos contra cualquier medida que atente su estabilidad laboral -a diferencia de la escuela privada-) sino que se asocia con acceder a posiciones jerárquicas más altas. Es en estos escenarios en donde compartir conocimientos se convierte en una tarea compleja y

ardua que requiere de una serie de estrategias institucionales humanistas que permitan modificar los modelos mentales que impidan la adecuación de la organización a los requerimientos actuales.

De igual manera, así como existen modelos mentales que asocian conocimiento con poder, también existen modelos mentales que asocian compartir conocimientos con recompensas, sean éstas pecuniarias o no pecuniarias o modelos que asocian compartir conocimientos sólo con los amigos y los círculos de éstos pues “my friend’s friend is also my friend” (Von Hecker, 2004: 28).

Otros modelos mentales asocian el compartir conocimientos con un acto sólo útil y beneficioso para aquellas personas menos dotadas o que son dependientes de otros (Bender y Fish, 2000).

Posiblemente, uno de los modelos mentales más dañinos con respecto a compartir conocimientos sea aquél que asocia esta acción con la lealtad hacia el área o nivel al cual se pertenezca, impidiendo que los demás docentes se enriquezcan con tales conocimientos pues

Strong levels of subunit identification, relative to organizational identification, are posited to be associated with lower levels of knowledge sharing because it prompts competition between groups. (Burgess, 2003: 329)

#### d. Destrezas para mejorar los modelos mentales

Basándonos en Senge (2002), podemos afirmar que existen dos destrezas básicas que permitirá a una escuela humanista desarrollar y mejorar los inadecuados modelos mentales de sus docentes con el fin



de hacerlos explícitos y por ende, modificarlos. Estas destrezas son la reflexión y la indagación o investigación.

La finalidad de ambas destrezas es la de reducir el radio de acción de las “rutinas defensivas” de los docentes (Senge, 1992) las cuales hacen uso de los modelos mentales más arraigados para protegerse del dolor que produce tener que despegarse de sus antiguas creencias. Estas dos destrezas intentan aproximar cada vez más y de manera apropiada, los modelos mentales con la realidad circundante, puesto que consideran que cuanto más distanciados se encuentran estos elementos, originan actos más contraproducentes para la organización educativa (Senge, 1992).

Así también es importante aclarar que ambas destrezas apuntan hacia ámbitos diferentes pero complementarios: la reflexión intenta mejorar los modelos mentales de forma intrapersonal y la investigación o indagación los mejora de manera interpersonal.

### 1. La Reflexión

La reflexión consiste en el proceso que incrementa la “aptitud para desacelerar nuestros procesos de pensamiento ... cobrar mayor conciencia de cómo formamos nuestros modelos mentales y cómo estos influyen sobre nuestros actos” (Senge, 1992: 244). Las aptitudes de la reflexión tienden a desarrollarse a través del uso de dos prácticas, las cuales son los brincos de abstracción y la columna izquierda.

En cuanto a la primera –los brincos de abstracción-, ésta se funda sobre la base de la escala de inferencia en la cual tendemos a subir y bajar constantemente, sin ser conscientes de los procesos por los cuales se llega a una conclusión categórica. Es

decir, los brincos de abstracción identifican que la acción de aprehender los primeros datos observables que tienen significación generan inmediatamente inferencias que son asumidas como máximas incuestionables (Senge, 1992). Reconocer los brincos de abstracción permite que un docente que integra una escuela humanista sea consciente de sus falencias a través de la aceptación y posterior cuestionamiento de sus modelos mentales, considerando que éstos son perfectibles y madurables.

Con referencia a la segunda práctica –la columna izquierda– se puede considerar que es una actividad que busca identificar lo que un docente no está dispuesto a decir en situaciones conflictivas ya que considera que su verdadero pensamiento puede desencadenar consecuencias indebidas. Los supuestos que son obviados revelan las formas de pensar de cada uno, no siendo expresados debido al miedo que produce la reacción del otro o la falta de preparación para expresar lo que uno realmente quiere decir. La práctica consiste en recordar una situación difícil con uno o varios docentes, escribir en la columna derecha lo que se dijo y en la izquierda lo que se pensó pero se calló. La finalidad es la de ser capaz de entender por qué no se dijo nada y pensar cómo podría afrontarse situaciones parecidas en un futuro inmediato para aprovechar la situación única de convertir los fracasos o problemas en verdaderas posibilidades de aprendizaje.

Es necesario hacer hincapié que estas dos prácticas posibilitan el autodominio (Senge, 2002), principio indispensable en una escuela humanista que aboga por encauzar con mayor fundamento la identificación de los fines organizacionales con los particulares, generando una comunión que lleva hacia el

compromiso e identificación de los docentes. Lamentablemente, en palabras de Losada (s.a.) citado por Capella (2005:339)

Dedicamos poco tiempo a pensar de modo que la reflexión no parece un ejercicio frecuente; pero debemos practicarla en beneficio del autoconocimiento, para cuestionar nuestras creencias y aproximarnos a la realidad. Por supuesto que no estamos siempre equivocados, pero sí podemos decir que nuestra visión de la realidad es siempre incompleta.

## 2. La investigación

Es necesario aclarar que Senge hace uso de dos términos: indagación e investigación. El primero de ellos es utilizado a partir del libro LA QUINTA DISCIPLINA (1992) y el segundo (investigación) recién es empleado en el libro LA ESCUELA QUE APRENDE (2002). Sin embargo, ambos aluden al mismo concepto pues consisten en “tener diálogos en los cuales se comparten puntos de vista y conocimientos sobre nuestros respectivos supuestos” (1995: 225).

La destreza de la indagación o investigación contribuye a que la escuela humanista sea consciente de cada uno de los universos mentales que la integran. Si bien es cierto esta práctica no busca imponer un sólo modelo mental -pues estaría avasallando el principio de la individualidad propuesta por la escuela humanista- sí propone que sea trabajada constantemente con el fin de desarrollar en los docentes la capacidad de reconocer los modelos mentales de otros así como los suyos propios para examinarlos, verificarlos y escudriñarlos con sus verdaderos orígenes a través de una comunicación sana.

Este trabajo continuo requiere –ante todo- de un compromiso con la verdad por parte de los docentes (Senge, 2000) puesto que se requiere que cada uno de ellos esté dispuesto a “desnudar” ante sus colegas sus ideas sobre cómo ve a su escuela; cómo conoce a su escuela; y, cómo actúa en su escuela, es decir

Hemos de hacer nuestros razonamientos más visibles para los demás, y también hemos de estar atentos a los suyos, escuchando respetuosa y activamente; en definitiva, hemos de dialogar o discutir de forma más inteligente y penetrante. (Losada, s.a., en Capella, 2005: 339)

Si bien esta destreza intenta exponer los modelos mentales de cada docente ante los demás colegas, puede que surjan algunos inconvenientes como los producidos por intentar persuadir o convencer a los demás que el modelo mental expuesto es el mejor. Esto produce el llamado “efecto bola de nieve” (Senge, 1992), el cual consiste en rebatir, cada vez con mayor vehemencia, los modelos mentales del docente “opositor” el cual debe ser vencido ideológicamente. Es aquí donde la indagación o investigación tiene que intervenir a través del uso de preguntas que examinen los orígenes de esos modelos, sobre las consecuencias que generan y si pueden ser viables o no. Con ello se busca que los diálogos sean productivos pues no se limitan a una simple exposición que intenta conseguir adeptos que no cuestionen lo expuesto, sino que permiten hallar la mejor argumentación para promover el aprendizaje cooperativo que permita el descubrimiento de perspectivas nuevas. La combinación de indagación y persuasión consiste en crear espacios donde los docentes, personal administrativo, etc.

expongan a todos los demás cuál es su opinión o visión con respecto a alguna cuestión educativa y cómo han llegado a esa idea, proponiendo al auditorio que indague en sus ideas y que también revele sus propios supuestos.

## 2. Compartir conocimientos

En el acápite sobre la necesidad de las empresas humanistas en la Sociedad del Conocimiento mencionamos que una de las características más determinantes de la actualidad es el valor predominante que se le concede al conocimiento pues, como menciona Blair (1998) citado por Laycock (2005, p.531)

The modern world is swept by change. New technologies emerge constantly, new markets are opening up. There are new competitors but also great new opportunities. Our success depends on how well we exploit our most valuable assets: our knowledge, skills and creativity...

Ante este panorama, una escuela humanista reconoce que para generar conocimientos organizacionales acordes con las demandas actuales, debe favorecer la promoción y la potenciación de los conocimientos individuales de cada uno de los recursos humanos en la escuela tales como docentes, personal administrativo, coordinadores, directivos, etc. ya que admite que “(la escuela) cannot create knowledge by itself, instead, individual knowledge is the basis of organizational knowledge creation.” (Sabherwall, 2005: 535)

Adaptando lo propuesto por McDermott (1999, en Widén – Wulff and Ginman, 2004), inferimos que la escuela humanista que desea favorecer el desarrollo del conocimiento individual de sus integrantes debe hacer frente a cuatro retos:

- Un reto técnico.- que apunte a establecer mecanismos tecnológicos innovadores que permitan no sólo organizar información sino también pueda crear “a platform for contributions from all who have something useful to contribute, regardless of their status within the organisation...” (Hall, 2001: 142)

- Un reto de gestión.- que favorezca la creación de entornos laborales beneficiosos

“where communication bridges between people and possibilities for dialogue across organizational hierarchy exist, where continuous learning opportunities are offered to employees, where systems to capture and share learning within the organization are established, etc.” (Minbaeva, 2005: 129)

- Un reto social.- que aluda a la toma de conciencia colectiva que reconozca la necesidad de recurrir al conocimiento del colega sin sentir complejos ni reproches pues como menciona Hargadon (1998)

by actively seeking knowledge, people demonstrated they are humble enough to recognize the value of knowledge held by others...specially when this requires tacit admission of their own ignorance. (p.225)

- Un reto personal.- que implique cambios en las formas personales de pensar con el fin que los docentes

develop strong links of personal values and emotional ties toward each other. This improves their understanding of each other as individuals and creates emotional openness. (Chowdhury, 2005: 313)

Por todo ello, consideramos que una escuela humanista sólo podrá generar conocimientos organizacionales si propicia compartir los diversos conocimientos individuales pues como menciona Ipe (2003)

knowledge sharing is important because it provides a link between the individual and the organization by moving knowledge that resides with individuals to the organizational level, where it is converted into .. competitive value for the organization. (p.342).

### 2.1. ¿*To transfer* o *to share*?

Dentro de la literatura del *management* puede hallarse dos términos que hacen alusión al mismo proceso: *to transfer* y *to share*. A nuestro juicio consideramos que ambos términos -si bien es cierto muchas veces son utilizados como sinónimos- no denotan lo mismo, pues poseen distintas implicancias.

Para la disociación de los términos, hemos considerado adecuada la diferenciación propuesta por Ipe (2003) quien parte de definir *to transfer* (transferir) como la manera de movilizar los conocimientos entre departamentos, secciones, áreas, etc. de una extensa organización. Incluso, se asocia *to transfer* a la manera impositiva y nada democrática a la cual recurren algunas organizaciones para instar a sus integrantes a ceder sus conocimientos sin ninguna motivación para hacerlo, aludiendo que al recibir un salario, sus conocimientos deben ser conferidos sin reconocimiento alguno.

Por el contrario, el término *to share* (compartir) implica una acción voluntaria entre dos partes (Hendriks, 1999): una de ellas integrada por el o los que comparten el conocimiento (adicionalmente, ésta es consciente de su acto); y la otra, conformada por aquellos quienes lo reciben y aprovechan. Es importante aclarar que, según Song (2001) citado por Pai (2006), esta acción es

consecuencia de una eficiente y ardua labor de motivación, que permite su consolidación y sostenibilidad dentro de la organización, encaminadas a "improve efficiency, reduce training cost, and reduce risks due to uncertainty" (p.107-108).

Considerando que la escuela con enfoque humanista propugna el desarrollo y respeto de la persona, nos adherimos al término *to share* debido a que es una actividad ética que respeta a cada persona, reconoce la propiedad del conocimiento, satisface las necesidades personales, dinamiza el proceso que propulsa el desarrollo de los docentes como personas pues "no se basará exclusivamente en la competición, o incluso en la necesaria emulación, sino en un espíritu de colaboración en pro del bien común" (UNESCO, 2005: 189) e incrementa la "solidarity and a better mutual understanding between peoples..." (ITU, 2005: 25).

## 2.2. Definición del acto de compartir conocimientos

Todo elemento susceptible de poseer definición es propenso a entrañar infinidad de concepciones que hacen más difícil su comprensión. Este rasgo no es ajeno a la expresión compartir conocimientos, la cual engrana una serie de aspectos que se caracterizan por reflejar la posición teórica de cada uno de los autores que intentan aproximarse al término.

Así, tenemos que para Kwan y Cheung (2006) compartir conocimientos es –sencillamente- el proceso por el cual un individuo es afectado por la experiencia de otro. Mas diferimos de esta aseveración debido a que no garantiza que el receptor del conocimiento, al ser "afectado", pueda obtener una ventaja positiva que contribuya a alcanzar los objetivos de la organización escolar.

Lee ( 2001, en Chen, 2006) considera que compartir conocimientos alude a la totalidad de actividades que permite que el conocimiento sea diseminado de una persona a otra u otras. Son English y Baker (2006) quienes precisan las



distintas actividades que involucran la acción de compartir conocimientos; según los autores éstas son la de descubrimiento, de aprendizaje, de creación y de reutilización del conocimiento. Contrariamente, Sabherwall (2005) considera que las actividades se relacionan con el intercambio, la externalización, la internalización y el entrenamiento.

Asimismo, este mismo autor señala que compartir conocimientos es el proceso en el cual el conocimiento propio es comunicado a través de canales adecuados. Incluso, indica que "the shared knowledge may vary in breadth as well as depth of information shared" (Sabherwall, 2005: 537). Dentro de esta misma concepción, Ipe (2003) considera que compartir conocimientos es – básicamente- el acto de hacer accesible el propio conocimiento a otros integrantes de la organización a través del intercambio de información, ideas, sugerencias y experiencia. Este proceso de aprendizaje incluye, no sólo considerar compartir los conocimientos explícitos los cuales son más proclives a ser compartidos debido a su fácil transmisión (Ipe, 2003) sino también los conocimientos tácitos los cuales, según apreciación de Behrend (2006) son los más difíciles de transmitir debido a su naturaleza y, por consiguiente, tienden a ser los conocimientos que usualmente no se comparten.

Yih-Tong y Scott (2005) consideran que las posibilidades de compartir conocimientos se enmarcan dentro de distintos niveles; el primero de ellos es de los individuos al equipo de trabajo al que pertenecen; luego, del equipo a la organización; y por último, de la organización a otras organizaciones. No obstante, consideramos que para llegar a compartir conocimientos entre organizaciones (en nuestro caso, educativas) es necesario haber desarrollado mecanismos que permitan compartir conocimientos de manera fluida y provechosa entre los individuos de una escuela pues ellos, al fin y al cabo, son los que originan que el proceso se expanda a los demás niveles y a otras organizaciones.

Para finalizar, nuestra posición considera que compartir conocimientos es el acto de un miembro de una organización de hacer circular su propio conocimiento (ya sea explícito o tácito –según definición de Nonaka- o *rationalized* o *embedded* –según Weiss –Ipe, 2003-) hacia otros miembros de manera intencional o casual con el fin de generar conocimiento organizacional.

### 2.3. Factores que influyen en el compartir conocimientos

Diversos autores han asociado la propensión de compartir conocimientos con algún factor que potencia su uso. Por ejemplo, tenemos a Laycock (2005) quien considera que para favorecer este acto se debe fomentar la colaboración entre los miembros de la organización. En cambio, Minbaeva (2005) así como Hall (2001) señalan que el principal factor es la utilidad que pueda favorecer a los propios beneficiarios de la acción de compartir conocimientos pues “if employees can be convinced of the usefulness of the end product, they will feel more motivated to use it and help it to develop.” (Hall, 2001: 141). Por otro lado, Chowdhury (2005) afirma que la confianza es el valor principal para compartir conocimientos. Para Widén – Wulff y Ginman (2004) la comunicación es el elemento primordial que permite convertir los conocimientos tácitos en explícitos y de esta manera, propiciar facilidades para su uso. Es Yih-Tong (2005) quien engloba todos estos factores en uno solo el cual, a su entender, es el clima organizacional.

Sin embargo, consideramos que dos autoras son las que hacen una descripción detallada y organizada de los factores que influyen a compartir conocimientos; éstas son Burgess e Ipe.

#### a. Factores que influyen en el compartir conocimientos según Burgess

Para esta autora (2005), la motivación es el elemento determinante que permite concretar el acto de compartir conocimientos. Este factor puede dividirse en tres tipos. El primero de ellos es la motivación personal, según la cual los empleados comparten conocimientos si es que perciben que la organización reconoce su contribución. El segundo tipo de motivación, la relacional, responde a compartir sólo si se mantienen lazos de unión y compromiso con los colegas pues “individuals in groups with higher cohesion shared more of their uniquely credit known information than individuals in groups with lower cohesion” (Devine, 1999: 610). Y por último, el tercer tipo, las motivaciones grupales, permite compartir conocimientos cuando se considera beneficioso hacerlo con toda la institución pues se reconoce que más que la lealtad a un grupo, lo que tiene que primar es la identificación con la organización.

#### b. Factores que influyen en el compartir conocimientos según Ipe

A diferencia de la autora anterior, Ipe (2003) no limita los factores a uno sólo sino que alude a cuatro factores que engloban la esencia del enfoque humanista, los cuales son: la naturaleza del conocimiento, la motivación, las oportunidades para compartir y la cultura organizacional.

En el primer factor (naturaleza del conocimiento), se considera que los individuos son más propensos a compartir conocimientos explícitos que conocimientos tácitos pues estos últimos no son fáciles de transmitir. Asimismo, este factor involucra también el valor que se le asigna al conocimiento en la organización pues dependiendo de ello, se procederá a hacer del acto de compartirlo a) un proceso premeditado que se interese más en responder qué compartir, cuándo compartir, a quién compartir; o b) un acto que busque el desarrollo en conjunto sin intereses ni parcialismos.

La motivación como segundo factor actúa dentro de dos ámbitos: las motivaciones internas y las motivaciones externas. En las primeras se considera la relación interpersonal existente con el destinatario del conocimiento como factor fundamental que asegura el compartir. En cuanto a las segundas, se considera a las recompensas como mecanismos reforzadores de la práctica de compartir conocimientos.

El tercer factor –oportunidades para compartir- se refiere a los mecanismos establecidos para compartir conocimientos dentro de la organización. Éstos pueden ser cursos, talleres, conferencias, jornadas, etc. destinados a generar conocimientos y a compartirlos así como las interacciones generadas por el trabajo diario y las relaciones interpersonales.

Por último, el cuarto factor que potencia el compartir conocimientos se refiere a la cultura organizacional la cual permite o impide que el proceso de compartir conocimientos pueda realizarse de óptima manera a través de las normas, valores, prácticas, etc. que la organización profesa.

Es importante señalar que estos cuatro factores por sí solos no garantizan que se comparta conocimientos. Una escuela humanista tiene en cuenta que cada uno de estos factores debe ser reforzado por la presencia de los otros tres. Así se tiene que

Individuals may not be inclined to share knowledge easily if the value attributed to such knowledge is very high. However, if there are sufficient incentives (both internal and external), then individuals may be motivated to share that knowledge. On the other hand, if there is motivation to share knowledge but the opportunities to share are insufficient or if the culture of the organization attributes power to those who are perceived to possess certain knowledge, then the motivation by itself may not result in real knowledge sharing. (Ipe, 2003: 352)

#### 2.4. Nuevas maneras de compartir conocimientos

Es necesario reconocer que compartir conocimientos no es un acto revolucionario ni novedoso sino que es un proceso inherente a la naturaleza humana (Laycock, 2005). Por ello, es un acto natural que se intensifica en el día a día de los miembros de las organizaciones, más aún en las escolares puesto que en ellas impera la necesidad de intercambiar conocimientos sobre tópicos comunes tales como los alumnos (comportamiento, rendimiento, cuestiones familiares), la metodología, etc.

Sin embargo, es debido a la economía actual del conocimiento (que considera de mayor riqueza poseer conocimientos organizacionales propios que importarlos de otros) que los canales informales de compartir conocimiento han sido relegados por aquellos formales que aseguran que el acto de compartir sea óptimo y rápido.

Tradicionalmente, los canales informales para compartir conocimiento han sido asociados con los que se fundamentan en la oralidad los cuales posibilitan la obtención inmediata –sincrónica- de los conocimientos solicitados. Sin embargo, este tipo de canal no permite crear una base de datos que dé cuenta de la veracidad y solidez de los conocimientos compartidos. Dentro de este tipo de canal se encuentran las conversaciones que se realizan entre los docentes o entre docentes y coordinadores con el fin de “pedir consejos”, las interacciones dentro y fuera del ambiente laboral que no tienen carácter institucional, etc.

Por otro lado, los canales formales son aquellos que permiten de alguna manera, poder crear una base de datos (articulada o no) de los conocimientos que se han compartido, originando con ello la creación de conocimiento organizacional. Por ejemplo, el boletín institucional o la elaboración de cuadernos de trabajo o anecdotarios que permiten registrar situaciones que requieren del conocimiento de los actores educativos. Dentro de este tipo

también incluimos el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC's) pues son las que realmente posibilitan que el compartir conocimientos se convierta en un acto provechoso, dinámico y económico ya que cada persona se convierte en un "nodo" que posibilita la creación de conocimiento y la distribución gratuita y efectiva de éste hacia los demás (Reusser, 2001)

Lamentablemente, este último canal para compartir conocimientos ha sido tergiversado pues se cree que con sólo proporcionar a la organización de nuevas tecnologías, el conocimiento fluirá y será accesible a todos, olvidándose que "knowledge sharing is notably a people thing, not a technology thing..." (Laycock, 2005: 529)

Ante ello, una escuela humanista que busque apropiarse de maneras formales tales como el uso de la NTIC's para compartir conocimiento deberá comprender que

- Compartir conocimientos es un procedimiento que se vale de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC's) para potenciar su desarrollo y la consecución de los objetivos perseguidos pues considera que son
  - ...tools and not as an end in themselves. Under favorable conditions, these technologies can be a powerful instrument, increasing productivity, generating economic growth, job creation and employability and improving the quality of life of all. They can also promote dialogue among people, nations and civilizations. (ITU, 2005: 10)
- Es primordial establecer estrategias de gestión que motiven y convenzan a los agentes de cambio o coordinadores de la utilidad y necesidad del uso de estas tecnologías, para que ellos a su vez hagan lo propio con los profesores que tienen a su cargo. Con este procedimiento se busca que

los docentes y coordinadores sientan que se les considera como personas que pueden opinar y proponer alternativas ya que, como indica Laycock (2005)

Human beings are too precious, they can't be treated like machines or computers as they tended to be under Taylorism...The skills, talents and abilities of human beings lie elsewhere –in formulating information and knowledge, using these to make good decisions, being creative, innovating...working in a more rewarding, more satisfying working environment. (p.536-537)

#### 2.4.1. Uso de las NTIC's para compartir conocimientos

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC's), las cuales son consideradas como “nuevos soportes de almacenamiento con capacidades que parecen potencialmente ilimitadas y que se caracterizan por una facilidad de acceso sin precedentes” (UNESCO, 2005: 54), permiten dinamizar y fortalecer la generación de conocimiento debido a que mejoran la accesibilidad y el manejo de su materia prima: la información.

Si bien es cierto el adjetivo “nuevo” puede resultar engañoso (pues según Gómez Mont -1991- los medios referidos son sólo resultado de la integración de técnicas que antes estaban aisladas), es necesario aclarar que nuestra posición se inclina por lo aseverado por Cabero (2000) quien menciona que las nuevas tecnologías de la información y comunicación (computadoras, equipos multimedia de CD-ROM, redes locales, Internet, telefonía móvil, televisión digital, etc.) se agrupan en torno a cuatro medios básicos: la informática, la microelectrónica, los multimedia y las telecomunicaciones. Cabe resaltar que si adoptamos la premisa humanista, hemos de incluir dentro de esta delimitación conceptual referida a las nuevas tecnologías de la información y comunicación

(NTIC's), a los conocimientos teóricos producto de la razón humana que –a decir de Tejedor (1992, en García-Varcárcel, 1996)- son los que hacen posible su existencia y evolución.

Las posibilidades de utilización de las nuevas tecnologías para crear espacios con el fin de compartir conocimientos son amplísimas. Conocidas son las experiencias de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) de sentido único (las cuales podrían ser catalogadas como las tradicionales tecnologías de la comunicación e información y se distinguen por concentrar la comunicación en una sola dirección) que han generado conocimientos compartidos a través de la creación de programas de radio, televisión o prensa escrita. Por el contrario, son reducidas las experiencias que utilizan las NTIC's –las cuales se caracterizan por ser de sentido interactivo- para compartir conocimientos. Esta falta de experiencias no sólo ocurre debido a la resistencia a utilizar estos medios novedosos sino, más que todo, a la incapacidad para emplearlos correctamente (Quible, 2005).

Sin embargo, el uso de las NTIC'S puede significar la aparición de dos problemas éticos fundamentales que contradicen las premisas planteadas por la corriente humanista que inspira a la escuela. El primero de ellos se refiere al incremento de la brecha digital la cual –según palabras de Serrano y Martínez, 2003- consiste en la separación a nivel individual entre los que integran a las NTIC's dentro de su vida diaria y los que no las poseen o los que no saben utilizarlas. De esta manera, la posibilidad que representan las NTIC's para ampliar e intercambiar conocimientos puede también implicar potenciales situaciones de discriminación y desesperanza. Esta contradicción es bien señalada por la CEPAL (2003) citada por CODESI (2005) la cual afirma que

Quizá no haya habido antes en la historia una ocasión tan tangible como la actual, dada la magnitud del cambio paradigmático (de las nuevas tecnologías)... Sin embargo, también es posible que no haya habido, en todo el



transcurso de la historia, una ventana hacia el progreso que esté a punto de cerrarse con tanta rapidez, o que el riesgo de perder esta oportunidad, entrañe costos tan enormes para las generaciones futuras. (Cap. 3, p.6)

El segundo de los problemas éticos se refiere a que las NTIC's, antes de favorecer la creación de conocimiento compartido, puede ser utilizado como mecanismo para vigilar y someter a los individuos pues según Gago (1997 en Menezes, 2001)

Es posible que la tecnología de la información se utilice para determinar las fuerzas de una ciudadanía libre y hacer florecer la amistad y el compañerismo a escala planetaria, pero también puede utilizarse para controlar y registrar más fácilmente, para observar y castigar el pensamiento libre, acosar de forma diplomática y torturar científicamente. (p.1)

Lo que se busca a través del uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información (NTIC's) para compartir conocimientos en una escuela humanista es posibilitar el cambio social positivo que conlleve a la creación de una Sociedad del Conocimiento equitativa y justa, que contribuya al desarrollo solidario de las personas.

#### a. Blogs institucionales

El blog es una de las NTIC's que permite promover la acumulación de conocimientos organizacionales en una institución. Cabe resaltar que es considerado el más revolucionario pues es de bajo costo y es sencillo de utilizar. Incluso Ojala (2005) afirma que el blog

has the potential to transform organizations by greatly accelerating the rate of information and knowledge exchange, allowing

tacit knowledge to flow quickly to those who need it, when they need (p. 275).

A grandes rasgos, un blog institucional es considerado un espacio *on line* privado que contiene artículos cortos que demuestran una preocupación, problema, opinión, apreciación, afirmación, etc. de los miembros de una organización con respecto a un tema específico. Incluso –y ésta es la principal novedad- permite emitir comentarios, ayudas, sugerencias, puntos de vista diferentes, etc. de otros miembros o *bloggers* quienes además pueden capturar y diseminar conocimientos externos que beneficiarán a la organización.

A pesar de los dieciséis años de creación (para algunos autores, solamente diez), los blogs han alcanzado niveles de expansión sorprendentes pues en la actualidad existen más de quince millones (Quible, 2005) a diferencia de los veintitrés conocidos en los finales de la década de los noventa. Por esta razón, podemos afirmar que aún no se ha explotado adecuadamente todas las posibilidades que esta herramienta puede brindar en beneficio de la instauración de nuevas formas de compartir conocimientos (Ojala, 2005) y, ante ello, surge la necesidad de aproximarnos a su naturaleza a través del desarrollo de su teoría.

### 1. Definición de k-blog institucional

Las concepciones más sencillas parten de la afirmación de que los blogs son una combinación entre página web, un diario y una comunidad virtual (Clyde, 2005). Además, se considera que su contenido puede ser heterogéneo, satisfaciendo las necesidades de todo tipo de público (O'Connor, 2005). Muy distinta es la posición de Barger (1999, en Martindale y Wiley, 2005) quien afirma que los blogs sólo se limitan a realizar el papel de directorios *on line* pues concentran las páginas web de la preferencia de quien es su propietario.

Otras definiciones resaltan que los blogs son las mejores herramientas para todo aquel que desea publicar y anhela tener un vasto público receptor pero, a su vez, exigente ya que “users can read and evaluate material and add new content, creating a conversation that spans time zones and continents.” (Dearstyne, 2005: 39).

Este poderoso elemento que convierte a todo aquel que lo desee en un prolífico escritor (aunque no asegura su calidad), también puede ser fuente de noticias, informaciones y conocimientos. Lang (2005) comparte esta última afirmación pues menciona que son herramientas para compartir conocimientos con posibilidades de aplicación en el ámbito de la gestión del conocimiento dentro de organizaciones interesadas en su implementación, llamándolos en este caso k-blogs (*knowledge blogs*). Incluso afirma que “low operating blogs make blogging a great marketing and knowledge management option for small firms”. (Lang, 2005: 38) Así también para Quible (2005), los blogs son páginas web rudimentarias que posibilitan compartir conocimientos sólo si es que poseen dos características: el propio interés de quien lo fortalece y nutre con sus conocimientos y el magnetismo de quien es propietario del blog.

La definición brindada por Walker (2005) se enmarca dentro del ámbito social. Menciona que los blogs son medios potenciales de colaboración social pues basan su actividad en la interacción establecida entre el que brinda la información o conocimiento y los que lo comentan, estableciendo una comunidad de aprendizaje virtual (Elboj et. al, 2002). Con ello, podríamos inferir que para este autor, un blog realmente cumple su función cuando existe una relación activa entre el emisor y los receptores, la cual involucra el intercambio de los roles.

Winer (2002, en Martindale y Wiley, 2005) menciona que un blog está dirigido a públicos amplios para quienes no existen barreras con tal de apropiarse de la información o conocimiento impartidos. Sin embargo,

podríamos agregar que es bueno tener presente que con el fin de obtener resultados positivos, debe existir una conciencia metasocial que esté dispuesta a generar los canales de comunicación dentro de las formas cooperativas, respetuosas y tolerantes ya sea por su libre determinación o por imposición de normas éticas creadas para tal fin.

Dearstyne (2005) señala que existe diversas clases de blog siendo una de ellas determinada por el público objetivo. Dentro de esta clase se encuentran los blogs públicos (todos pueden acceder a ellos) y los blogs institucionales, los cuales se caracterizan por ser accesibles sólo a los miembros de la organización propietaria del blog pues en él se maneja información que sólo le compete a ella.

Por todo lo expuesto, concluimos que un k-blog institucional de una escuela humanista es aquella página web sencilla que permite comunicar y compartir conocimientos entre los docentes de una institución escolar, con la finalidad de acumular un banco de conocimientos organizacionales que pueda ser utilizado las veces que sea necesario, asegurando con ello el perfeccionamiento de su contenido. De igual modo, la escuela humanista considera que el k-blog institucional debe ser normado para que contribuya con el engrandecimiento de las personas que trabajan en la institución escolar pues “if employees are free to post, they need to be guidelines governing language and content, and it needs to be clear ...” (Dearstyne, 2005: 44)

## 2. Características de los blogs

- Establecen una terminología propia

Dentro de la amplia blogósfera (o *blogsphere*) surgen los *bloggers* quienes son aquellos que poseen su propio blog o los que realizan el

*blogging*, es decir, la acción de comentar lo publicado. La lista de blogs más interesantes es, para el *blogger*, su directorio o *blogroll*.

- Su diseño ofrece diferentes ventajas

Su característica más distintiva es aquella que se refiere al contenido. En los blogs prima el texto antes que los gráficos y permite visualizar links que conducen a otros blogs u otras páginas web que amplían la información o conocimiento que se ha compartido.

Algunas propiedades de los blogs más sofisticados permiten contactarse con las personas que han leído el blog, admiten incluir videos (*vlogs*), posibilitan realizar el *blogging* haciendo uso de mensajes de voz y autorizan “colgar” fotos desde los teléfonos móviles.

- No es lo mismo que una página web

Las diferencias más saltantes entre un blog y una página web según Quible (2005) es que en la segunda, la información es estática y el periodo de renovación de la información es prolongado. En cambio, en los blogs la información se renueva constantemente -incluso varias veces al día- y permite que los lectores opinen y comenten la información dada sin ser por ello censurados. La otra diferencia consiste en que el blog no necesita de grandes habilidades para poder usarlo correctamente, a diferencia de la página web la cual requiere de procedimientos complicados sólo accesibles para aquellos que poseen un *background* tecnológico adecuado.

- Son de bajo costo

A diferencia de las *intranets*, los blogs son medios económicos fácilmente accesibles a organizaciones con bajo presupuesto como es el caso de las escuelas de gestión estatal ya que “low entry costs make blogging accesible

to small firms, and a basic blog is easy to establish and to update, requiring no special technical skills.” (Lang, 2005: 37)

Igualmente, existen proveedores como Blogger o Perublog que brindan las facilidades para crear blogs personales con sólo tres *clicks*. A la par, crear blogs institucionales toma menos de cinco minutos y no representan grandes inversiones de dinero para su establecimiento y mantenimiento.

### 3. Experiencias del uso de blogs para compartir conocimientos

Según lo manifiesta Dearstyne (2005), los blogs para compartir conocimientos en organizaciones empresariales y escolares son sumamente escasos. Por ello, las experiencias no han sido documentadas. En cambio, existe abundante información sobre experiencias del uso del blog en los ámbitos familiares, comerciales, periodísticos, políticos, de espectáculo, etc. que dan cuenta de la facilidad y espontaneidad con que los *bloggers* expresan sus inquietudes.

Afortunadamente, la situación está cambiando ya que el uso del blog para gestionar conocimientos dentro de organizaciones de todo tipo, incluidas las escolares, está cobrando fuerza pues como afirma Dearstyne (2005) “many organizational teams are finding that a blog is easier to manage and more fun to write and read than a set of Intranet pages or endless e-mail threads.” (p. 42)

#### b. Blogs en la escuela

Ciñéndonos a lo investigado por Clyde (2005), podemos asegurar que el blog tiene diversas aplicaciones en el ámbito educativo, mejor aún en el contexto escolar. Por ejemplo, menciona que existen blogs que fomentan la participación de los padres de familia en el acompañamiento de la vida escolar de sus hijos. Específicamente, comenta la existencia de blogs que tienen la finalidad de despejar dudas de los padres de familia sobre las tareas o

actividades programadas en el currículo. Indica que los beneficios no sólo se limitan a estrechar los lazos padres de familia - institución, sino también evitar problemas laborales que pueda originar a los padres de familia tener que trasladarse a la escuela para hacer las consultas. Así también menciona que existen blogs destinados a comunicar a los docentes las nuevas dinámicas implantadas. Esta práctica evita que el personal educativo esté desinformado y proceda inadecuadamente.

Sin embargo, los blogs más populares en la escuela son aquellos creados como complemento de las materias impartidas, pues se busca que los alumnos, al crear y producir su propio blog, se muestren proclives a la creación y el mantenimiento efectivo del diálogo escrito. Sobre este punto, O'hear (2004) citado por Clyde (2005) acertadamente manifiesta que “as an educational tool (weblogs) can allow students to develop ideas and invite feedback” (p.44). Asimismo, creemos que como este tipo de tecnología traspasa las fronteras instauradas por las paredes del salón de clase, puede servir como mecanismo para la toma de conciencia de la existencia del otro y del fortalecimiento de la tolerancia entre individuos a través del análisis reflexivo y de la emergencia del aprendizaje comunitario.

Cabe indicar que no se reporta la existencia de k-blogs que intenten generar conocimientos colectivos entre los docentes de una institución educativa. Por ello, creemos necesario crear k-blogs institucionales normados que busquen el desarrollo de la persona que se encuentra detrás de cada profesional de la Educación puesto que, siguiendo la premisa de las escuelas humanistas, ello desencadenará la elevación de la calidad de los contenidos y de las acciones pedagógicas dispuestas para formar a los niños y jóvenes estudiantes.

Finalmente, un k-blog humanista debe caracterizarse por integrar los conocimientos de la práctica profesional y los conocimientos personales, pues

ambos derivarán en favorecer el clima institucional de la escuela para generar un ambiente sano de trabajo y elevar las capacidades tanto laborales como personales.







## Capítulo Segundo

## Investigación empírica

### 2.1. Diseño Metodológico

La pregunta de investigación “¿Qué modelos mentales poseen los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos a través de un k-blog institucional?”, presenta los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos entre docentes.
- Identificar los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos entre docentes a través de un k-blog institucional.

#### 2.1.1. Metodología

Partiendo de la afirmación de Popkewitz (65), quien asevera que la investigación educativa se define y estructura desde tres paradigmas (empírico – analítico, simbólico y crítico), consideramos que nuestra investigación a nivel epistemológico se halla inserta dentro del tercer paradigma –el crítico- puesto que trata de hacer frente a un tema que involucra las transformaciones actuales por las que atraviesa nuestro mundo: el nacimiento y desarrollo de la Sociedad del Conocimiento. Esta nueva sociedad demanda de las organizaciones, incluidas las educativas, generar conocimientos organizacionales a través de la acción de compartir conocimientos individuales por medio de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC’s). Sin embargo, es lógico considerar que no todas las organizaciones educativas se encuentran

preparadas para afrontar este reto, siendo la fuente de todas las barreras para la transformación –como menciona Senge (2000)- nuestras maneras de pensar o nuestros modelos mentales deficientes. Asimismo, nos adherimos a este paradigma pues nuestra investigación busca no sólo sacar a la luz los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos sino que, además, propone el diseño de un k-blog institucional que permitirá el acopio de los conocimientos organizacionales.

Acogiéndonos a lo planteado por Widén-Wulff y Ginman (2004) consideramos apropiado circunscribir nuestra investigación a la metodología cualitativa pues gracias a ésta se puede obtener información de naturaleza compleja como son las formas de pensar o modelos mentales. Además, este tipo de metodología –según Morgan (2002)- permite “generate a rich understanding of participant’s experiences and beliefs” (p.11) sobre diversos aspectos, particularmente, sobre compartir conocimientos a través de un k-blog institucional.

Según la clasificación de Hernández et al. (1999), nuestra investigación se enmarcó dentro de las investigaciones no experimentales o ex - post facto ya que al determinar como principal acción conocer los modelos mentales de los coordinadores con respecto a compartir conocimientos, recogimos información sobre un modo de pensar ya establecido y no manipulable. Dentro de esta concepción, nuestra investigación es de tipo transeccional o transversal puesto que el instrumento fue aplicado sólo una vez a nuestra muestra. De manera mucho más específica, la investigación es de tipo transeccional o transversal descriptivo ya que esta última característica determinó que nos limitemos a describir la realidad de la institución educativa con respecto a los modelos mentales de los coordinadores sobre compartir conocimientos sin buscar establecer relaciones de causalidad. Adicionalmente, nuestra investigación busca ser de carácter propositivo pues no se conforma sólo con conocer los modelos mentales sino que, igualmente, intenta transformar la realidad

institucional, creando para ello un k-blog institucional que concentre el conocimiento de la organización educativa y asegure su buen uso para contribuir con la elevación de la calidad de la Educación.

### 2.1.2. Población y muestra

La institución educativa donde se realizó la investigación es la I.E. Spelucín Vega –creada el 13 de marzo de 1979 por R.D. N° 0133-79-ED-, ubicada en la Calle 7 s/n, Urb. Sesquicentenario, Provincia Constitucional del Callao. Esta institución atiende a los niveles primario y secundario mixto de menores en tres turnos: mañana, tarde y noche. El número de alumnos para el periodo 2006 en el nivel primario fue de 750 niños y niñas, distribuidos en veintidós secciones y 850 adolescentes en el nivel secundario, distribuidos en veintiún secciones.

La I.E. Spelucín Vega tiene gestión pública directa. La directora para ambos turnos en el año 2006 fue la Sra. Carmen Jaico Rodríguez quien trabajó junto con cincuenta y cinco docentes; siendo veintidós los que laboraron en el nivel primario y treinta y tres docentes en el nivel secundario.

La población de la investigación comprendió a todos aquellos docentes de la institución que en año 2006 desempeñaron la función de coordinadores, sea por áreas (en el caso de secundaria) o por grados (en el caso de primaria), quienes hacían un total catorce. La razón por la cual se escogió a los coordinadores como población se sustenta en lo propuesto por el marco teórico según el cual, es vital conocer en primera instancia los modelos mentales de aquellos integrantes de la organización que influyen en la toma de decisiones (Senge, 2000; Karp, 2005). Además, consideramos que estos actores bisagra – gracias al contacto personal y continuo con los docentes que dirigen- conocen el universo mental de cada uno de ellos. Por tal motivo, son capaces de brindar con mayor facilidad un panorama sobre lo que sucede en la institución con respecto a compartir conocimientos. Incluso, pueden determinar qué debe

tenerse en cuenta para que un k-blog institucional que pretenda agilizar el acto de compartir conocimientos en la I.E. Spelucín Vega tenga éxito y sea incorporado en la práctica cotidiana docente.

Así también cabe señalar que nuestra muestra fue idéntica a la población pues nuestro interés era que todos los coordinadores participaran en la investigación. Esto lo consideramos viable debido al número reducido de coordinadores, los cuales –como mencionamos - fueron en total catorce. Sin embargo, creímos indispensable que para obtener una mayor representatividad era necesario dividir nuestra muestra según los niveles y los géneros. De ello se obtuvo tres subgrupos: el primero integrado por seis coordinadoras del nivel primario; el segundo integrado por cinco coordinadoras del nivel secundario y el tercer grupo integrado por tres coordinadores del nivel secundario. Sin embargo, es necesario aclarar que el instrumento fue aplicado una vez a cada uno de los tres subgrupos.

### 2.1.3. Técnica e Instrumento

Senge (1995) menciona que para trabajar con modelos mentales se necesita de técnicas o “sistemas blandos” que aborden “variables no cuantificables que sobresalen habitualmente en los modelos mentales.” (p. 239). Asimismo, propone que la técnica escogida para tal fin debe permitir el desarrollo de la destreza de la indagación o investigación la cual -al ser una destreza interpersonal- congrega la participación de varios miembros de la institución pues es a partir de sus interacciones que los modelos mentales pueden ser examinados, verificados y escudriñados y por lo tanto, mejorados.

Debido a estas consideraciones, la técnica del focus group fue elegida como indicada para el acopio de información pues proporciona con mayor profundidad “concentrated insight into participant`s thinking on a topic” (Ming,

2003: 15), es decir, brinda la oportunidad de conocer los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos. Del mismo modo, consideramos que las ventajas de esta técnica -esbozadas por Morgan (2002)- coinciden plenamente con lo indicado por Senge. Estas cuatro ventajas son las siguientes:

- Esta técnica permite conocer la esencia de las ideas de los participantes, contextualizándolas y profundizando en ellas.
- Las discusiones que se generan en cada sesión permiten hallar datos interesantes que proporcionan mayor riqueza interpretativa a la investigación.
- El proceso crea un ambiente de colaboración entre los participantes lo cual origina que -por propia iniciativa- busquen ahondar aún más en las ideas expuestas.
- Los intercambios permite que el participante reconozca las semejanzas y diferencias de pensamientos de sus colegas.

El instrumento elaborado fue la guía del focus group que –como más adelante expondremos- consta de dos variables y siete indicadores. Sin embargo, para que ésta presentara sus características finales tuvo que ser filtrada a través de dos etapas: la elaboración y la validación.

#### A. Elaboración

Inicialmente se determinó que, al no existir antecedentes que pudiera guiar su creación, el instrumento debía abarcar las tres variables de la investigación las cuales a continuación se presentan junto con sus definiciones operacionales:

### 1. Modelos Mentales.-

Los modelos mentales determinan cómo los hombres ven el mundo (sentido ontológico), cómo conocen y piensan del mundo (sentido epistemológico) y cómo actúan en el mundo (sentido axiológico).

### 2. Compartir Conocimientos.-

Compartir conocimiento es el acto de un miembro de una organización de hacer circular su propio conocimiento (ya sea explícito o tácito) hacia otros miembros de manera intencional o casual con el fin de generar conocimiento organizacional.

### 3. K-Blog Institucional.-

Un k-blog institucional es aquella página web sencilla y normada que permite comunicar y compartir conocimientos entre los docentes de una institución escolar, con la finalidad de acumular un banco de conocimientos organizacionales que pueda ser utilizado las veces que sea necesario, asegurando con ello el perfeccionamiento de su contenido.

Teniendo presente que el objetivo del instrumento era recoger los modelos mentales de los coordinadores con respecto a compartir conocimientos y a compartirlos a través de un k-blog, se consideró importante que se inicie con la recolección de los modelos mentales que poseen estos actores educativos sobre la realidad de nuestro país; luego, sobre su institución educativa y finalmente, sobre el acto de compartir conocimientos. Esta estructura permitía desarrollar un método deductivo que calza con la construcción de los modelos mentales los cuales, a partir de la concepción universal que se posee del mundo (lo general), determinan aspectos particulares de él (lo específico).

De ello se obtuvo la siguiente estructura:

- a. Para los modelos mentales sobre el mundo y sobre la escuela se juzgó indispensable elaborar preguntas que aludan a los tres aspectos que conjugan un modelo mental: la visión que de estos escenarios se posee, su conocimiento de ellos y su actuación en ellos.
- b. Para los modelos mentales sobre compartir conocimientos se consideró necesario conocerlos a la luz de los factores que condicionan dicho acto propuestos por Ipe (2003) y desarrollados en nuestro marco teórico.
- c. Para los modelos mentales sobre compartir conocimientos a través de un k-blog se determinó adecuado recogerlos a través de la diferenciación de los canales informales y los canales formales establecidos en el marco teórico, incluyendo dentro de este último al k-blog.

## B. Validación

Para validar el instrumento se consideró indispensable hacerlo en dos momentos:

En primer término se aplicó una prueba piloto a dos grupos en el mes de julio del 2006. El primero de ellos fue integrado por dos coordinadoras de una institución educativa particular y el segundo, por cuatro docentes de una institución educativa estatal. La finalidad de estas acciones fue conocer si es que las preguntas elaboradas eran comprendidas fácilmente por los receptores; como consecuencia, el método de trabajo se limitó a la formulación de las preguntas de la guía del focus group y al comentario de parte de los entrevistados si es que las comprendían o no. El resultado fue que varias preguntas fueron cuestionadas debido a que contenían términos académicos que hacían difícil su entendimiento. A partir de ello se procedió a tomar en cuenta estas indicaciones y se reemplazaron los términos aludidos por otros más sencillos que tuvieran la misma carga semántica.



En segundo término –en el mes de agosto del 2006- se apeló al juicio de tres expertos en las variables aludidas. El primero de ellos, no emitió opinión en el tiempo esperado. El segundo de ellos consideró que la primera sección -que apuntaba a conocer los modelos mentales de los coordinadores con respecto a la realidad y a su institución- estaba sujeta a variables individuales, vale decir, a las habilidades de pensamiento crítico y rasgos de personalidad de cada uno de los coordinadores. Esto conllevaría a descubrir limitaciones de percepción así como de expresión en la lectura de la realidad por lo cual sugirió que esta parte fuera omitida. El tercer experto consideró que el instrumento sólo debía centrarse en las variables que respondían a los objetivos de la investigación, esto es, sólo en los modelos mentales sobre compartir conocimientos pues de lo contrario, al ser muy extenso, no lograría profundizar en el tema que se requería.

A partir de estas sugerencias se procedió a reestructurar el instrumento que hasta ese momento constaba de cincuenta preguntas. Se reconoció que la primera parte, si bien importante a nuestro juicio, no podía ser incluida debido a las razones esgrimidas por el segundo experto –una psicóloga-; por tal motivo, se eliminaron todas las variables sobre modelos mentales sobre la realidad y sobre la institución. La segunda parte se mantuvo pues se determinó que estas preguntas correspondían a los objetivos planteados. En contraste, en la tercera parte –relacionada con el k-blog- se suprimió la diferenciación entre los canales formales e informales para compartir conocimientos y se centró solamente en la herramienta del k-blog.

Como resultado, se obtuvo un instrumento (la guía del focus group -ver anexo 1-) de dos variables: Modelos mentales sobre compartir conocimientos (MM sobre CC) y Modelos mentales sobre compartir conocimientos (MM sobre CC) a través de un k-blog institucional, ambos indicadores sumaban un total de diecisiete ítems.

En la primera variable se consideraron cuatro indicadores (con tres preguntas cada uno de ellos) extraídos de los factores propuestos por Ipe (2003): Naturaleza del conocimiento, Motivación, Oportunidades para compartir y Cultura organizacional. La segunda variable consideró tres indicadores provenientes de la teoría hallada sobre el k-blog: Uso del k-blog (dos preguntas), Conocimientos para compartir (dos preguntas) y Normas reguladoras (una pregunta). Es en la sección de Análisis e Interpretación de los resultados donde sustentamos el uso de tales indicadores.

#### 2.1.4. Aplicación

El proceso de aplicación del instrumento demandó paciencia debido a las persistentes postergaciones que impedían que esta etapa sea concretada. Por tal motivo, la aplicación –que se asumió sería culminada a inicios del mes de septiembre- fue aplazada hasta finales del mismo mes y comienzos del mes de octubre del 2006.

Las conversaciones que tenían como objetivo determinar los días de aplicación se iniciaron el 27 de agosto del 2006, fecha en la cual la dirección de la institución educativa nos comunicó que por diversas razones era mejor realizar dicha reunión en la quincena de ese mismo mes. Antes de la fecha sugerida (11-09), se creyó conveniente comunicarse con la directora vía telefónica. Sin embargo, fue imposible debido a que la secretaria nos informó que la autoridad del plantel se encontraba en una capacitación fuera de Lima y que ésta duraría una semana. Gracias a la comunicación por celular (13-09-2006) se concertó una reunión para el día lunes 18 a las nueve de la mañana. Aquel día se determinó que los focus groups se realizarían en las siguientes fechas:

- El 21 de septiembre del 2006: coordinadores de secundaria, de 4:10 pm. a 5:30 pm (tres coordinadores)

- El 26 de septiembre del 2006: coordinadoras de primaria, de 10:30 am. a 12:00 m (seis coordinadoras)
- El 27 de septiembre del 2006: coordinadoras de secundaria, de 4:10 pm. a 5:30 pm (cinco coordinadoras)

Contrariamente al interés de motivar e invitar directamente a los coordinadores, nos hicieron conocer que ellos serían informados a través de una esquila pues de esa manera se procedía en la institución. Paralelamente a las negociaciones, se elaboró el guión del focus group (anexo 2) que contenía – según las orientaciones recogidas de Edmunds (2003)- la parte introductoria en donde se especificaba el propósito de la investigación así como las reglas que permitirían el desarrollo del focus group; y la parte central que contenía el consolidado de las preguntas con orden diferente al establecido en la guía. Empero, esta nueva estructura no fue considerada como rígida ya que las preguntas fueron formuladas según el desarrollo natural de la conversación en cada focus group.

Lamentablemente, no se pudo realizar la sesión de focus group el jueves 21, fecha pactada para su realización, debido a que ningún directivo de la institución se encontraba presente y los coordinadores -quienes serían los participantes- no habían sido informados. Los días viernes 22 y lunes 25 fue imposible comunicarse con la dirección, realizándose el martes 26 la reformulación de las fechas, las cuales fueron establecidas de la siguiente manera:

- El 27 de septiembre del 2006: coordinadoras de secundaria, de 4:10 p.m. a 5:30 p.m (cinco coordinadoras).
- El 28 de septiembre del 2006: coordinadores de secundaria, de 4:10 p.m. a 5:30 p.m (tres coordinadores).
- El 29 de septiembre del 2006: coordinadoras de primaria, de 10:30 a.m. a 12:00 m (seis coordinadoras).

Salvo la sesión del 29, que fue postergada para el lunes 2 de octubre del 2006, las sesiones se realizaron con total normalidad dentro del espacio cedido (una hora y media). Asistieron al primer focus group la totalidad de coordinadoras de secundaria, es decir cinco. Al segundo focus group asistieron dos coordinadores, de un total de tres. Así también, en el tercer focus group se tuvo la presencia de cinco coordinadoras de primaria, de un total de seis.

Cabe indicar que dentro del tiempo destinado a la parte introductoria, se consideró importante explicar a los coordinadores qué era un k-blog institucional, utilizando para ello diversos ejemplos impresos de esta herramienta.

## 2.2. Análisis e interpretación de la información

A continuación presentamos el análisis e interpretación sobre los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega a la luz de cada uno de los indicadores determinados en nuestra investigación.

En un primer término, el análisis permitirá conocer los modelos mentales de los coordinadores con respecto a compartir conocimientos entre docentes tomando como referencia cuatro indicadores: naturaleza del conocimiento, motivación, oportunidades para compartir y cultura organizacional. En segundo término, serán analizados los modelos mentales de los coordinadores con respecto a compartir conocimientos a través de un k-blog institucional tomando como referencia tres variables: uso del k-blog, conocimientos para compartir y normas reguladoras.

Si bien es cierto en el diseño metodológico se establecieron tres grupos diferenciados para asegurar la representatividad de la muestra, el análisis e

interpretación no consideró este razonamiento ya que creemos que la matriz analítica (anexo 3) en donde han sido vaciadas las respuestas de los coordinadores según los indicadores -rompiendo para tal fin el discurso del focus group- no presenta ideas radicalmente opuestas que hagan pertinente esta diferenciación.

Por último, conviene resaltar que las citas textuales de los coordinadores que aparecen a continuación responden al criterio de idoneidad pues creemos que debe presentarse las ideas que contengan la esencia del indicador investigado ya que como señala Vieytes (2004) sólo “se extraen aquellos fragmentos que resultan más ilustrativos” (p.702). Adicionalmente, señalamos que la codificación refleja la intención de respetar la individualidad de los coordinadores ya que cada uno es identificado con una numeración que hace particular su punto de vista.

#### 2.2.1. Modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos entre docentes

Los modelos mentales descubiertos en la investigación aglutinan los tres aspectos básicos determinados por Ruona y Lynham (s.a., en Chermack, 2003) los cuales son el sentido ontológico, el sentido epistemológico y el sentido axiológico. Este remolino de información ha permitido sumergirnos en las maneras de pensar de los coordinadores quienes hasta ese momento no habían reflexionado sobre esos aspectos y utilizaron el espacio proporcionado por el focus group para hacer críticas que –contrariamente a lo que se asumía– pedían ser expuestas a las autoridades de la institución para que se procediera a mejorar los aspectos cuestionados.

Los modelos mentales que a continuación se exponen se basan sobre los cuatro factores que según Ipe (2003) condicionan el compartir conocimientos. Dichos factores permiten conocer cuáles son las maneras de

pensar de los coordinadores (Chermack, 2003) y en qué medida estos pueden favorecer o perjudicar dicho acto así como determinar cuáles son los modelos mentales que deben ser mejorados. De igual forma, conocer los modelos mentales de los coordinadores a través de este criterio es una oportunidad única para que la gestión de la I.E. Spelucín Vega sepa en qué medida deben ser conjugados los factores con el fin de recrear una práctica sostenible y saludable que sustente y afiance el compartir conocimientos entre docentes y asegure el uso del k-blog institucional.

#### 2.2.1.1. Naturaleza del conocimiento

A decir de la teoría planteada en el marco teórico, el acto de compartir conocimientos no sólo se limita a intercambiar los conocimientos explícitos, sino también conocimientos tácitos los cuales son más difíciles de compartir. De esta conjunción se obtiene conocimientos enriquecedores que permiten beneficiar a cada uno de los integrantes de la organización educativa y por ende, contribuyen con la elevación de la calidad de la educación que en ella se imparte. Sin embargo, al analizar los modelos mentales de los coordinadores de la institución educativa en mención, se puede afirmar que se comparte con mayor facilidad los conocimientos explícitos a diferencia de los conocimientos tácitos, los cuales son ocultos y poco propensos a ser compartidos.

Según los modelos mentales hallados, los conocimientos explícitos que se comparte entre docentes pueden ser divididos en tres ámbitos. El primero de ellos estaría integrado por los aspectos relacionados netamente a la didáctica educativa como por ejemplo conocimientos sobre los alumnos (limitaciones o problemas que los aquejan), a la evaluación de los contenidos, a actividades metodológicas que posibilitan una sesión de clases adecuada, sobre los contenidos de un área y sobre los recursos (prácticas) que son compartidos con el fin de documentarlos y mejorarlos. En el segundo ámbito, al que podría denominarse Generalidades, se comparte sobre política, filosofía, religión,

sexualidad, actualidad, etc. Por último, el tercer ámbito alude a los sentimientos que se comparte entre docentes pues como menciona la coordinadora N° 8: ***“En nuestra institución educativa... es una institución educativa donde se comparte muchas cosas, no solamente conocimientos sino también... podría decirse, sentimientos.”*** Este modelo mental posibilita que la definición de compartir conocimientos dada por Ipe (2003) sea ampliada, obteniendo como resultado lo siguiente: compartir conocimientos es el acto de ceder el propio conocimiento a otros integrantes de la organización a través del intercambio de información, ideas, sugerencias, experiencias y emociones.

De otro lado, según los modelos mentales de los coordinadores existen conocimientos no compartidos entre los cuales destacan aquellos que se refieren a cómo elaborar documentos que deben ser presentados a la dirección de la institución tales como cuaderno de clases, plan de aprendizaje, etc. y otros que aluden a la pericia con que los docentes ejercen su actividad diaria y a la que el coordinador N°11 llama “secreto” o el coordinador N°12 designa como “propia técnica”. Este último tipo de conocimiento es el conocimiento tácito, los cuales -según Nonaka (1991, en Capella, 2005)- al no ser expresados fácilmente a través de palabras no tienden a ser compartidos. Ello perjudica seriamente a la organización pues este tipo de conocimiento posee mayor riqueza ya que incrementa la calidad del desempeño docente (Haldin-Herrgard, 2000). No obstante, estos no son los únicos conocimientos que no se comparten pues según la coordinadora N°9 los errores no son transmisibles entre los docentes:

***generalmente no queremos decir: “Me equivoqué en esto, y lo superé de esta manera” o algo por el estilo. Bueno, generalmente no he escuchado de ningún colega, al menos yo, que me diga, “Me equivoqué en esto, lo superé finalmente.”***

Tal afirmación implica reconocer que los modelos mentales de los docentes consideran al error como elemento negativo, lo cual va en contra de lo propuesto por Senge (2000) quien lo considera como fuente de aprendizaje.

Dentro de los diversos modelos mentales que exponen las razones por las cuales no se comparte estos tipos de conocimientos, se menciona que al gozar de conocimientos vedados para la mayoría de docentes, se posibilita que el dueño del conocimiento sea reconocido como superior a los demás colegas o permite que éste posea poder sobre los otros (**“Por más que uno diga, no creo que haya alguien que no se guarde aunque sea algo para uno, ¿no? Como cierta manera de mantener el poder, ¿no?”**-Coordinador N°11-). Esta suposición coincide con lo propuesto por Ipe (2003) quien menciona que los modelos mentales sobre el acto de compartir son determinados por el valor asignado al conocimiento en la organización escolar. Así también, otro modelo mental considera que la razón por la cual los errores no son compartidos es por evitar **“...Sentirse menos ¿no? Los no aciertos no se dicen...”** – Coordinadora N°9-, a pesar de que como afirma Sotillo (2000) el profesional (en este caso, el docente) debe reconocerse a la vez como persona proclive a cometer errores, pues es inherente a su naturaleza humana. Así también otro modo de pensar manifiesta que los docentes se resisten a compartir conocimientos debido al **“egoísmo, el querer ser uno solo, querer figurar...”** (Coordinadora N°3). Por tal motivo, es válido considerar que este modelo mental demuestra que los docentes buscan la satisfacción de una de las necesidades propuesta por Maslow (1991) -la necesidad de estima- que, al no ser cubierta adecuadamente por la I.E. a través del reconocimiento, es distorsionada y se deriva en un personalismo que se convierte en un primer obstáculo para que el acto de compartir sea fluido dentro de la organización escolar.



### 2.2.1.2. Motivación

Como se estableció en el marco teórico, para que el acto de compartir conocimientos sea una actividad constante y fructífera necesita de motivación interna y externa (Ipe, 2003). La primera de ellas se caracteriza por fundamentarse en la relación amical con el sujeto receptor del conocimiento y la segunda se caracteriza por los estímulos que pueden ser proveídos por la institución educativa. De acuerdo a los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega, puede afirmarse que la motivación interna responde a lo que sustenta Ipe (2003) pues se afirma que se comparte entre los docentes sin distinción de grados o niveles ya que como menciona la Coordinadora 6:

***...No somos personas cerradas aquí, que decimos sabemos algo y “no, no te lo voy a contar”, “no, yo solito quiero para mí ese conocimiento”, no, yo creo que aquí existe en ese sentido... hay solidaridad, hay solidaridad, compañerismo, de querer compartir en la medida de lo posible lo que cada uno conoce sin importar grados o áreas.***

Sin embargo, varios modelos mentales manifiestan que tiende a compartirse conocimientos con mayor facilidad entre los docentes que pertenecen al mismo grado o área, según lo afirmado por la coordinadora N°3: ***“Yo vivo ávida a compartir, no específicamente con una colega sino con todas las de mi grado.”*** Este modo de pensar permite considerar que las motivaciones internas según lo propuesto por Ipe (2003) no responde únicamente a razones de compañerismo sino también a la necesidad de compartir entre quienes realizan similar labor con niños de la misma edad y, por lo tanto, tienen inquietudes, problemas y preocupaciones afines. Empero, esta tendencia a trabajar por áreas puede desencadenar la consolidación de modelos mentales inadecuados que propulsen la exclusividad de los conocimientos –como se avizora en el indicador anterior-, impidiendo que los conocimientos relevantes sean conocidos por otros docentes (Burgess, 2003).

Así también, esta práctica podría impedir que la evolución del acto de compartir conocimientos propuesta por Yih-Tong y Scott (2005) se concrete debido a que si primero no son cedidos los conocimientos del grado o área a la organización para que ésta en su totalidad se beneficie de ellos, no se podrá lograr el intercambio de conocimientos entre organizaciones escolares.

Para conocer los modelos mentales sobre las motivaciones externas debemos tener presente la manera en que es concebida la actividad docente. La primera posición considera que la docencia es servicio (Coordinadora N°3); para la otra, la docencia **“no es una vocación de mártir”** (Coordinador N°12). De allí, se tiene que para los coordinadores que comparten la primera posición los reconocimientos escritos así como el apoyo brindado son suficientes. Específicamente, este grupo propone que el reconocimiento escrito provenga de la misma autoridad de la institución educativa (Coordinador N°11) o de un “órgano intermedio” (Coordinadora N°1) con la finalidad de fortalecer el currículo vitae de cada uno de los docentes. Esto coincide con lo propuesto por Bender y Fish (2000) quienes se inclinan por impulsar la motivación de los trabajadores a través del reconocimiento profesional. La razón esgrimida para que este documento sea proporcionado por un órgano ajeno a la I.E. alude a que el reconocimiento dado por las autoridades de la misma institución no posee un valor equiparable al de una externa. Así también los coordinadores que comparten esta percepción de la actividad docente como apostolado, mencionan que otro estímulo importante es el respaldo y apoyo que brinde la dirección a cualquier iniciativa de los docentes encauzada para compartir conocimientos pues, como menciona la Coordinadora N°5

***...me parece que un estímulo para uno es sentirse apoyado, brindarte todas las facilidades. “Aquí yo quiero compartir esto, hacer esto”... entonces que uno se sienta apoyado con la dirección de repente ¿no? “¿Qué necesita profesora?”, “¿Tiempo, material, hora?, “Tiene todo mi apoyo”. Eso es un gran estímulo para uno y así te anima para seguir***

***avanzando, sigues avanzando, caminas, avanzas y lo das todo. Eso es muy importante.***

Asimismo, esta apreciación se complementa con lo sustentado por la coordinadora N°4, quien afirma que no sólo basta con el soporte de la dirección, sino también con el interés y participación de los colegas en actividades realizadas para generar y compartir conocimientos lo cual permite justificar que el esfuerzo desplegado no ha sido en vano.

En cambio, el segundo grupo sustenta que las premiaciones monetarias son adecuadas para recompensar a los docentes debido a que estos poseen “***mentalidad consumista***” -Coordinador N°12- la cual consiste en que “***...el docente se mueve en base a su economía***”. Ello hace suponer que lo indicado por Mayo (1972) -quien menciona que retribuir monetariamente a los trabajadores desarrolla una especie de frustración humana- no se ajusta a la realidad de los docentes de esta institución educativa.

#### 2.2.1.3. Oportunidades para compartir

Las oportunidades para compartir se favorecen a través de dos canales: los informales y los formales. A partir de los modelos mentales expuestos, se puede afirmar que en la I.E. Spelucín Vega se opta por utilizar con mayor frecuencia los canales informales debido a que la falta de tiempo y de espacios otorgados por la institución para compartir conocimientos evitan que los canales formales se concreten.

Los canales informales se dan a través de las interacciones de los docentes quienes aprovechan sus horas libres o los momentos de descanso de los alumnos para exponer problemas o casos particulares y recibir consejos o sugerencias de los colegas quienes contribuyen en la búsqueda de soluciones a través de la exposición de sus conocimientos. Los espacios reconocidos como

más frecuentes para compartir conocimientos son el cafetín y la sala de profesores. Esta tendencia no hace más que confirmar que el compartir conocimientos -como menciona Laycock (2005)- es un proceso natural que se incrementa en la medida en que los intercambios sociales son promovidos por el interés de colaboración entre los distintos actores de una organización, tal es así como en la educativa.

En cambio, los canales formales establecidos para compartir conocimientos son mínimos, reduciéndose sólo a las jornadas pedagógicas determinadas en el Plan Anual, a realizarse en cada bimestre. Sin embargo, estas pocas oportunidades formales para compartir han sido aún más reducidas debido a razones distintas: por los diversos feriados tales como las festividades religiosas, por la suspensión de clases debido a los procesos electorales, por la carga horaria que presiona a los docentes para que cumplan con su trabajo y por la tendencia de la organización a no perder clases. Como bien resume la Coordinadora N°1

*pero este año ¿qué pasa? “¡No, hay que recuperar las clases!” “¡Mejor, ya eliminamos la jornada pedagógica!”. Tenemos un plan anual de trabajo donde se supone, ya están programadas las jornadas pedagógicas donde se supone hay suspensión de clase ¿no? para que nosotros podamos autocapacitarnos, pero al ver todo esto han dicho: mejor se eliminan estas jornadas pedagógicas.*

Por ello, los espacios destinados a compartir se limitan al periodo vacacional –específicamente en marzo- en donde se comunica conocimientos sobre diversos aspectos (como planes de trabajo, matrices, dificultades con alumnos o padres de familia, etc.) en dos niveles: dentro de cada una de las áreas y luego entre éstas pues lo que se busca es “... **orientar en la medida de lo posible a los que no conocen, darle a conocer a los demás compañeros.**” (Coordinadora N°6). Excepto este periodo, no existen espacios

formales que impulsen la formación continua de los docentes. Incluso, no se brinda las facilidades para que los docentes que asisten a capacitaciones externas puedan compartir sus nuevos conocimientos a los demás integrantes de la institución educativa aun así demuestren predisposición e interés por hacerlo (Coordinadora N°1). Sin embargo, el impedimento a los que se enfrentan estos docentes interesados en propagar los nuevos conocimientos adquiridos, son percibidos por sus colegas como escaso interés en contribuir con la formación de otros pues se considera que **“... en realidad, después de terminar el profesor recibe su diploma, etc. pero allí terminó pues. No vienen, ni te explican...”** (Coordinador N°11) .Con esta situación podemos considerar que lo propuesto por Forrester (1961, en Chermack, 2003) coincide con esta realidad debido a que cada docente tiene su posición con respecto a un hecho, sustentándose en los detalles que les interesa. Además permite reconocer un brinco de abstracción (Senge, 1992), es decir, al observar que los docentes capacitados no comparten sus conocimientos, algunos coordinadores asumen que son egoístas, sin considerar aspectos que les son desconocidos.

Por consiguiente, al reducir los canales formales para compartir conocimientos, se desvirtúa el sentido de la gestión de los recursos humanos a la luz del enfoque humanista ya que al no establecer mecanismos que permitan compartir, se niega la posibilidad de perfeccionar las competencias laborales así como las competencias éticas y sociales de los docentes (Garavan, 1991, en McCracken y Wallace, 2000). Así también, esta situación se opone a lo que Santos Guerra (2001) considera debe hacer la organización educativa, sobre todo una humanista, la cual – a decir del autor - debe preocuparse por generar interacciones fluidas entre los docentes con la finalidad de perfeccionar su ámbito profesional.

Ante esta situación, surge entre los actores educativos la necesidad de proveerse de espacios fuera del horario escolar que permitan compartir conocimientos sobre su grado (Coordinadora N°2); a pesar de ello, consideran que lo más apropiado es destinar un día completo a esta actividad (Coordinador N°12) para que todos los docentes, ya sea de primaria o secundaria, puedan

compartir sus conocimientos. Son conscientes, sin embargo, que uno de los principales obstáculos para que esta intención se concrete es la inasistencia de los profesores pues mencionan que en otras oportunidades donde sí han existido espacios para compartir, la ausencia de los docentes ha sido notoria, amparándose en excusas tales como la no coincidencia de horarios de trabajo. Esto se explica debido a que los docentes no conocen los efectos positivos de dicha práctica o porque no observan resultados tangibles tal como lo demuestra el modelo mental del coordinador N°11 ***“Pero capacitaciones sí ha habido acá entre nosotros, pero yo me pregunto ¿para qué sirvió eso?”***. Ello ratifica lo propuesto por Minbaeva (2005) así como Hall (2001) quienes señalan que las oportunidades para compartir conocimientos son exitosas sólo si es que los beneficiarios conocen y valoran la utilidad de esta acción.

#### 2.2.1.4. Cultura organizacional

La importancia de la cultura organizacional radica en que en ésta se funden los otros tres factores anteriormente descritos pues según Ipe (2003) su ámbito de influencia es tan determinante que permite condicionar el proceso de compartir conocimientos. Por ello, es necesario saber en qué medida la cultura organizacional orienta el pensamiento y la acción de cada docente (Nonaka y Takeuchi, 1995 en Ipe, 2003) reconociendo sus ventajas y/o desventajas, identificando las prácticas organizacionales que impiden este proceso y sugiriendo ideas para crear un contexto adecuado que aliente las interacciones que conlleven a establecer dicho acto como una práctica institucional.

Los modelos mentales de los coordinadores reflejan una clara conciencia de los beneficios de la acción de compartir conocimientos; por tal motivo, consideran que posee diversas ventajas. Por un lado, consideran que al compartir se posibilita aprender aspectos o cosas que les son desconocidas (Coordinadora N°6) así como conocer puntos de vista opuestos a los suyos (Coordinadora N°4). Por otro lado, se considera que esta acción permite evitar

la pérdida de conocimientos valiosos de aquellos docentes que abandonen la institución por cuestiones de cesantía (Coordinador N°12), pero sobre todo, reconocen que compartir conocimientos permite fortalecer relaciones entre colegas ya que como lo señala la coordinadora N°7

***Yo pienso que sí hay ventajas porque eso nos permite que las relaciones interpersonales sean mucho más francas, que podamos ayudarnos entre colegas y todo va a redundar en beneficio de los alumnos y por cierto, en la institución.***

Esta afirmación coincide con lo propuesto por la teoría de las escuelas humanistas en donde se impulsa el desarrollo de y entre los docentes para obtener calidad en la educación de los alumnos quienes son la razón de todo proceso educativo.

Lamentablemente, la realidad no refleja la valoración dada al acto de compartir conocimientos por parte de los coordinadores pues existen diversos factores que impiden que este acto sea inherente a la institución. Agrupados según sus características principales, identificamos cuatro tipos de impedimentos según los modelos mentales de los coordinadores.

El primero de ellos es la imposibilidad de utilizar el Aula de Innovación (o sala de cómputo) pues se mantiene cerrada por disposición de la dirección de la institución aún así posea los recursos necesarios (computadoras y conexión a Internet) que permitiría no sólo beneficiar el aprendizaje de los alumnos, sino también el de los propios docentes.

El segundo considera la inacción de la dirección pues: no brinda tiempo necesario para establecer espacios dedicados a compartir (***“Aparte que la dirección no nos da el tiempo necesario para hacer talleres entre nosotros para compartir con nuestros colegas este efecto multiplicador...”***- Coordinadora N°10-), no asume un liderazgo integrador que motive a los docentes a ceder parte de su tiempo para compartir sus conocimientos en un

día determinado (coordinador N°11), ni ha identificado a los docentes que tienen mayor experiencia o conocimiento sobre un aspecto para que puedan asumir el papel de asesores de sus colegas (Coordinadora N°6).

Así también tenemos que el tercer impedimento alude a los problemas que puedan surgir en cada una de las partes que según Hendriks (1999) involucra el acto de compartir: los que comparten y los que adquieren el conocimiento. Los que comparten muchas veces no saben qué compartir debido a que no han asimilado bien los contenidos de las capacitaciones a las cuales han sido designados (Coordinadora N°8). Por otro lado, los adquirientes o receptores demuestran en algunas oportunidades desgano o desinterés por recibir los conocimientos de otros pues

***la verdad .... a veces uno nota que falta disposición de la otra parte. A veces uno quisiera transmitir pero nadie tiene tiempo, “no, no tengo tiempo, otro día”, entonces uno se queda con ese conocimiento para uno solo. Yo creo que más es la disposición de la otra parte, por eso no se comparte.*** (Coordinadora N°5)

Finalmente, el cuarto impedimento involucra aspectos personales tales como la tendencia a trabajar aislados sin desarrollar relaciones de comunicación con los colegas (Coordinador N°12), la resistencia a compartir conocimientos porque ello conllevaría desprenderse de formas tradicionales de proceder (Coordinadora N°8) y principalmente, a las rencillas existentes entre docentes pues

***...hará dos o tres años todos compartíamos. Nuestras jornadas pedagógicas eran un espacio donde se programaban un tema y se daba a todos, se daban proyectos en general. Después ya ha habido problemas internos, digamos, que han ido perjudicando, o sea hay otro factor que es el factor humano.*** (Coordinadora N°1).



Los impedimentos anteriormente descritos podrían ser asumidos como los retos tecnológicos, de gestión, sociales y personales propuestos por McDermott (1999, en Widén – Wulff y Ginman, 2004) que toda organización debe afrontar si desea impulsar la práctica de compartir conocimientos. Ante ello, surge la necesidad de establecer mecanismos que posibiliten revertirlos. Así, tenemos que los modelos mentales de los coordinadores consideran que debe existir una mayor democracia que involucre la participación de los docentes en la toma de decisiones -para acordar los espacios o tiempos más convenientes para compartir- y el otorgamiento de facilidades para hacer uso de los recursos tecnológicos que la institución posee pero que no son utilizados. En resumen, reconocen que

***...la autoridad máxima debe de conducir una política educativa interna buena, sociable, y con mucha libertad lo que no se está haciendo acá. Acá no tenemos unas reuniones como deben de ser, con todo el personal, no hay.*** (Coordinador N°12)

2.2.2. Modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos entre docentes a través de un k-blog institucional

A lo largo del desarrollo del marco teórico, se hizo especial énfasis en la gestión democrática que toda escuela humanista propulsa para integrar a los actores educativos en su propio desarrollo y por ende, en el de su institución.

Debido a ello, se consideró apropiado cristalizar en los focus groups parte de este enfoque y para tal fin, se creyó conveniente recoger modelos mentales que permitan contribuir con la creación del k-blog institucional para compartir conocimientos. La finalidad de esta acción era lograr que los agentes de cambio, al sentirse parte de la creación del k-blog, se comprometieran con su

funcionamiento efectivo, propagando por tal motivo los beneficios de esta herramienta a los docentes que tienen a su cargo.

Los indicadores según los cuales han sido recogidos los modelos mentales de los coordinadores se desprenden de la teoría expuesta sobre el k-blog en el marco teórico. Como consecuencia, se consideró importante conocer la manera en que –según los coordinadores- debía ser utilizado (uso del k-blog), qué conocimientos podían ser compartidos en él (conocimientos para compartir) y las normas que deberían regular su uso (normas reguladoras).

#### 2.2.2.1. Uso del k-blog

A través del develamiento de sus modelos mentales, podemos inferir que los coordinadores consideran que el k-blog institucional puede ser utilizado como medio para impulsar el intercambio de experiencias entre los docentes, principalmente sobre aspectos que conciernen a la realidad educativa pues se señala que ***“De repente puede compartirse la realidad que se está viviendo, como el enfrentamiento de las pandillas. Porque ése es un tema de todos los días, es una situación que se está dando.”***(Coordinadora N°7).

Otro modelo mental considera que el k-blog debe contener un temario pedagógico y links de acceso a otras páginas informativas procedentes de ***“países que tienen más avances que nosotros en el aspecto de educación.”***(Coordinadora N°5). Este modelo mental sobre el uso del k-blog se limita a propulsar el acceso de información y no a la creación de conocimientos tal como lo afirma Barger (1999, en Martindale y Wiley, 2005). Es decir, el k-blog sólo debe presentar un *blogroll* relacionado con información educativa.

Distintamente, otro modelo mental hallado menciona que el k-blog puede ser utilizado para despejar dudas sobre temas particulares. La dinámica consistiría en que las interrogantes de los docentes sean planteadas en el k-blog y que otros colegas, con comprobado conocimiento en la materia, absuelvan tales incertidumbres profesionales (Coordinadora N°8). Esta

percepción coincide con lo determinado por Walker (2005) quien alega que un k-blog es un medio que potencia la colaboración entre individuos a través de la interacción de quienes tienen algo que decir y los que contestan, estableciendo un *blogging* continuo que permita intercalar los roles. De igual modo, los coordinadores consideran que también podría incluirse pruebas docentes que sean resueltas colectivamente a través del intercambio de las respuestas en el k-blog, fundamentando el porqué de ellas (Coordinadora N°3). De esa manera, consideran se cubriría la necesidad que tienen de estudiar para los exámenes de evaluación docente desencadenando con ello verdaderas comunidades virtuales de aprendizaje (Elboj et. al, 2002)

Sin embargo, son conscientes que existen razones debido a las cuales los docentes pueden evitar compartir conocimientos por medio del k-blog. Un modelo mental compartido (Mathiu et al., 2005) por los coordinadores es aquel que señala que los profesores pueden resistirse debido a que muchos de ellos no poseen conocimientos del uso de la Internet y, obviamente, ni siquiera son propietarios de una cuenta de correo electrónico. Esta situación corrobora lo sugerido por Quible (2005) que afirma lo siguiente: las prácticas que involucran el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC's) son resistidas debido a que los beneficiarios no saben cómo emplear dichas tecnologías correctamente. Asimismo, esta situación planteada demuestra que existe una brecha digital en la institución, lo cual pone de relieve la separación entre aquellos docentes que saben cómo emplear las NTIC's y los que no (Serrano y Martínez, 2003).

Otra razón para resistirse a compartir conocimientos a través del k-blog – también esbozada en el indicador anterior- es el que indica la imposibilidad de acceder al Aula de Innovación, impidiendo con ello que los docentes que no poseen Internet en sus casas –es decir, la gran mayoría- puedan utilizar sus horas libres para conocer las novedades del k-blog. Como lo resume el coordinador N°11

***Que no tenemos Internet impide. ¡Qué profesor no quisiera tener su Internet en casa o aunque sea Internet en su colegio! Teniendo, no se utiliza. Podría aprovecharse las horas libres para entrar al blog pero si no hay Internet, ¿cómo? ¡Nadie quiere ir a la cabina, uno prefiere ir a su casa a descansar y no ir a la cabina!***

#### 2.2.2.2. Conocimientos para compartir

Los conocimientos profesionales que los docentes desean compartir abarcan distintos aspectos de la labor docente: sobre cuestiones referidas a sus respectivas áreas; comprensión lectora, razonamiento matemático, etc. Además, consideran necesario compartir aspectos de programación y estrategias metodológicas que permitan elaborar clases atractivas. De igual modo, creen significativo intercambiar conocimientos sobre la evaluación de los alumnos pues

***Por ejemplo, si alguien tiene alguna duda en evaluación que es en lo que más falla el profesor, puede escribir allí, ¿no? Un comentario ¿no?, sobre indicadores y otro que sepa lo explique, ¿no? No necesariamente de la misma área... (Coordinador N°12).***

Un conocimiento importante para compartir involucra el trabajo con los otros dos actores que conforman el trapecio educativo: los padres de familia y los alumnos. Al analizar la percepción sobre los primeros, se halla lo que Senge (1995) determinó como brincos de abstracción ya que los coordinadores consideran que los padres de familia, al no intervenir en la educación de sus hijos (primer estadio: observación) no se interesan por sus hijos (categorización). Sin embargo, no todos los docentes poseen los conocimientos necesarios para enfrentar el desinterés de los padres y menos aún, poseen estrategias que permitan comprometerlos con la educación de sus hijos (Coordinador N°12). Por ello, el k-blog puede servir como medio para que

docentes que sí posean experiencia la compartan con los docentes que no, pues como afirma el coordinador N°11

***Yo sí tengo mucha experiencia de cómo trabajar con papás, hacer que los papás sí participen; incluso, hacía en otros colegios que los papás participen en concursos de lecturas, los hacíamos participar en el día de la madre, ¿no? ... Entonces yo podría ayudar con esa parte, para decir de qué manera pueden motivarlos.***

Con respecto al trabajo con los alumnos se tiene como preocupación general la existencia de pandillas que no sólo acechan a los alumnos de la institución sino que ya han envuelto a algunos de ellos en sus filas. Ante esta problemática, consideran que ***“...el blog puede utilizarse para saber cómo manejar esa situación, tal vez porque unos no saben cómo guiar a sus alumnos y por el blog otros compañeros nos pueden explicar cómo hacer con esos alumnos pandilleros.”*** (Coordinadora N°10)

Adicionalmente, consideran necesario compartir conocimientos sobre cómo educar en valores pues son conscientes que se necesita de estos para que las relaciones interpersonales entre todos los estamentos de la institución puedan ser cordiales (Coordinadora N°3). Finalmente, consideran que otro conocimiento profesional que puede ser compartido es la normativa legal que interesa al sector pues mencionan que ***“nosotros como estamos de coordinadoras... debemos de conocerla para poder, digamos, irnos preparando y responder ante las nuevas situaciones que nos van a tocar vivir.”*** (Coordinadora N°5)

Por otro lado, los conocimientos personales sugeridos para ser compartidos son aquellos que se refieren a viajes al interior del país, recomendando o sugiriendo lugares para conocer: ***“Entonces también podría animar a los profesores de aquí colocando eso en el blog, ¿no? Haciendo una cadena, que diga: Conociendo a mi país.”*** (Coordinadora N°5) De igual

manera, se considera posible compartir acerca de los pasatiempos que poseen los docentes.

#### 2.2.2.3. Normas reguladoras

El modelo mental de la Coordinadora N°5 con respecto a este indicador es categórico al afirmar que las normas son prescindibles ya que se asume que al ser el k-blog un espacio en donde todos los docentes buscan adquirir nuevos conocimientos no admite comportamientos indebidos. Así se tiene que

***Yo personalmente pienso que un blog es para compartir conocimientos y si estás dispuesto a compartir conocimientos yo creo que estaría demás que una persona utilice eso para ofender a otra porque justamente eso sirve para responder a todos, yo creo que debería ser abierto, sin normas.***

Tal afirmación no se ajusta a lo propuesto por Dearstyne (2005) quien señala que cada organización debe poseer políticas de uso del k-blog para evitar malos entendidos que, contrariamente a lo deseado, desunan y creen escisiones que debiliten las relaciones interpersonales entre los docentes.

#### 2.2.2.4. Otros modelos mentales para ser tomados en cuenta

Los focus groups permitieron el afloramiento de modelos mentales que no fueron previstos en la investigación pero que indefectiblemente la enriquecen. Estos modelos mentales tratan sobre los beneficios que el uso del k-blog reportaría a la institución y los mecanismos que deben ser considerados como determinantes para asegurar su uso entre los docentes.

Uno de los modelos mentales más recurrentes de los coordinadores fue el papel determinante del tiempo que, al ser escaso, impide el trabajo entre

docentes y por consiguiente, la práctica del acto de compartir conocimientos. Sin embargo, señalan que el k-blog permitirá revertir dicha situación, erigiéndose como posible solución pues **“A mí me parece algo muy interesante, ¿no? Porque eso es como un espacio en el cual uno puede comunicarse sin necesidad de reunirnos.”**(Coordinadora N°1). Además, consideran importante el papel que podría desempeñar como medio intensificador de las relaciones humanas para optimizar el clima institucional pues algunos coordinadores indican que este relevante aspecto no es valorado en su verdadera dimensión, originando con ello un ambiente laboral inadecuado. Por tal motivo, el uso del k-blog **“...sería una ventaja para nosotros que estamos tan decaídos en las relaciones, sí pues, hablando sinceramente que pueda servir de alguna manera, va limando asperezas....”** (Coordinadora N°3)

Sin embargo, para que estos beneficios se concreten, consideran necesario dos aspectos. El primero de ellos es la capacitación de los docentes en el uso básico de la Internet pues se señala que **“Tal vez primero, (se debe) aprender a utilizar Internet, a tener su correo electrónico, a partir de allí se podría hacer este proyecto”**(Coordinador N°11) así como obtener de ellos un compromiso que asegure su participación activa y constante en la implementación de este proyecto ya que **“lo primero es el compromiso, es el compromiso de toda la institución de todos los que trabajan aquí.”** (Coordinador N°12).



### Capítulo Tercero



## Propuesta

Es necesario indicar que la estructura de la propuesta -desarrollada a continuación- es el resultado de la adaptación de los aportes de Ander – Egg (1981, en Pérez, 1993) y Elboj et al. (2002).

### 3.1. Naturaleza

La propuesta pretende diseñar un k-blog institucional accesible y acogedor que propulse y facilite el acto de compartir conocimientos entre todos los docentes de la I.E. Spelucín Vega sobre los diversos temas sugeridos en los focus groups. Con ello se pretende que la institución posea un banco de datos común a todos los actores educativos para incrementar el conocimiento organizacional y con ello, elevar la calidad de la educación de sus alumnos. Así también, procura convertir a la institución en una comunidad de aprendizaje, valiéndose para ello de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC'S).

Sin embargo, es importante recalcar que así como los modelos mentales han permitido conocer los temas que son de interés para los docentes, también han resaltado la existencia de aspectos inherentes a la institución que limitarían el uso del k-blog. Por ello, creemos indispensable sugerir en esta propuesta una serie de estrategias que podrían utilizarse para asegurar la implementación y el uso exitoso del k-blog entre los docentes. No obstante, es necesario incidir que estas estrategias no son un manual de instrucciones sino que, todo lo contrario, son solamente unas rutas por las cuales puede lograrse la creación de un ambiente favorecedor que permita que la práctica del k-blog sea adoptada por los actores educativos. De la dirección de la institución así como de los docentes depende acoger estas sugerencias, modificarlas u optar por otras que consideren más apropiadas.

### 3.2. Fundamentación

Como indicamos en el marco teórico –Capítulo Primero-, la Sociedad del Conocimiento demanda de las instituciones educativas fomentar la creación de conocimiento organizacional pues este elemento es indiscutiblemente el medio idóneo por el cual pueden innovar y desarrollar un sistema de aprendizaje - enseñanza que permita que los alumnos reciban una educación de calidad.

La creación del conocimiento organizacional se origina a través del acto de compartir conocimientos individuales con el fin de convertirlos en parte de la institución. Ello requiere un cambio de mentalidad en la cual los docentes se reconocen como aprendices eternos, seres perfectibles que no se sienten incómodos si caen en la cuenta que desconocen algunos temas pues son conscientes que el constante cambio de contexto –característica de la sociedad actual- hace imposible el conocimiento absoluto.

Si bien es cierto el compartir es un acto natural, éste es potenciado y favorecido por el uso de canales formales, específicamente, a través de las nuevas tecnología de la información y comunicación (NTIC´s). Dentro de todas ellas, la más accesible para una institución educativa de gestión estatal es el k-blog institucional por su facilidad de uso y gratuidad de elaboración y mantenimiento.

Incorporar el uso de un k-blog en la I.E. Spelucín Vega para compartir y por ende, generar conocimientos organizacionales permite desarrollar la competencia social de los docentes, la cual implica fomentar el trabajo cooperativo que permita aprender del colega, con actitud crítica-constructiva. Incluso, esta propuesta permite concretar objetivos nacionales con respecto a la Educación pues:

- Se enmarca dentro de la sexta política nacional (“Diseñar una política Pedagógica Nacional”) de los Lineamientos de Política 2004-2006 que pretende impulsar la investigación e innovación pedagógica por medio de la socialización y articulación de “experiencias e investigaciones que generalmente son eficaces pero poco conocidas y difundidas entre sí.” (MINEDU, 2003: 22)

- Intenta operativizar la estrategia 2.1. del objetivo 2 de la Agenda Digital Perú 2005, la cual busca desarrollar “capacidades para procesar y usar la información, trabajar en equipo y producir y socializar nuevos conocimientos a través del aprovechamiento educativo de las TIC`s” (CODESI, 2005: 58).

### 3.3. Objetivos

Los objetivos de la propuesta son los siguientes:

#### Objetivo general:

- Diseñar un k-blog institucional para compartir conocimientos en base a los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega descubiertos en la investigación.

#### Objetivos específicos:

- Recoger las sugerencias expuestas en los focus groups para la elaboración del k-blog institucional.
- Sugerir una estrategia de gestión que asegure la implementación y el uso del k-blog en la I.E. Spelucín Vega.

### 3.4. Elaboración del k-blog

Teniendo en cuenta que la I.E. Spelucín Vega posee limitados recursos económicos, hemos considerado apropiado utilizar un proveedor de blogs gratuito tal como Blogger. Por ello, el k-blog institucional no poseerá diseños exclusivos así como sofisticadas propiedades, sólo las suficientes que permitan asegurar el almacenamiento de los conocimientos socializados. También consideramos que esta decisión permitirá propagar la elaboración de k-blog en otras instituciones educativas con semejantes insuficiencias económicas. El fin de alentar la elaboración de estas herramientas institucionales responde al interés futuro de compartir experiencias no sólo dentro de una institución sino entre las instituciones educativas que posean k-blogs para crear redes interinstitucionales. De esta manera se intenta compartir experiencias novedosas y exitosas de un determinado medio educativo a otras instituciones para que, adaptándolas a su contexto, puedan obtener los mismos resultados.

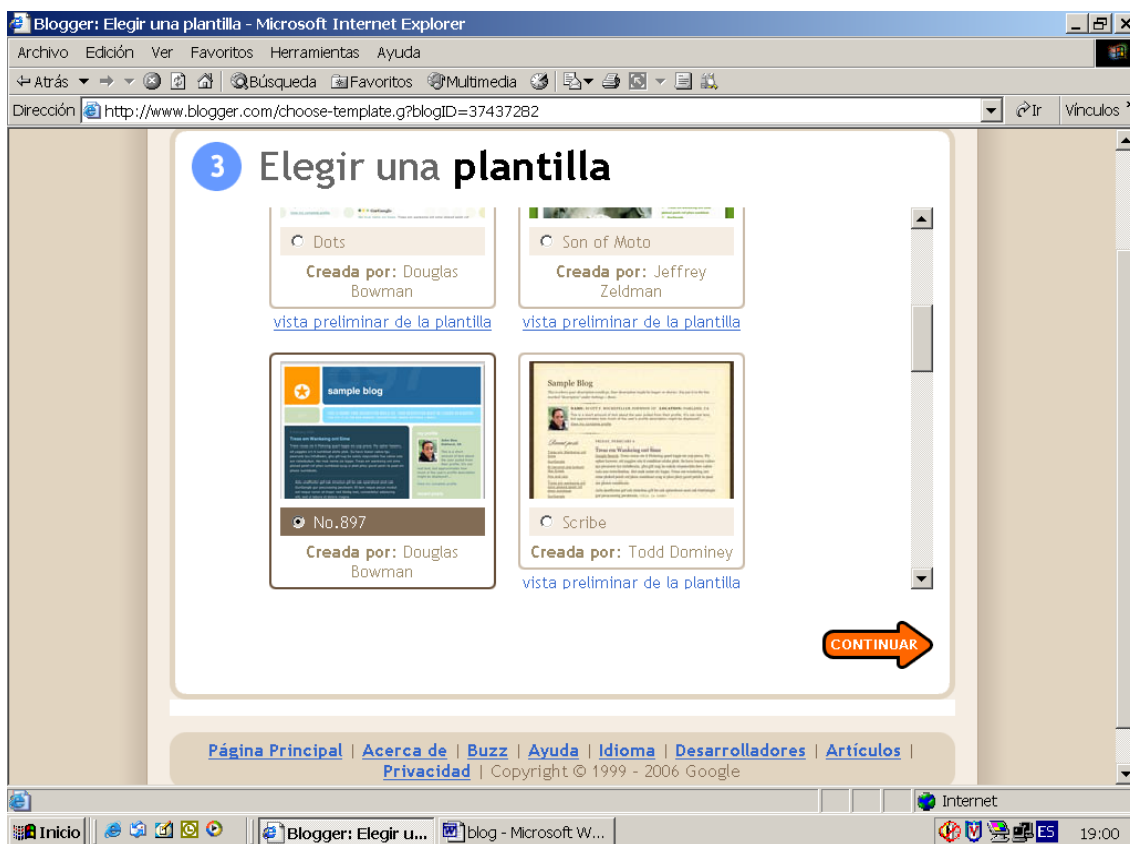
El primer paso para elaborar el k-blog fue determinar su estructura. De los tres focus groups aplicados obtuvimos que los intereses de los docentes giraban en torno a once temáticas, dos de las cuales –pasatiempos y viajes– pertenecían a los Conocimientos Personales, y nueve de ellos a Conocimientos Profesionales, siendo estos: aspectos legales, evaluación, programación, trabajo con padres de familia, trabajo con alumnos, valores, metodología, las áreas y evaluación docente. Cabe resaltar que este último aspecto no fue directamente mencionado como de interés de los docentes pero fue incluido debido a la gran preocupación que manifestaron los docentes en las distintas sesiones.

A partir de ello, consideramos necesario elaborar un k-blog matriz – denominado “A la vanguardia”– que contenga dos links que condujeran a otros k-blogs secundarios los cuales serían “Conocimientos personales” y “Conocimientos profesionales”. Dentro de cada uno de estos k-blogs se incluirían otros links que permitieran acceder a los k-blogs específicos. Así,

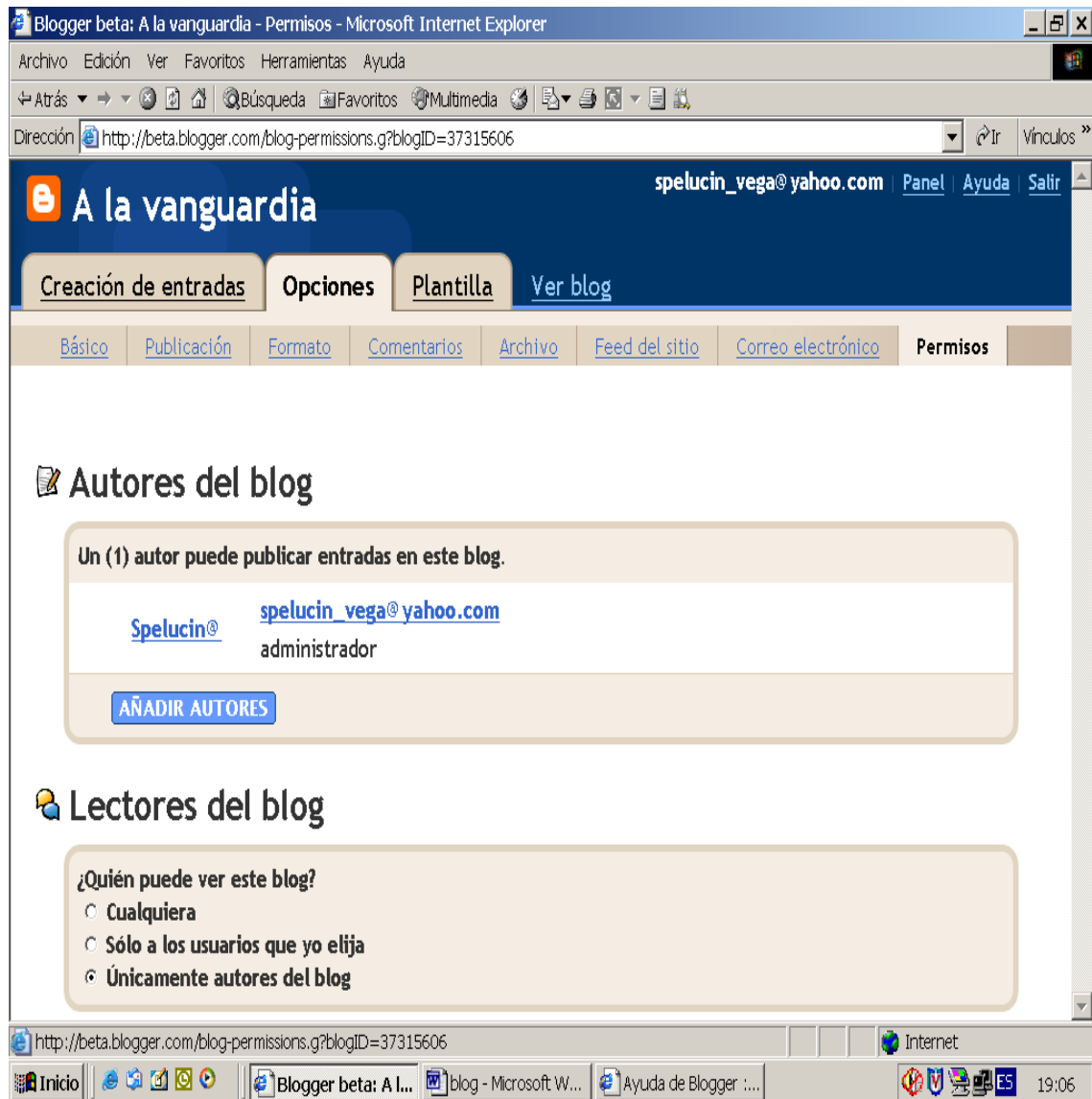
tenemos que para el k-blog “Conocimientos Personales” debía crearse dos k-blogs específicos (a los que denominamos Pasatiempos y Época de vacaciones) y para el k-blog “Conocimientos Profesionales” debía crearse nueve k-blogs específicos (que tienen los siguientes rótulos: Acerca de la normativa educativa, Cómo evaluar, Cómo programar, Cómo trabajar con los alumnos, Cómo trabajar con los padres de familia, Educación en valores, Evaluación docente, Qué metodología usar, Sobre las áreas). Las razones por las cuales se creyó conveniente establecer un k-blog matriz con vínculos y subvínculos que conduzcan a los diferentes k-blogs fueron dos: la primera, ello permitiría tener un orden que posibilitara el almacenamiento articulado de los conocimientos de acuerdo a su temática; la segunda, es más fácil que los docentes aprendan una dirección URL (que sería del k-blog matriz) que once (si se optara por mantener disgregados los k-blogs específicos) pues ello haría imposible que sea de fácil uso.

Luego de establecer el diseño del k-blog, se procedió a crear una cuenta de correo para la institución educativa en Yahoo.com. Así, se obtuvo la cuenta de correo siguiente: [spelucín\\_vega@yahoo.com](mailto:spelucín_vega@yahoo.com).

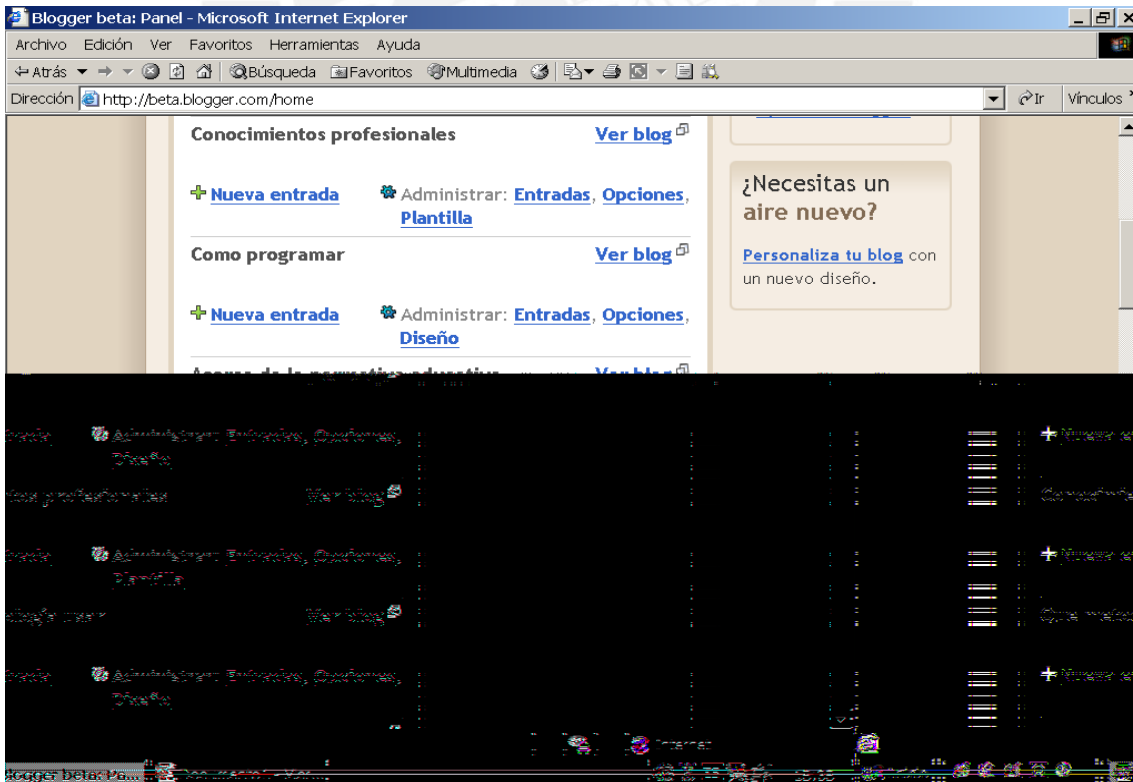
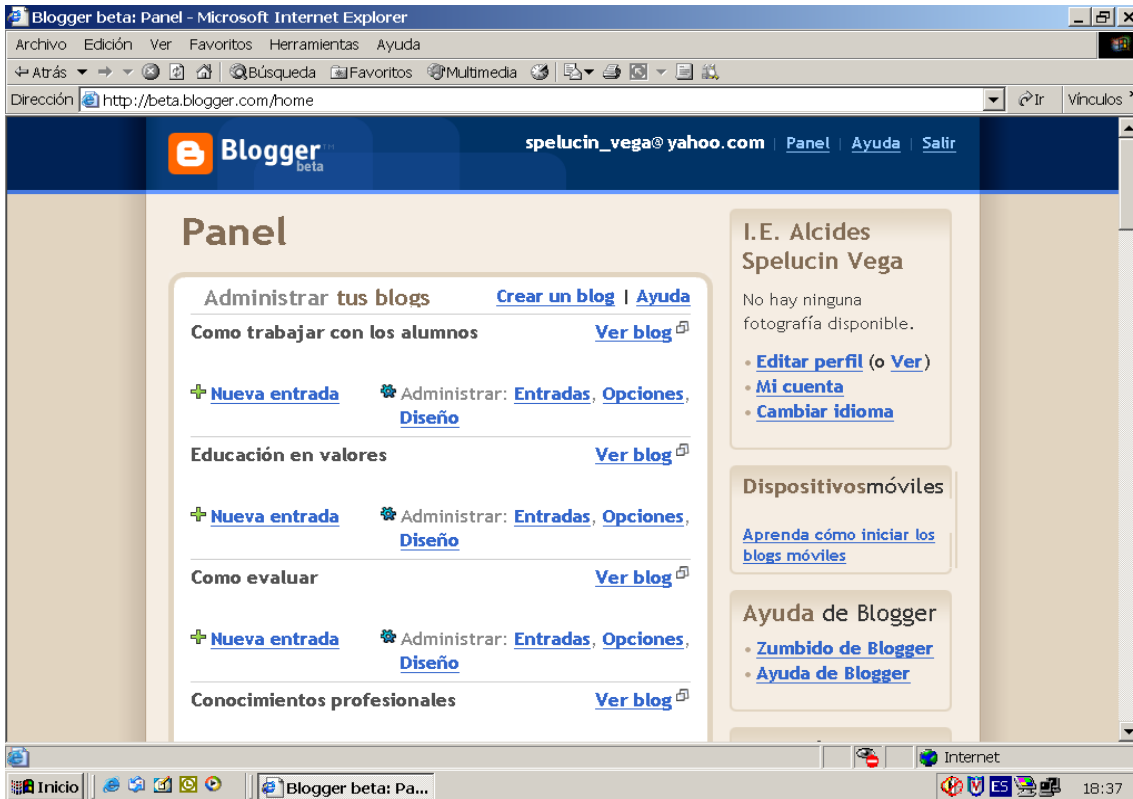
Posteriormente, se accedió al servicio de Blogger ([www.blogger.com](http://www.blogger.com)) para crear en primer lugar el k- blog matriz. Siguiendo los tres pasos establecidos (“Crear una cuenta”, “Asignar un nombre a su blog” y “Elegir una plantilla”), se obtuvo el k-blog titulado “A la vanguardia” cuya dirección URL es la siguiente: <http://spelucinv.blogspot.com>. Cabe indicar que considerando el diseño anteriormente descrito, se eligió en el tercer paso de creación del k-blog matriz una plantilla que posibilitara incluir links. Para tal efecto, la plantilla escogida fue la siguiente:



Luego de ello, consideramos importante cambiar nuestro k-blog matriz a la versión Beta de Blogger pues accediendo a ella se podía restringir el acceso y convertirlo en institucional. Para ello sólo escribimos nuestra cuenta [spelucín\\_vega@yahoo.com](mailto:spelucín_vega@yahoo.com) y aceptamos los términos. Consecuentemente, accedimos al k-blog matriz “A la vanguardia” para modificarlo. En la pestaña “Opciones”, link “Permisos”, determinamos que no sólo el administrador sea el que publicara las entradas sino aquellos quienes sean incluidos en esa lista a través de sus correos. Es decir, los *e-mails* de los docentes deben ser inscritos en esta opción cuando todos posean uno. Así también se determinó que sólo los autores sean los lectores, es decir, quienes podrán comentar las entradas. Con ello se cerró el acceso libre que poseía hasta esos momentos el k-blog matriz y se convirtió en institucional.



Seguidamente, se procedió a crear los restantes k-blogs con la misma plantilla. Para crearlos se tenía que ir al panel principal el cual, al costado del título "Administrar tus blogs", daba la opción "Crear un blog". De esta manera, se procedió a realizar trece veces los tres pasos indicados. Acabado el proceso, el panel principal contenía lo siguiente:







Elaborados los catorce k-blogs, se procedió a establecer los vínculos entre ellos. Para tal propósito, se buscó en la sección “Ayuda” la pregunta “¿Cómo editar la lista de mis vínculos?”. Con las indicaciones dadas,

procedimos a modificar la plantilla del k-blog matriz, accediendo para ello a la pestaña “Plantilla” y buscando el siguiente código:

```
<h2class="sidebar-title">Vínculos</h2>
<ul>
  <li><ahref="http://news.google.com/">GoogleNoticias</a></li>
  <li><ahref="http://EDÍTEME">Edíteme</a></li>
  <li><ahref="http://EDÍTEME">Edíteme</a></li>
</ul>
```

Hallado el dato, efectuamos el reemplazo de los URL ya escritos (es el caso de news.google.com) por los URL de nuestros blogs. Por ejemplo, en nuestra página principal “A la vanguardia” hicimos lo siguiente:

```
<h2class="sidebar-title">Vínculos</h2>
<ul>
  <li><ahref="http://spelucinvpersonales.blogspot.com/">Conocimientos
  Personales</a></li>
  <li><ahref="http://spelucinvprof.blogspot.com/">ConocimientosProfesionales<
  /a></li>
</ul>
```

Igual procedimiento se realizó en el k-blog secundario “Conocimientos personales”:

```
<h2class="sidebar-title">Vínculos</h2>
<ul>
  <li><ahref="http://spelucinvppasatiempos.blogspot.com/">Pasatiempos</a></li>
  >
  <li><ahref="http://spelucinvpvaca.blogspot.com/">Época de vacaciones
  </a></li>
  <li><ahref="http://spelucinvpanecdotas.blogspot.com/">Anécdotas</a></li>
</ul>
```

Así como en el k- blog secundario “Conocimientos Profesionales”:

```
<h2class="sidebar-title">Vínculos</h2>
<ul>
  <li><ahref="http://spelucinvpadres.blogspot.com/">Cómo trabajar con los
  padres de familia</a></li>
  <li><ahref="http://spelucinvvalumnos.blogspot.com/"> Cómo trabajar con los
  alumnos</a></li>
  <li><ahref="http://spelucinvley.blogspot.com/">Acerca de la normativa
  educativa</a></li>
  <li><ahref="http://spelucinvvalores.blogspot.com/">Educación en valores </
  a></li>
```

```

<li><a href="http://spelucinvevaluacion.blogspot.com/">Cómo evaluar </a>
</li>
<li><a href="http://spelucinvevaluaciond.blogspot.com/">Evaluación docente
</a></li>
<li><a href="http://spelucinvmet.blogspot.com/">Qué metodología usar</a> </li>
<li><a href="http://spelucinvprog.blogspot.com/">Cómo programar</a></li>
<li><a href="http://spelucinvareas.blogspot.com/">Sobre las áreas</a></li>
</ul>

```

Finalmente, se procedió a crear entradas de bienvenida sólo para el k-blog matriz “A la vanguardia” y para los k-blogs secundarios: “Conocimientos Personales” y “Conocimientos Profesionales”. Es preciso indicar que si bien es cierto en los diferentes focus groups los coordinadores determinaron no incluir normas que regularan el uso del k-blog, creímos conveniente incluir una entrada en el k-blog matriz que tratara sobre ese tema puesto que, acogiéndonos a lo estipulado en nuestro marco teórico, las normas permiten orientar el uso adecuado de los k-blog, evitando la tergiversación de sus fines los cuales son fortalecer los lazos de compañerismo y servir como medio de creación de conocimiento organizacional.

### 3.5. Estrategia de gestión

Al elaborar el k-blog hemos desarrollado el aspecto tecnológico de la propuesta para compartir conocimientos; sin embargo, reconocemos que esto no lo es todo. Para que compartir conocimientos a través de esta herramienta sea posible, debe establecerse estrategias de gestión que favorezcan su desarrollo óptimo y aseguren su uso. Por tal motivo, creemos conveniente sugerir acciones necesarias para alcanzar dichos fines.

Hacemos hincapié que cada una de las fases que integran la estrategia de gestión propuesta está influida por el enfoque de las escuelas humanistas ya que intentan establecer canales democráticos que permitan el óptimo desarrollo de los recursos humanos de la I.E. Spelucín Vega: los docentes.

### A. Sensibilización (1 mes)

Este periodo tiene como protagonistas a los coordinadores quienes serán los encargados de transmitir a los docentes que tienen a su cargo las implicancias de este proyecto y los efectos que éste provee pues

“when a change in the organization is significant, and requires a new way of being, working, or relating ...leaders are required to change cultural norms for the change to succeed. As a result, there is a need to transform the mindsets of the employees.” (Ming et al., 2003:12)

Luego de ello, se considera conveniente establecer reuniones generales entre todos los docentes para despejar las dudas surgidas a raíz de lo explicado por los coordinadores. Así también, es necesario que en estas reuniones se continúe resaltando la importancia y los beneficios de compartir conocimientos a través de un k-blog.

Además de buscar la sensibilización, esta fase permite conocer otros modelos mentales que influyen negativamente en la consolidación de esta propuesta, los cuales deben ser reformulados en la siguiente fase si es que se desea continuar con lo establecido.

### B. Transformación (3 meses)

Esta fase es necesaria debido a los modelos mentales inadecuados hallados en los focus groups: conocimiento como poder, relaciones interpersonales decaídas, error como estigma, etc. Para mejorarlos es determinante establecer reuniones constantes que permitan en un primer término, hacer explícitos los modelos mentales; luego, reflexionar sobre ellos y por último, investigarlos conjuntamente.

Recomendamos que esta fase sea guiada por profesionales externos que permitirán hacer explícitas dichas maneras de pensar, utilizando para ello las destrezas para desarrollar los modelos mentales propuestas por Senge (2002) pues como menciona Karp (2005) “mental models become tangible and actionable when they are externalized. When externalized, they may initiate though, action and thereby evolve” (p.89). De esta manera, el caos cognitivo o el cuestionamiento de los modelos mentales formulado por Fernández – Berrocal y Santamaría (2006) permitirá reacomodar y recrear los modelos mentales negativos de los docentes, obteniendo con ello su mejoramiento.

### C. Toma de decisión (1 mes)

Luego de sensibilizar a los docentes, se requiere de ellos su compromiso con la propuesta a aplicarse. Para tal fin es necesario que todos asuman su responsabilidad con el éxito de ésta y acepten las implicancias que ella conlleva, es decir, destinar un espacio dentro de su horario personal para revisar el k-blog, contribuir con el aprendizaje de sus colegas, ceder su propio conocimientos a los demás, etc.

La toma de decisión conjunta debe caracterizarse por ser “un acuerdo... tomado con entusiasmo y voluntad clara de transformación” (Elboj et al., 2002) que evidencie una clara vocación por parte de la dirección de la institución para hacer de esta práctica una decididamente democrática, pues implica la participación de todos los involucrados así como intenta obtener de ellos su adhesión e identificación.

Cuando la totalidad de los docentes hayan aceptado continuar con la propuesta, debe realizarse la elección del administrador del k-blog quien deberá tener dos requisitos básicos: gozar de la confianza de los docentes -pues posee cualidades reconocidas como probas- y tener conocimientos en el uso de la Internet. Es necesario establecer en conjunto el tipo de motivación para este

docente pues de esta manera se asegura que trabaje satisfecho y ceda adicionalmente parte de su tiempo.

A continuación, la dirección de la institución debe priorizar y dar solución a aquellos factores que impiden compartir conocimientos detectados en los diferentes focus groups, así como en la reuniones generales destinadas a la sensibilización. De igual modo, es necesario que las medidas adoptadas para solucionar tales impedimentos sean sometidas a la consideración de los docentes con el fin que éstas gocen de legitimidad y sean apoyadas incondicionalmente. Principalmente, es necesario que la dirección se preocupe por diseñar la capacitación de los destinatarios de la propuesta en el uso de la Internet (quién será el capacitador, cuáles serán los horarios más convenientes, etc).

#### D. Implementación (3 meses)

En esta fase se requiere la ejecución de las diversas medidas adoptadas para solucionar los impedimentos anteriormente mencionados. Principalmente, es importante que la dirección posibilite el funcionamiento del Aula de Innovación, elemento indispensable para el uso del k-blog.

Paralelamente, es necesaria la capacitación que busca la alfabetización digital de los docentes la cual

supone no sólo aprender a leer y escribir, sino también aprender los nuevos soportes y formatos las nuevas codificaciones de la información multimedial, los nuevos procesos de lectura y de escritura que implican la imagen y el movimiento... así como otras habilidades y competencias. (Monereo, 2005: 9)

En esta capacitación se tiene que asegurar que todos los docentes obtengan y manejen una cuenta de correo con el fin que el administrador modifique el k-blog -opción “Permisos”- para incluirlos como creadores y lectores de entradas.

También es importante que la dirección, en esta fase, proponga diferentes tipos de motivaciones que alienten el uso del k-blog, permitiendo que cada docente pueda elegir la motivación que más le interese y con ello, intentar cubrir algunas de las necesidades propuestas por Maslow (1991).

#### E. Uso (1 año)

En esta fase es necesario que la dirección establezca un horario de uso del Aula de Innovación para que los docentes, en sus horas libres, puedan acceder al k-blog.

Gracias a la capacitación, los docentes serán capaces de ser creadores de entradas así como ser comentaristas.

En el primer caso, el docente deberá buscar la página [www.blogger.com](http://www.blogger.com). En ella, tendrá que acceder a la versión Beta de Blogger y escribir su correo electrónico. Luego, en el Panel buscará el k-blog en el cual desee publicar y hará *click* en el *link* que se titula “Nueva entrada”. A partir de esos momentos será capaz de escribir las entradas que desee.

De lo contrario, si el docente desea participar como comentarista, tiene que acceder a la Internet y en la barra principal, deberá colocar la dirección URL <http://spelucinv.blogspot.com>. Posteriormente, escribirá su correo electrónico y su clave (debido a que el k-blog es institucional). Inmediatamente podrá revisar los diferentes k-blogs y -cuando desee comentar alguna entrada que le parezca interesante- convendrá en hacer *click* en la opción que dice “0 comentarios a esta entrada”.

#### F. Retroalimentación (1 mes)

Esta fase tiene dos niveles. En un primer momento, se realizan reuniones entre los coordinadores y los docentes que tienen a su cargo para determinar en qué medida el uso del k-blog ha beneficiado su práctica educativa, qué problemas han surgido a raíz de su uso y realizar la autoevaluación de los docentes. Seguidamente, se establece reuniones entre la dirección de la institución y los coordinadores, comunicando estos últimos su balance y elaborando conjuntamente estrategias que afiancen y refuercen la práctica.

En estas reuniones también se considera preciso decidir si es posible y necesario cambiar de proveedor (Blogger) por uno más sofisticado que posea propiedades adecuadas para asegurar un óptimo almacenamiento de los conocimientos compartidos.

#### G. Sueño (1 mes)

En esta fase se busca alcanzar el tercer estadio del acto de compartir conocimientos propuesto por Yih-Tong y Scott (2005) en el cual se intenta compartir conocimientos entre organizaciones.

Para ello es necesario que los docentes hagan explícitos sus modelos mentales sobre este tema a sus coordinadores. Los modelos mentales obtenidos son conocidos por la dirección de la institución, la cual determina establecer reuniones para modificar modelos mentales reacios a hacer del k-blog institucional uno de tipo público.

Igual procedimiento se realiza para intentar compartir la experiencia de elaboración del k-blog en otras instituciones educativas de la zona.



### 3.6. Cronograma de la estrategia de gestión

A continuación, presentamos la posible fecha de realización de cada una de las fases de la estrategia de gestión. Sin embargo, su aplicación así como su realización en los tiempos esperados depende de la dirección de la I.E. Spelucín Vega.

Mes- Año Fase	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sept.	Oct	Nov	Dic	
	07	07	07	07	07	07	07	07	07	07	08	08	08	08	08	08	08	08	08	08	08	08	08
<b>Sensibilización</b>	X																						
<b>Transformación</b>		X	X	X																			
<b>Toma de decisión</b>					X																		
<b>Implementación</b>						X	X	X															
<b>Uso</b>									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
<b>Retroalimentación</b>																						X	
<b>Sueño</b>																							X



## Conclusiones

### **Desde los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos entre docentes**

1. Tal como lo afirma Behrend (2006), los docentes en la institución educativa materia de investigación comparten con mayor facilidad los conocimientos explícitos a diferencia de los conocimientos tácitos los cuales son poco propensos a ser compartidos. Alegan que ello se debe al egoísmo y –principalmente- al interés de los docentes que los poseen de ejercer poder sobre sus colegas.
2. Las motivaciones internas que estimulan el acto de compartir conocimientos entre los docentes de la institución educativa no sólo se limitan a la amistad. Además de lo propuesto por Ipe (2003), en la institución se comparte conocimientos debido al interés que poseen los docentes de cooperar con aquellos que trabajan en su misma área o nivel, pues tienen similares dudas o preocupaciones.
3. En la institución se utiliza con mayor frecuencia los canales informales para compartir conocimientos. Por el contrario, los canales formales establecidos en el Plan Anual para el año lectivo 2006, no fueron cumplidos en la realidad debido a múltiples razones. De esta manera, se impidió que los docentes capacitados a lo largo del año puedan compartir los conocimientos aprendidos con sus colegas y realizar, lo que los propios coordinadores denominan, el efecto multiplicador.
4. La cultura organizacional de la institución educativa sobre compartir conocimientos es contradictoria. A pesar de reconocer que este acto posee ventajas; la práctica organizacional no refleja la importancia

atribuida pues existen diversos impedimentos de tipo tecnológico, de gestión, sociales y personales (McDermott,1999, en Widén-Wulff y Ginman, 2004) que dificultan que este acto sea adherido al quehacer educativo cotidiano.

### **Desde los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos entre docentes a través de un k-blog institucional**

5. El k-blog institucional puede ser utilizado de diferentes maneras en la institución. Sin embargo, se considera que los docentes pueden resistirse a utilizarlo debido a dos razones: primero, la gran mayoría de docentes no tiene conocimientos sobre cómo usar Internet; segundo, al no poder utilizar el Aula de Innovación pues ésta se encuentra cerrada, los docentes que carecen del servicio de Internet en casa no podrán acceder al k-blog en sus horas libres.
6. Existe un marcado interés por compartir conocimientos profesionales a través del k-blog pues las áreas que se delimitaron hacían un total de nueve. Ello difiere con la necesidad de compartir conocimientos personales, los cuales se limitan sólo a dos aspectos.
7. Contrariamente a lo propuesto por Dearstyne (2005), los coordinadores concuerdan que el k-blog no debe poseer normas reguladoras debido a que se asume que, al ser un medio en donde todos están en la condición de aprendices, no quepa la posibilidad de utilizar al k-blog como medio para ofender o ridiculizar a los que interactúan en él.
8. El uso del k-blog –a juicio de los coordinadores- permitirá fortalecer y consolidar las relaciones interpersonales entre los docentes, las cuales reflejan algunos inconvenientes. Asimismo, consideran apropiado que

antes de usar el k-blog, se debe capacitar a los docentes en el uso de la Internet y, ante todo, debe apelarse a su compromiso e identificación.



## Recomendaciones

### **A los gestores educativos de la institución educativa en cuestión:**

Debe considerarse que la aplicación del k-blog es posible luego de la aplicación de fases previas que permitan asegurar su uso y, principalmente, el respaldo de los docentes quienes son piezas fundamentales en el éxito de esta herramienta. Para tales efectos, sugerimos aplicar en primer término, la estrategia de gestión propuesta en el tercer capítulo.

### **A los gestores educativos de otras instituciones educativas similares a ésta:**

Es importante recalcar que la estrategia de gestión diseñada pertenece a la institución educativa materia de la investigación; por tal motivo, tratar de aplicarla exactamente en otro contexto no es recomendable. Lo que se propone a los gestores educativos interesados en aplicar esta experiencia en sus propias instituciones es lo siguiente: primero, deben interesarse por conocer los modelos mentales de sus coordinadores o de sus docentes sobre el acto de compartir conocimientos; luego, elaborar su propia propuesta tomando como referencia la aquí presentada y, finalmente, elaborar el k-blog con las sugerencias recogidas de los modelos mentales hallados.

### **A los investigadores:**

Establecemos cuatro futuras líneas de investigación:

1. Evaluar cuál ha sido el impacto del uso del k-blog en el desempeño de los docentes en la I.E. Spelucín Vega y por ende, en la calidad educativa de la institución.

2. Diseñar estrategias que permitan mejorar los modelos mentales inadecuados de los docentes de una institución educativa.
3. Elaborar políticas de gestión que propulsen la gestión de los recursos humanos de las instituciones educativas a la luz del enfoque de las empresas humanistas.
4. Aplicar la experiencia del uso del k-blog para compartir conocimientos entre docentes de dos instituciones educativas para establecer entre ellas comunidades virtuales de aprendizaje.



## Bibliografía

ANTUNEZ, S. y GAIRÍN, M. (1996) *La organización escolar : práctica y fundamentos*. España: Ed. Grao.

BEHREND, F. (2006) Collaborate today, compete tomorrow. Knowledge management review. Knowledge Management Review. (En línea) Vol.8, No. 6, pp. 24-27. Disponible: Proquest (2006, Abril 03)

BENDER, S. y FISH, A. (2000) The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. Journal of Knowledge Management (En línea) Vol. 4 . No. 2, pp. 125-137. Disponible: Proquest (2006, Junio 06)

BURGESS, D. (2005) What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit? Journal of business communication. (En línea) Vol. 42, No. 4, pp. 324-348. Disponible: Proquest. (2006, Enero 13)

CABERO, J. (2000) *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación*. España: Autor.

CAPELLA, J. (2005) Materiales de Enseñanza del curso de Gestión del Conocimiento de la Maestría en Gestión de la Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: PUCP

CAPELLA, J. (1992) La escuela peruana: apuntes para una propuesta. *FORO EDUCATIVO*, Lima: Foro Educativo.

CASSASUS, J. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B) (En línea) Disponible: [http:](http://)



[/www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion\\_problemas\\_gestion\\_educativa\\_casassus.pdf?menu=/esp/biblio/docdig/](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf?menu=/esp/biblio/docdig/) (2006, Febrero 17)

CHEN, L. (2006) Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large accounting firms that are strategically aligned. Journal of American Academy of Business (En línea) Vol. 9, No. 1; pp. 176 – 182. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

CHERMACK, T. (2003) Mental Models in Decision Making and Implications for Human Resource Development. Advances in Developing Human Resources (En línea) Vol. 5, No. 4, pp. 408-422. Disponible: Proquest. (2006, Enero 16)

CHOWDHURY, S. (2005) The rol of affect- and cognition- based Trust in complex knowledge sharing. Journal of Managerial Issues (En línea) Vol.17, No. 3, pp. 310-326. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

CLYDE, L. (2005) Educational Blogging. Teacher Librarian. (En línea) Vol. 32, Nº3. pp. 43-45. Disponible: Proquest. (2006, Febrero 07)

COMISIÓN MULTISECTORIAL PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (2005). Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú: Agenda Digital Perú 2005. (En línea) Disponible:<http://www.peru.gob.pe/AgendaDigitalPeru/agendadigital.htm> Perú: CODESI. (2006, Mayo 09)

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (2005) Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad y el desarrollo humano PNCTI 2006-2021. (En línea) Disponible:<http://ap.concytec.gob.pe/planctei/archivo/PLAN-NACIONAL-CTI.pdf>. Perú: CONCYTEC ( 2006, Mayo 09)

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ (2003) Ley General de Educación No. 28044. (En línea) Disponible: <http://www.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leyes/28044.htm> Perú: CRP (2006, Mayo 09)

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN (2005) Hacia un Proyecto Educativo Nacional. (En línea) [www.cne.gob.pe](http://www.cne.gob.pe). Perú: CNE. (2006, Mayo 17)

CORREA, J. (2003) Humanismo en las organizaciones. (En línea)

DEARSTYNE, B. (2005) BLOGS: The New Information Revolution? Information Management Journal. (En línea) Vol. 39, No. 5; pp. 38-43. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

DEVINE, D. (1999) Effects of Cognitive Ability, Task Knowledge, Information Sharing and Conflict on group decision making effectiveness. Small Group Research. (En línea) Vol.30, Nº 5, pp. 608-634. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

DOLAN, S. et al. (2003) *La Gestión de Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, Mc Graw-Hill, pp 390.

EDMUNDS, H. (1999) *The focus group : research handbook*. New York: NTC Business Books.

ELBOJ, C., PUIGDELLÍVOL, M., SOLER, R. y VALLS, C. (2002) *Comunidades de Aprendizaje: Transformar la Educación*. Barcelona: Ed. Graó

ENGLISH, M. y BAKER, W. (2006) Rapid Knowledge Transfer. Quality progress. (En línea) Vol.39, Nº2, pp.41-48. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

FERNÁNDEZ – BERROCAL, P. y SANTAMARÍA, C. (2006) Mental models in social interactions. *The Journal of Experimental Education*. (En línea) Vol. 74, No. 3, pp. 229-248. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

GÓMEZ MONT, C. (1991) *Nuevas tecnologías de comunicación*. España: Ed. Trillas.

GARCÍA-VALCÁRCEL, A. (1996) *Las nuevas tecnologías en la educación*. España: Narcea, S.A. de Ediciones.

HALDIN-HERRGARD, T. (2000) Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*. (En línea) Vol. 1 No. 4, 2000, pp. 357-365. Disponible: Proquest. (2006, Septiembre 18)

HALL, H. (2001) Input friendliness: Motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*. (En línea) Vol. 27, No.3, pp. 139-146. Disponible: Proquest. (2006, Febrero 07)

HARGADON, A. (1998) Firms as Knowledge brokers. *California Management Review*. (En línea) Vol.40, N° 3, pp.209-227. Disponible: Proquest. (2006, Febrero 07)

HENDRIKS, P. (1999) Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*. (En línea) Vol. 6, No.2, pp.91-100.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P (1999) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw – Hill.

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (2005). World Summit on the Information Society. Outcome documents. Geneva 2003-Tunis 2005. Disponible: <http://www.itu.int/wsis/docs2/tunis/off/6rev1-es.pdf> Geneva: ITU. (2006, Mayo 09)

IPE, M. (2003) Knowledge Sharing in Organizations: a Conceptual Framework. Human Resource Development Review (En línea) Vol. 2, No. 4, pp. 337-359. Disponible: Proquest. (2006, Enero 13)

KANT, I. (2004) *Reflexiones sobre filosofía moral*. España: Ed. Sígueme.

KARP, T. (2005) Unpacking the mystery of change: Mental Modelling. Journal of Change management. (En línea) Vol. 5, No. 1, pp. 87-96. Disponible: Proquest. (2006, Marzo 16)

KWAN, M. y CHEUNG, P. (2006) The Knowledge Transfer Process: From Field Studies to Technology Development. Journal of Database Management. (En línea) Vol.17, No. 1; pg. 16 – 32. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

LANG, E. (2005) Would You, Could You, Should You Blog? Journal of Accountancy. (En línea) Vol. 199, No. 6, pp. 36-42. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

LAYCOCK, M. (2005) Collaborating to compete: achieving effective knowledge sharing in organizations. The Learning Organization. (En línea) Vol.12, N°6, pp.523-538. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

LU, M. et al. (2006) Virtuality and Team Performance: Understanding the Impact of Variety of Practice. Journal of Global Information Technology Management. (En línea) Vol. 9, No. 1; pp. 4- 23. Disponible: Proquest. (2006, Mayo 17)

MARTINDALE, T. y WILEY, D. (2005) Using Weblogs in Scholarship and Teaching. *Techtrends*. (En línea) Vol.49, N° 2. pp.55-61. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

MASLOW, A. (1991) *Motivación y personalidad*. España: Ed. Díaz de Santos S.A..

MATHIEU, J. et al. (2005) Scaling the quality of teammates`metal models: equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*. (En línea) Vol. 26, pp. 37-56. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

MAYO, E. (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión.

McCRACKEN, M. y WALLACE, M. (2000) Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*. (En línea) Vol. 24, No.5, pp.281-290. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

MENEZES, C. (2001) La UNESCO y el Desarrollo de la Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe. (En línea) <http://www.unesco.org.uy/informatica/publicaciones/PaperUNAM-23-05-01.doc>. UNESCO: Uruguay (2006, Mayo 16)

MINBAEVA, D. (2005) HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personal Review*. (En línea) Vol.34, N°1, pp.125-144. Disponible: Proquest. (2006, Enero 13)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (2005) Orientaciones y Normas Nacionales para la Gestión de las Instituciones Educativas de Educación Básica y Educación Técnico - Productiva 2006. Resolución Ministerial 0710-2005-ED

MING, Y. et al. (2004) Formulating a communication strategy for effective knowledge sharing. *Journal of Information Science*. (En línea) Vol. 30, No. 1, pp. 12-22. Disponible: Proquest. (2006, Febrero 07)

MIRO QUESADA, F. (1969) *Humanismo y Revolución*. Lima: Casa de la Cultura del Perú.

MONEREO, C. (2005) *Internet y competencias básicas*. Barcelona: Ed. Graó

MORGAN, D. (1998) *The focus group kit*. London: SAGE , 5 v.

MOREY, D. y FRANGIOSO, T. (1998) Aligning an Organization for Learning: The Six Principles of Effective Learning. *Journal of Knowledge Management* . (En línea) Vol. 1 No. 4 , pp308-314. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

O'CONNOR, P. (2005) How we enhance Information, and How we are enhanced....*Lybrary Hi Tech News*. (En línea) Vol. 2. pp.9-10. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

OJALA, M. (2005) Blogging for Knowledge sharing, management and dissemination. *Business Information Review*. (En línea) Vol. 22, No.4, pp. 269-276. Disponible: Proquest. (2006, Enero 13)

OLTRA, V. (2005) Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*. (En línea) Vol. 9, No. 4, pp. 70-86. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

PAI, J. (2006) An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning. *Management Decision*. (En línea) Vol. 44, No. 1, pp.105-122. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

PÉREZ, G. (1993) *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.

QUIBLE, Z. (2005) Blogs and Written Business Communication Courses: A Perfect Union. *Journal of Education for Business*. (En línea) Vol. 80, No. 6; pp. 327-332. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

RAMLALL, S. (2004) A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee. *Journal of American Academy of Business*. (En línea) Vol. 5, No. 1/2; pp. 52 – 63. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

REUSSER, C. (2001) ¿Qué es la Sociedad de la Información? (En línea) [http://www.reuna.cl/central\\_apunte/docs/que\\_es\\_la\\_sociedad\\_de\\_la\\_informacion\\_monsalvez.pdf](http://www.reuna.cl/central_apunte/docs/que_es_la_sociedad_de_la_informacion_monsalvez.pdf). Chile: Universidad de Chile (2006, Mayo 16)

SABHERWAL, R. y SABHERWAL S. (2005) Knowledge Management Using Information Technology: Determinants of Short-Term Impact on firm value. *Decision Sciences*. (En línea) Vol. 36, No. 4; pg. 531- 567. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

SANTOS GUERRA, M. (2001) *Enseñar o el oficio de aprender. Organización escolar y el desarrollo profesional*. Buenos Aires: Homo Sapiens Ed.

SENGE, P. (1992). *La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Editorial Granica.

SENGE, P. et al (1995). *La Quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. España: Ed. Granica.

SENGE, P. (2000). *La Danza del Cambio: retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Editorial Norma.

SENGE, P. (2002). *Escuelas que aprenden: un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Bogotá: Editorial Norma.

SERRANO, A. y MARTÍNEZ, E. (2003) *La Brecha Digital: Mitos y Realidades*. México: Editorial UABC.

SOTILLO, R. (2001) *Empresas Humanistas Hoy*. (En línea) <http://www.capitalemocional.com/autor/Rsotillo/humanista.htm>. España: Capitalemocional (2006, Abril 06)

THOMAS, M. (2004) *Master en Recursos Humanos: construir un equipo de éxito : motivar, responsabilizar y liderar*. España: Deustuo.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATIONS (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento. Informe Mundial de la UNESCO*. Disponible: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf> París: UNESCO. (2006, Mayo 09)

VALLAEYS, F. (2005) *Materiales de Enseñanza del curso de Ética y Liderazgo de la Maestría en Gestión de la Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*.

VIEYTES, R. (2004) *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Argentina: Editorial de las Ciencias.



VON HECKER, U. (2004) Disambiguating a mental model: influence of social context. *The psychological Record*. (En línea) Vol. 54, No. 1, pp. 27-43. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

WALKER, J. (2005) Weblogs: learning in public. *On the Horizon*. (En línea) Vol.13, Nº2, pp. 112-118. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

WIDÉN-WULFF, G. y GINMAN, M. (2004) Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science* (En línea) Vol. 30, No.5, pp.448-458. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

YIH-TONG, P. y SCOTT, J. (2005) An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*. (En línea) Vol. 9, No. 2, pp. 75-90. Disponible: Proquest. (2006, Abril 03)

ZHANG, J., DAWES, S. y SARKIS, J. (2005) Exploring stakeholders' expectations of the benefits and barriers of e-government knowledge sharing. *The Journal of Enterprise Information Management*. (En línea) Vol. 18 No. 5, pp. 548-567



## Anexos



## Anexo 1

Obj. General	Obj. Específico	Variables	Indicadores	Marco Teórico	Método	Técnicas	Inst	Ítems
<p>Proponer un diseño de k-blog institucional para compartir conocimientos a partir de los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega descubiertos en la investigación.</p>	<p>Identificar los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos entre docentes.</p>	<p>Modelos mentales sobre compartir conocimientos (MM sobre CC)</p>	Naturaleza del conocimiento	Factores que influyen en el compartir conocimientos según Ipe	Cualitativo	Interrogación oral	Guía del Focus Group	<p>¿Qué conocimientos son compartidos entre docentes?</p> <p>¿Qué conocimientos no se comparten?</p> <p>¿Cuáles serían las razones por las cuales estos conocimientos no son compartidos?</p>
			Motivación	Factores que influyen en el compartir conocimientos según Ipe	Cualitativo	Interrogación oral	Guía del Focus Group	<p>¿Entre quiénes se comparte conocimientos con mayor facilidad?</p> <p>¿En qué medida la amistad agiliza el acto de compartir conocimientos?</p> <p>¿Qué tipo de estímulos son adecuados para alentar compartir conocimientos ?</p>
			Oportunidades para CC	Factores que influyen en el compartir conocimientos según Ipe	Cualitativo	Interrogación oral	Guía del Focus Group	<p>¿En qué situaciones se comparte conocimientos entre docentes?</p> <p>¿Qué momentos son propicios para compartir?</p> <p>Cuando un docente asiste a talleres, seminarios, etc., ¿se brinda las facilidades para que comparta sus conocimientos adquiridos con otros colegas?</p> <p>¿por qué?</p>
			Cultura organizacional	Factores que influyen en el compartir conocimientos según Ipe	Cualitativo	Interrogación oral	Guía del Focus Group	<p>¿Qué factores podrían impedir que compartir conocimientos sea una práctica cotidiana en su institución?</p> <p>¿Qué debe hacer la institución para facilitar compartir conocimientos?</p> <p>A su criterio ¿cuáles son la ventajas y/o desventajas de compartir conocimientos?</p>

Obj. General	Obj. Específico	VARIABLES	Indicadores	Marco Teórico	Método	Técnicas	Instrumento	Ítems
Proponer un diseño de k-blog institucional para compartir conocimientos a partir de los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega descubiertos en la investigación.	Identificar los modelos mentales de los coordinadores de la I.E. Spelucín Vega con respecto a compartir conocimientos entre docentes a través de un k-blog institucional.	Modelos mentales sobre compartir conocimientos (MM sobre CC) a través de un k-blog institucional	Uso del blog	K-Blog institucional	Cualitativo	Interrogación oral	Guía del Focus Group	¿De qué manera el k-blog puede ser utilizado como herramienta para compartir conocimientos en la institución? ¿Cuáles serían las razones por las cuales los docentes podrían resistirse a compartir conocimientos a través de un k-blog?
			Conocimientos para compartir	K-Blog institucional	Cualitativo	Interrogación oral	Guía del Focus Group	¿Qué tipos de conocimientos profesionales podrían compartirse a través del k-blog? ¿Qué tipos de conocimientos personales podrían compartirse a través del k-blog?
			Normas reguladoras	K-Blog institucional	Cualitativo	Interrogación oral	Guía del Focus Group	¿Qué clase de reglas o normas deberían regular el uso del k-blog?



## Anexo 2

## Guión del focus group

### Introducción

#### 1. Presentación:

Nombre de la moderadora

Agradecimiento

#### 2. Propósito del focus group:

- Conocer sus ideas y sugerencias con respecto a un proyecto a realizarse en el colegio que involucra el uso de una herramienta de Internet: el blog.
- ¿Qué es el k-blog? Página web personal en la cual cada uno expresa ideas sentimientos, etc. con respecto a un tema de interés personal. Otras personas que lean su k-blog pueden opinar sobre sus comentarios o ideas, intercambiando puntos de vista.

#### 3. Reglas:

- Rol del moderador (dar preguntas para que sean discutidas por todos)
- Confidencialidad de los comentarios (nadie va a tener acceso a la reproducción del cassette)
- Son opiniones por tanto no hay repuestas buenas ni malas (lo ideal es propiciar la discusión, participar todos)
- Participar uno a la vez.
- No desviarse de la pregunta.
- Presentación: nombres y de qué trataría su blog.

## Preguntas

1. A su criterio ¿cuáles son la ventajas y/o desventajas de compartir conocimientos? (¿Qué conocimientos son compartidos entre docentes?, ¿Qué conocimientos no se comparten? , ¿Cuáles serían las razones por las cuales estos conocimientos no son compartidos?)
2. ¿Entre quiénes se comparte conocimientos con mayor facilidad? (¿En qué medida la amistad agiliza el acto de compartir conocimientos?)
3. ¿En qué situaciones se comparte conocimientos entre docentes? (¿Qué momentos son propicios para compartir?, Cuando un docente asiste a talleres, seminarios, etc., ¿se brinda las facilidades para que comparta sus conocimientos adquiridos con otros colegas? ¿por qué?)
4. ¿Qué factores podrían impedir que compartir conocimientos sea una práctica cotidiana en su institución?
5. ¿Qué debe hacer la institución para facilitar compartir conocimientos? (¿Qué tipo de estímulos son adecuados para alentar compartir conocimientos ?)
6. ¿De qué manera el k-blog puede ser utilizado como herramienta para compartir conocimientos en la institución? (¿Qué tipos de conocimientos profesionales podrían compartirse a través del k-blog?, ¿Qué tipos de conocimientos personales podrían compartirse a través del k-blog?)
7. ¿Qué clase de reglas o normas deberían regular el uso del k-blog?
8. ¿Cuáles serían las razones por las cuales los docentes podrían resistirse a compartir conocimientos a través de un k-blog?





## Anexo 3

	PREGUNTAS	Focus Group Mujeres- Primaria	Focus Group Mujeres- Secundaria	Focus Group Varones- Secundaria
Naturaleza del conocimiento 1	¿Qué conocimientos son compartidos entre docentes?	<p><b>Coordinadora 1:</b> ...¿qué compartimos? Cómo evalúas ¿no? o para ver entre nosotras “tú qué instrumento estás aplicando”, para evaluar a tus alumnos. O de repente sobre cultura general, también eso compartimos bastante, todos los informes que se bajan por internet dentro de las páginas que son por ejemplo de la OEI, por ejemplo muy interesantes todo lo que es de investigación educativa, didáctica, metodología. Lo que nos interesa es nuestro campo, nos interesa bastante, eso es lo que compartimos.</p> <p><b>Coordinadora 5:</b> Mira lo pedagógico también parece que hay puntos que ya dominamos ¿no? Pero como ya las investigaciones están más actualizadas entonces tú vas bajando información y cosas mínimas como nuestro sílabos, entonces vamos compartiendo, ¿no? Vamos mirando cómo lo hizo la otra.</p> <p><b>Coordinadora 4:</b> ...En cuanto a los temas netamente pedagógicos, actividades que se puedan desarrollar.</p>	<p><b>Coordinadora 6:</b> Por ejemplo cuando nos reunimos, conversamos sobre algunas limitaciones que tienen los alumnos dentro del aula ¿no?</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> En nuestra institución educativa, este... es una institución educativa donde se comparte muchas cosas, no solamente conocimientos sino también este.. ¡eh! podría decirse, sentimientos.</p> <p><b>Coordinador 7:</b> Al menos en mi área, compartimos; tratamos de hacerlo con todos los colegas de mi área con respecto a las prácticas que se deben dar a los alumnos, tanto las prácticas de laboratorio como las prácticas calificadas, eh.. ya que el programa es el mismo, pero cada docente ya trata de desarrollarlo de acuerdo a su método, pero sí, es eso lo que compartimos, como creando un banco de datos, sí.</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> ¡Todo se comparte!</p>	<p><b>Coordinador 11:</b> Bueno, yo soy de Comunicación, en el área sobre contenidos, sobre si los alumnos aprenden o no aprenden, también uno se hace una autorreflexión entre todos, en qué estamos fallando, por ejemplo, si un alumno no sabe escribir dónde están las causas, se trata de buscar dónde están las causas, o porqué a algún alumno no le gusta leer, o sea tratar de indagar, de ver la realidad, tratar de encontrar el motivo, y también cómo uno como docente tratar de resolver el problema, sí se comparte constantemente en las reuniones. Mayormente se comparte la metodología, claro, tratar de buscar soluciones.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> En cuanto a conocimientos creo no hay problemas ¿no?, por lo menos yo trato de compartir cuestiones políticas, filosóficas, religiosas, de todos los aspectos. Incluso uno trata de compartir sobre el día del turismo que ha sido ayer o también hablar sobre las otras cuestiones que son aspectos generales ¿no?.... En esa parte creo que no hay ningún conocimiento prohibido, también se comparten cuestiones familiares, incluso, aspectos de sexualidad; aquí no hay ningún tabú.</p>
	¿Qué conocimientos no se comparten?	<p><b>Coordinadora 3:</b> Sinceramente de darse, uno por allí ve que es el tiempo pero otro es que reina el egoísmo, ¿no? Hay que ser sinceros, hay algunos que unas veces conocen o saben de metodología, de evaluación, cómo preparar las clases y de repente lo guardan porque muchas veces se ha notado, incluso en el mismo grado se ve eso ¿no? Que conocen y no se da a los demás ¿no?</p>	<p><b>Coordinadora 9:</b> Creo, que tengo que ser sincera porque estamos hablando que tenemos que hablar con franqueza ¿no? Creo que lo que no se comparte muchas veces por ego es los errores que cometemos ¿no? dentro del aula y bueno, generalmente no queremos decir: “Me equivoqué en esto, y lo superé de esta manera” o algo por el estilo. Bueno, generalmente no he escuchado de ningún colega, al menos yo, que me diga, “Me equivoqué en esto, lo superé finalmente”. No se escucha eso y eso es lo que podría decir.</p> <p><b>Coordinadora 9:</b> Bueno, los pocos que sé que están estudiando maestría finalmente no comparten eso, no comparten sus estudios que tienen superiores, no lo comparten creo que... porque les pregunto y se sienten herméticos, así como cortos, y ya llevan un año así estudiando, pero no comparten sus conocimientos de maestrías, qué es lo que han aprendido.</p>	<p><b>Coordinador 12:</b> ...quizá mantenemos en secreto nuestra propia técnica, nuestra propia evaluación, somos un poquito cerrados, no somos así como las otras áreas. Sí compartimos pero hasta cierto límite...</p> <p><b>Coordinador 12:</b> yo siempre les digo a ellos que pongan al día sus documentos para compartir, por ejemplo llámese programa curricular, desarrollen sus unidades, desarrollen sus sesiones de aprendizaje. Ellos me dicen “sí, ya, ya, ya están listos” pero no es la realidad.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Aunque cada profesor siempre tiene su secreto ¿no? No lo suelta todo...</p>

	<p>¿Cuáles serían las razones por las cuales estos conocimientos no son compartidos?</p>	<p><b>Coordinadora 3:</b> ...yo pienso que es el egoísmo, el querer ser uno solo, querer figurar, pienso que es así. Porque yo digo, lo que yo sé yo lo comparto en las reuniones pero en cuanto a lo pedagógico vemos bastante egoísmo, cada uno a veces por su parte bueno eso es lo que se da, lo que observo en mi grado.</p>	<p><b>Coordinadora 9:</b> ...Sentirse menos ¿no? Los no aciertos no se dicen...y debería de ser lo contrario, ¿no? Porque si se comparten los errores nos facilitan a los otros para no cometer los mismos errores. Eso debería ser así.</p>	<p><b>Coordinador 12:</b> Quizá por celos de su trabajo, quizá por sobresalir o porque no hay un adelanto en cuanto a las sesiones de aprendizaje. A veces los profesores, yo lo he hecho antes pero ahora como que ya ando ordenado en eso, para hacer una clase se tiene que hacer una sesión de clase y hay que saber hacerlo y hasta ahora ningún profesor me ha mostrado cómo está trabajando, si en verdad está desarrollando una sesión de aprendizaje o no, o cómo lo está haciendo su sesión de aprendizaje para compartir y uniformizar. Cuando les digo, lo vamos a mostrar, no me lo muestran quizá porque no lo hacen o porque son cerrados en su trabajo o tendrán algún motivo.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> ...creo que es de todo profesional ¿ah? Por más que uno diga, no creo que haya alguien que no se guarde aunque sea algo para uno, ¿no? Como cierta manera de mantener el poder, ¿no?</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Ese algo que nos sirve para ser mejor.</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Yo soy mejor que tú. Mejor que tú, sólo yo. Sí señorita, siempre se queda algo que no se dice. Es que somos humanos.</p>
<p>Motivación 2</p>	<p>¿Entre quiénes se comparte conocimientos con mayor facilidad?</p>	<p><b>Coordinadora 3:</b> Por ejemplo, yo pertenezco al quinto grado, yo vivo ávida de compartir con mis compañeras de grado hasta las mínimas responsabilidades que tenemos en nuestro quehacer educativo con relación a nuestros niños. Yo vivo ávida a compartir, no específicamente con una colega sino con todas las de mi grado. Yo trato en lo posible compartir lo poco que sé, no quedarme. Porque en sí nuestra profesión es servicio.</p> <p><b>Coordinadora 4:</b> Yo también como dice la colega, comparto en el grado. Bueno y todo lo que está a mi alcance, yo pienso que todo lo enseño, como dice, se comparte ¿no?... Pero en cuanto a lo pedagógico cada uno coordina con su grado, bueno, yo con todo el colegio pero más con las de mi grado ¿no?</p>	<p><b>Coordinadora 6:</b> ...No somos personas cerradas aquí, que decimos sabemos algo y “no, no te lo voy a contar”, “no, yo solito quiero para mí ese conocimiento”, no, yo creo que aquí existe en ese sentido... hay solidaridad, hay solidaridad, compañerismo, de querer compartir en la medida de lo posible lo que cada uno conoce sin importar grados o áreas.</p> <p><b>Coordinadora 10:</b> Pero mayormente por áreas, entonces por ejemplo las capacitaciones que recibimos, por ejemplo yo soy de religión, por ejemplo se complementan y casi están en lo mismo ¿no? Entonces nosotros siempre compartimos las separatas, algunas cosas, fotocopias, etcétera.</p>	<p><b>Coordinador 11:</b> La característica es que nosotros los profesores de comunicación después de cada clase, nosotros tratamos de ver nuestras debilidades también como si somos irresponsables y no cumplimos con la tarea, también nos decimos de frente por ejemplo “tú fallas en esto”, “¿porqué salió mal tal alumno?” con sinceridad, con confianza.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Mayormente se comparte entre áreas, bueno en algunos meses de vacaciones en que uno no sólo comparte con los de su área sino con los de primaria, sobre cómo van marchando las cosas... Por lo menos en el área de comunicación sí funciona, sí se comparte, porque incluso como decía el profesor, en cuanto a sesiones de clase se intercambia, por ejemplo siempre tenemos a una profesora que nos explica cómo hacer, trabajamos en equipo en marzo, ¿no?</p>

	<p>¿En qué medida la amistad agiliza el acto de compartir conocimientos ?</p>	<p><b>Coordinadora 10:</b> Yo que tengo tiempo trabajando acá generalmente los colegas no tenemos problemas de decirnos esas cosas, hay cierto compañerismo, sí se puede compartir en el blog, sí es posible.</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> Pero nosotros no subestimamos a nadie de acá ¿no? No consideramos menos a nadie, por más insignificante sea su consulta; aunque nos parezca nada, no jamás, nosotros siempre estamos llanos a apoyar.</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> Será porque es colegio pequeño que somos pocos. Porque siempre, siempre intercambiamos entre todos nosotros sin importar áreas, inclusive a veces, nos encontramos por acá y decimos “Oye, ¿cómo es tu sesión de clase?”, “Ah, ya toma sácale copia”, “¡Llévatelo”, “Oye, enseñame esto de acá”, “¡Ah ya!”, “Oye, más tarde de busco”, “¡Ah ya, no hay problema!”.</p> <p><b>Coordinadora 7:</b> Se respeta bastante eso (<b>¿qué cosa?</b>) la diferencia entre todos.</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> O sea, algunas veces se dice “¿No sabes eso?” pero con otro tono, que no hace sentir mal. Porque es el cómo lo digas.</p>	
--	---	---	--

<p>¿Qué tipo de estímulos son adecuados para alentar compartir conocimientos?</p>	<p><b>Coordinadora 1:</b> Mira, se supone que hay reglamentos internos que programan ese tipo de estímulos. Generalmente no se hace tampoco o no lo hacen efectivo. Uno de los estímulos es, por decir, hacer un reconocimiento escrito ¿no? que de repente no sea de acá porque que te lo dé el director o la directora que asume el colegio no tiene tanto valor como que te lo dé un órgano intermedio y si tú haces un trabajo al cual le vas a dedicar horas, aunque quieras o no, tú antes tienes que preparar tu material ¿no? Afianzar los puntos que vas a dar para que te salga bien la exposición que vas a dar entonces estás invirtiendo un tiempo, entonces yo creo que debería estimularse con este reconocimiento digamos reconocido por medio del órgano intermedio. Me parece que ésa es una de las cosas que tendrían un valor especial para uno, para el currículo.</p> <p><b>Coordinadora 5:</b> Bueno, me parece que un estímulo para uno es sentirse apoyado, brindarte todas las facilidades. "Aquí yo quiero compartir esto, hacer esto"... entonces que uno se sienta apoyado con la dirección de repente ¿no? "¿Qué necesita profesora?", "¿Tiempo, material, hora?, "Tiene todo mi apoyo". Eso es un gran estímulo para uno y así te anima para seguir avanzando, sigues avanzando, caminas, avanzas y lo das todo. Eso es muy importante.</p> <p><b>Coordinadora 4:</b> El hecho que las personas participen también es un estímulo porque si desarrollas un esfuerzo era también para que las colegas se beneficiaran y sin embargo, fueron contaditas las personas de este colegio que vinieron.</p> <p><b>Coordinadora 1:</b> El apoyo y la participación es muy importante, son dos estímulos.</p>	<p><b>Coordinadora 8:</b> No tanto estímulos porque nosotros como institución educativa estamos llanos a todos los cambios.</p>	<p><b>Coordinador 11:</b> Y a parte allí debería de haber algún tipo de incentivo. Ud. sabe que somos seres humanos y nos movemos en base a incentivos (<b>¿Y qué tipos de estímulos deberían utilizarse?</b>) No sé, tal vez felicitaciones, ya eso la dirección tendría que ver y también en cuanto a algunas premiaciones, no sé....</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Pero no creo, también tiene que verse la economía de la institución porque a veces el profesor dice ya qué importa pero al final qué logro. Ud. sabe que los adultos también tenemos mentalidad consumista porque vivimos en este tipo de sociedad y el docente se mueve en base a su economía entonces dice "¿a cambio de qué hago?" normalmente. No es una vocación de mártir, en ninguna profesión existe eso.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Entonces yo creo a partir del compromiso, enseñar a usar el blog, tal vez estímulos a través de méritos, de premiaciones, de reconocimiento directorales. Ahora que se va a trabajar a nivel de la meritocracia eso le va a servir mucho al docente y de la institución que nos apoye.</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Es algo similar cuando uno hace una clase de matemática. Por ejemplo en un determinado grado, para mantener motivados a los alumnos, uno tiene que hacer algo para que sigan con ese mismo ímpetu, aprendiendo, preguntando, participando y hay que por lo menos, como dice el profesor, hay que darles un premio, un premio así como puntaje en su notas, hacer la clase como si fuera una fiesta ordenada y eso mismo debe hacerse con los docentes, para que se sientan motivados con usar el blog.</p>
---	---	---	---

<p>Oportunidades para CC 3</p>	<p>¿En qué situaciones se comparte conocimientos entre docentes?</p>	<p><b>Coordinadora 1:</b> Mira, este año ha sido un año muy interrumpido generalmente los feriados turísticos, lo otro las elecciones.... como somos un centro donde se vota, entonces se ha eliminado lo que es la jornada pedagógica que es el punto de encuentro donde de alguna manera se comparte conocimientos. Hay docentes que asisten a otras capacitaciones y se programa que se haga el efecto multiplicador entonces no habido ese espacio este año para poder compartir, incluso este año ha habido un grupo de docentes que ha ido al programa CLICK que es justo del proyecto Huascarán. Mira, desde marzo hemos pedido que nos den el espacio para hacer el efecto multiplicador, tenemos dos proyectos allí, que ha presentado el ministerio.</p> <p><b>Coordinadora 2:</b> Yo pienso que más es la falta de tiempo también acá en la escuela, este año la verdad se han eliminado todas las jornadas pedagógicas justamente porque muchos feriados. Por ejemplo, ya vienen las elecciones regionales.</p> <p><b>Coordinadora 2:</b> En este año no hay momentos para compartir, por ejemplo yo con mi grado me reúno sábados por un par de horas tratando de compartir pero lo malo es que no disponemos de tiempo dentro de nuestro horario de trabajo.</p>	<p><b>Coordinadora 8:</b> Al inicio del año, en el mes de marzo, estamos acostumbradas a hacer nuestros programas, nuestras matrices a nivel de toda la institución educativa, nos reunimos por áreas e intercambiamos ideas entre áreas y nos apoyamos mutuamente en las dificultades que podamos tener. También cuando tenemos dificultades con algún padre o con algún alumno, también hacemos el comentario con los colegas y ellos también nos tratan de ayudar a solucionar ciertos problemas que se nos presentan.</p> <p><b>Coordinadora 6:</b> No, ¿ah? En marzo donde hacemos las capacitaciones hay un equipo que hace talleres ¿no? Y trata de orientar en la medida de lo posible a los que no conocen, darle a conocer a los demás compañeros.</p> <p><b>Coordinadora 6:</b> En marzo, y en las semanas o jornadas pedagógicas de cada mes o bimestralmente.</p> <p><b>Coordinadora 6:</b> Bueno, experiencias se comparten diariamente en el cafetín o estamos en la sala de profesores, es fácil de conversar e incluso compartimos lo que nos sucede con algún alumno.</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> “¿Qué opinas?”, “¿qué sugerencias?” dan opiniones tus mismos compañeros, el mismo grupito que está compartiendo en esos momentos.</p>	<p><b>Coordinador 12:</b> Mayormente en las horas libres y en el recreo, en algunos días donde hay jornada, o sea, de vez en cuando, porque no es todos los días.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Por el tiempo cada docente sale apurado, por eso en las horas libres se trata de aprovechar, ¿no? En vez de estar chismoseando se aprovechan en cosas académicas.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Pero capacitaciones sí ha habido acá entre nosotros, pero yo me pregunto ¿para qué sirvió eso? Es como yo mismo me pregunto, en el gobierno de Fujimori no sé cuánto se invirtió en PLANCAD, ¿cuál es el producto de PLANCAD? ¿No se basó fundamentalmente que los alumnos sepan leer?, ¿y cuál es el producto? No hay ningún producto. Dónde está esa inversión, dónde están esos profesores capacitados.</p>
--------------------------------	--	--	---	--

<p>¿Qué momentos son propicios para compartir?</p>				<p><b>Coordinador 11:</b> Se puede hacer cualquier día, se sacrifica un día de clases pero que asistan todos los profesores.</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Sí, estoy de acuerdo. Si es que se quiere establecer en el colegio el compartir conocimientos creo que un momento propicio sería un día completo, quizá utilizar un día de clases pero que asistan todos los profesores, el problema es que no asisten. Si Ud. programa una capacitación a las once, los profesores de la tarde no van a venir y si Ud. llama a la una los de la mañana no van a poder venir. El trabajo no sólo debe de ser de secundaria, también debe de ser de primaria, claro.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Entre todo el personal, de primaria y secundaria. <b>(¿pero cuál sería el momento más indicado?)</b> Es decirle al personal de primaria que no van a venir el día de mañana, van a venir en la tarde para que compartan con todos los profesores con los de secundaria y así están todos, pero eso ya depende de las autoridades tanto de la dirección de primaria como de secundaria, ser más comunicativos para el bienestar de los estudiantes por intermedio de los profesores.</p>
<p>Cuando un docente asiste a talleres, seminarios, etc., ¿se brinda las facilidades para que comparta sus conocimientos adquiridos con otros colegas? ¿por qué?</p>		<p><b>Coordinadora 1:</b> Sí se hacía, como te digo, sí se ha hecho. Este año como que ya un poco se ha suspendido, este año se nota eso. Porque hasta el año pasado se estaba haciendo y se hacía pero este año ¿qué pasa? “¡No, hay que recuperar las clases!” “¡Mejor, ya eliminamos la jornada pedagógica!”. Tenemos un plan anual de trabajo donde se supone, ya están programadas las jornadas pedagógicas donde se supone hay suspensión de clase ¿no? para que nosotros podamos autocapacitarnos, pero al ver todo esto han dicho: mejor se eliminan estas jornadas pedagógicas y que vendrían a reemplazar la recuperación de clases.</p>	<p><b>Coordinadora 9:</b> Inclusive cuando nos capacitamos, no, no comparten porque algunas veces yo les pregunto y no se comparte ¿no? Cuando debería compartirse los conocimientos ¿no? Porque las capacitaciones son no para uno mismo sino para todos ¿no? Ser pues, un efecto multiplicador en su colegio ¿no?</p>	<p><b>Coordinador 11:</b> No, de todos los casos que nos ha puesto, de verdad ninguno no, no. Incluso también los que se van a capacitar, no sé si es por cuestión de tiempo, no lo comparte es decir no hacen el efecto multiplicador. Por ejemplo, la semana pasada hubo una capacitación donde hay uno o dos del área ¿no? Pero en realidad, después de terminar el profesor recibe su diploma, etc. pero allí terminó pues. No vienen, ni te explican, tal vez por el tiempo, porque no hay espacios o por las clases que tienen. Sería diferente que después de capacitarse vendrían y te digan “esto he aprendido” pero no se hace, a veces en marzo nada más... es que no se pierden clases.</p>

<p>Cultura organizacional 4</p>	<p>¿Qué factores impiden que compartir conocimientos sea una práctica cotidiana en su institución?</p>	<p><b>Coordinadora 2:</b> ... no se dan los espacios porque uno, el tiempo, otro es que no hay... de repente todo el mundo tiene cosas que hacer,  <b>Coordinadora 5:</b> Lo que falta es el tiempo, el docente que tiene un poco de mayor conocimiento no lo comparte con los demás sea por las horas, por el trabajo, por las múltiples actividades que tenemos, no nos reunimos para compartir, ¿no?  <b>Coordinadora 2:</b> No, en la institución educativa se ve esa disposición del docente para compartir lo poco o lo grande que tiene. Yo vuelvo a reiterar lo que la profesora ha señalado que a veces por cuestión de tiempo, los afanes de la vida diaria, de diferentes aspectos, a veces no se hace posible este compartir y este recibir y dar.  <b>Coordinadora 4:</b> Pero en lo que más apremia es el tiempo como ya se ha mencionado porque cada uno tiene sus afanes y eso es quizá un impedimento para poder compartir más tiempo.  <b>Coordinadora 5:</b> Mira, la verdad no es que se lo guarden sino que a veces uno nota que falta disposición de la otra parte. A veces uno quisiera transmitir pero nadie tiene tiempo, "no, no tengo tiempo, otro día", entonces uno se queda con ese conocimiento para uno solo. Yo creo que más es la disposición de la otra parte, por eso no se comparte.  <b>Coordinadora 5:</b> Uno, que no nos han dado el espacio y otro, que no se puede abrir el aula de Innovación, entonces en lo que respecta al grupo que fue no hay egoísmo sino que no hay el espacio, no ha habido el tiempo, otro es las mismas circunstancias que se han ido presentando en el año, en el cual no se ha podido compartir.  <b>Coordinadora 1:</b> Y esto quizá por las relaciones humanas porque hará dos o tres años todos compartíamos. Nuestras jornadas pedagógicas eran un espacio donde se programaban un tema y se daba a todos, se daban proyectos en general. Después ya ha habido problemas internos, digamos, que han ido perjudicando, o sea hay otro factor que es el factor humano. Entonces yo siempre he sido una persona que me gusta compartir ... porque así tenga unos roces yo sé que el conocimiento va y viene, va y viene.</p>	<p><b>Coordinadora 7:</b> Pero muchas veces debe de ser el tiempo también uno de los factores, ¿no? Porque eso de correr aquí correr acá entonces no es igual como que sentarnos una hora y decir "sí, mira yo te voy a enseñar esto, lo otro lo que he aprendido", compartir. Lamentablemente hay colegas que trabajan por la mañana, por la tarde, y por la noche ya se van a estudiar entonces están que corren de aquí, corren de allá.  <b>Coordinadora 10:</b> Aparte que la dirección no nos da el tiempo necesario para hacer talleres entre nosotros para compartir con nuestros colegas este efecto multiplicador, no hay tiempo ni un cronograma para hacer este efecto multiplicador, no hay tiempo, no se nos da ese tiempo.  <b>Coordinadora 8:</b> Es hora pedagógica de trabajo, hora de clases y listo, se deja de lado esta parte importantísima de compartir.  <b>Coordinadora 7:</b> Tiempo.  <b>Coordinadora 6:</b> Organización de parte de la dirección para, de repente, captar a aquellas personas que se encuentran más preparadas o llevando cursos para que en estas jornadas ellos nos puedan orientar o compartir sus conocimientos ¿no? Eso de repente es lo que falta.  <b>Coordinadora 8:</b> Yo digo también que es, no sé si en todos pero algunos en que de repente no, no son innovadores y siguen lo tradicional o sea, saben, están al pendiente que ha habido cambios en educación, en la currícula pero... como que siguen lo tradicional, no cambian, saben pero no lo hacen.  <b>Coordinadora 8:</b> De repente el problema no es tanto el no querer compartir si no saber qué compartir porque nosotros somos conscientes que muchas veces nos vamos o nos llevan a capacitaciones que da el Ministerio de Educación y se nos hace difícil este asimilar lo que se nos está diciendo porque el expositor no tiene las estrategias este... que nos hagan entender, comprender, asimilar lo que se quiere transmitir. Entonces ¿cómo transmitir yo a mis colegas algo que yo no he aprendido? o sea, ese también es el temor, que yo cómo voy a querer enseñar algo que yo tampoco no he podido aprender.  <b>Coordinadora 10:</b> Puede ser el miedo a decir que no aprendí.  <b>Coordinadora 8:</b> Yo puedo haber estudiado maestría pero las personas que me enseñan no me motivan, no me dan las estrategias o no manejan las estrategias para que yo pueda asimilar los conocimientos y si no los asimilo yo, cómo lo voy a transmitir a los demás.</p>	<p><b>Coordinador 12:</b> ...también nosotros los profesores, digamos, somos un poquito -los profesores de matemática- somos un poquito algo así, algo así como que quisiéramos llevar nuestro propio ritmo un poco lejos de los demás...  <b>Coordinador 12:</b> En el área de matemática somos un poquito así, un poquito introvertidos, cada uno por su lado. A veces, salen mal las cosas cuando las cosas no se comparten. Yo estoy como coordinador este año y veo pues que aquí en matemática como que los profesores son bien cerrados en cuanto a decir, yo estoy haciendo esto.  <b>Coordinador 11:</b> El problema es todo el tiempo desde que trabajo acá que falta liderazgo en la dirección, porque el líder puede juntar a todos para que comparta esos conocimientos, tal vez sacrificando un día. Pero también digamos, hay mucho desinterés de los docentes porque a veces la dirección con buena intención convoca algunas veces a una jornada por decir, ¿no? Algunos no vienen, otros aprovechan para pedir permiso o fingen tener problemas o también puede ser verdad, pero es un poco difícil en un colegio del estado juntar en un solo día a todos, incluso en marzo que hay vacaciones porque hay algunos que se están capacitando o están en otras cosas. La verdad que algunos docentes no se sienten motivados o tal vez porque está lleno de actividades porque el docente no sólo trabaja aquí ¿no? Porque Ud. sabe que con mil, mil cien aquí nadie puede vivir, por eso hay gran cantidad que tiene gran cantidad de labor que se presentan como la familia, las cosas materiales, entonces esos son los factores mayores tal vez un poquito más de motivación de parte de la dirección, de la subdirección, también en muchos casos por falta de un elemento atractivo que a Ud. le llama la atención ¿no? Y mayormente esos factores, entonces el docente no va o se cree que ya sabe todo.  <b>Coordinador 12:</b> El factor tiempo, motivos de familia, factor económico. Ud. sabe muy bien que los maestros del Perú cómo viven. En las capacitaciones a veces uno tiene que invertir, es una inversión económica: pasajes, a veces pasan las sobre horas del almuerzo y van a tener que pagar la capacitación. O simplemente, algunos docentes no les gusta el director o la directora, y simplemente no van por eso.</p>
-------------------------------------	--	---	---	---



			<p><b>Coordinadora 6:</b> ...¿cómo voy a ir a explicar yo algo que no he aprendido bien, que más bien me han confundido?. El que tiene conocimiento aunque sea trata y comprende sabe a qué cosa quieren llegar ellos ¿no? pero los que no, los que recién están en este nuevo enfoque están perdidos.</p>	
<p>¿Qué debe hacer la institución para facilitar compartir conocimientos ?</p>		<p><b>Coordinadora 3:</b> Yo creo que la dirección debería tener mayor apertura y congregar a los coordinadores, congregarlos, dialogar, conversar y tomar acuerdos democráticamente preguntando a cada coordinador para que lo transmita a los demás profesores, cuándo sería posible, cuándo sería viable, realizar algunos encuentros ¿no? para compartir conocimientos. <b>Coordinadora 2:</b> Me parece que de otra manera la dirección puede ayudar, con mayor diálogo, mayor comunicación.</p>	<p><b>Coordinadora 7:</b> Con que nos den el tiempo, el espacio, es suficiente. <b>Coordinadora 9:</b> Todo está en que la dirección nos den carta blanca para utilizar las computadoras. Creo es lo más importante.</p>	<p><b>Coordinador 11:</b> Primero hacerse una autoevaluación por áreas... que todas las áreas pues, que demuestren qué han hecho durante el año ante toda plenaria, ante todos los docentes incluso pueden invitarse a los padres de familia, no hay porqué tener miedo y que cada área, hacer una especie de autoaprendizaje porque pongamos de ejemplo a los de matemática, el profesor un día nos da una clase modelo de matemática y todos los docentes somos sus alumnos. Entonces una vez que el docente acabe, nosotros podemos decir en qué falló, si no sabe utilizar la pizarra, se expresó mal, etc., etc., o no motivó. Igualito, un profesor de lenguaje puede hacer su clase, yo conozco que muchas instituciones lo hacen de esa manera y, en realidad, es un gran ahorro para la institución porque en el magisterio hay capacidad, hay preparación, el problema es que no se le está explotando. Usted sabe que la mayoría de profesores tienen un nivel universitario que está allí dormido, que no se le despierta. Yo sí soy partidario de esa interacción.</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Bueno, la autoridad máxima debe de conducir una política educativa interna buena, sociable, y con mucha libertad lo que no se está haciendo acá. Acá no tenemos unas reuniones como deben de ser, con todo el personal, no hay.</p>

	<p>A su criterio ¿cuáles son la ventajas y/o desventajas de compartir conocimientos ?</p>	<p><b>Coordinadora 4:</b> La ventajas de compartir conocimientos es que.. que compartiendo se aprende más.... Para compartir tenemos que leer, para eso tenemos que discutir, debatir un tema determinado, incluso ahorita nos han invitado a debatir lo que es la municipalización de primaria ¿no? entonces compartiendo conocimientos sobre un tema aprendemos más y tomamos otros puntos de vista, ¿no?</p> <p><b>Coordinadora 3:</b> La ventaja es que nos podemos actualizar entre nosotras mismas, ésa es una ventaja.La desventaja es qué tanto los docentes tienen la disposición, porque para poder compartir la persona tiene que estar dispuesta a disponer un tiempo de su vida y sentirse quieras o no.</p> <p><b>Coordinadora 5:</b> ... Entre docentes hay muchos colegas pues que leen bastante, leen bastante ¿no? Entonces están en una ventaja frente a los demás y lo bueno de estos docentes que leen, que están bien informados, es que lo comparten con los demás.</p>	<p><b>Coordinadora 6:</b> Hay ventajas porque en algunas cosas, en compartir las ideas vamos aprendiendo sobre esas cosas que desconocemos o de repente, corrigiendo algunos errores que hemos cometido mayormente.</p> <p><b>Coordinadora 7:</b> Yo pienso que sí hay ventajas porque eso nos permite que las relaciones interpersonales sean mucho más francas, que podamos ayudarnos entre colegas y todo va a redundar en beneficio de los alumnos y por cierto, en la institución.</p>	<p><b>Coordinador 11:</b> Tiene muchas ventajas en el aspecto del docente, mayormente este... experiencias, ¿no? del aula, experiencias con los alumnos, es comunicación permanente sobre la conducta del alumno, de qué manera se puede ayudar o por ejemplo, hay muchachos que no rinden en un tema "x", sobre su rendimiento académico, hablamos sobre el aspecto pedagógico del trabajo.</p> <p><b>Coordinador 12:</b> En muchos casos se dan sugerencias, salen de dudas, incluso de cosas simples ¿no? de cultura general. Expresar cosas que te pasan para que otra persona te pueda ayudar, darte algún consejo .</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Los profesores tenemos que estar interconectados! Si profesores cesan o se van nos dejan sus conocimientos. Lo bueno es compartir sus experiencias.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> El proyecto es interesante, el problema es el compromiso porque incluso ya con la misma motivación uno puede ponerse Internet en casa...</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Lo del compartir conocimientos más que todo es compartir una realidad, una realidad educativa, única. La realidad de esta institución. Y de aquí saldrá algo bueno.</p>
<p>Uso del blog 5</p>	<p>¿De qué manera el k-blog puede ser utilizado como herramienta para compartir conocimientos en la institución?</p>	<p><b>Coordinadora 3:</b> Poner módulos, autoevaluación de temas que nos conciernen a nosotros, ¿no? Y ahora con todo el auge de que nos van a evaluar, que tenemos que estar capacitados.</p> <p><b>Coordinadora 5:</b> Mira yo pienso que nuestro interés es pedagógico ¿no? Quizá habría un temario específico, un aspecto pedagógico ¿no? Y aparte páginas de enlace pues no todos tenemos los conocimientos. Por ejemplo, hay páginas muy bonitas en donde se puede el maestro enriquecer, que brinden información sobre todo del extranjero, de España, de Chile, de los países que tiene más avances que nosotros en el aspecto de educación.</p> <p><b>Coordinadora 4:</b> ... Primero ponerlas para que todos puedan leerlas ¿no? Segundo, ir analizando las pruebas, digamos páginas por páginas para conocerlas ¿no? y discutir entre nosotros cuáles son las respuestas.</p>	<p><b>Coordinadora 7:</b> Para intercambiar experiencias.</p> <p><b>Coordinadora 7:</b> De repente puede compartirse la realidad que se está viviendo, como el enfrentamiento de las pandillas. Porque ése es un tema de todos los días, es una situación que se está dando.</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> Dentro de la elaboración del PPC estaría la detección de los problemas para contextualizar los contenidos, allí sería intercambiar experiencias entre nosotros primero y luego entre centros educativos sobre esos problemas de repente, que son tan similares, y qué se puede hacer.</p> <p><b>Coordinadora 9:</b> O sea, lo que podría hacerse es que un profesor se capacite muy bien en este tema y sea como nuestro asesor a través del blog, ¿no?</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> Entonces los colegas que sepan de evaluación nos ayudarían por el blog. Por eso, si alguien tiene una duda colocaría en el blog y el especialista lo contestaría.</p>	

<p>¿Cuáles serían las razones por las cuales los docentes podrían resistirse a compartir conocimientos a través de un k-blog?</p>	<p><b>Coordinadora 3:</b>... hay personas que tiene facilidad de acceder a este medio, otras personas se sienten todavía temerosas de utilizar el Internet.</p> <p><b>Coordinadora 1:</b> Claro, por ejemplo, ¿aquí en la institución tendríamos acceso a eso? Nuestra sala de innovación este... todavía no la hemos utilizado este año, entonces nos hemos visto obligadas en la casa como sea a tener un contrato, a tener Internet. Entonces, cualquier información que nosotros quisiéramos compartir entonces no lo podemos obtener de Internet porque no hay aquí.</p> <p><b>Coordinadora 2:</b> Cada uno tiene sus quehaceres, el tiempo, el tiempo es uno de los problemas, de los puntos más principales.</p> <p><b>Coordinadora 3:</b> De repente, el acceso al Internet incluso computadoras.</p> <p><b>Coordinadora 5:</b> Si hacemos un sondeo de Internet, habría que ver cuántos de ellos tienen Internet en casa y los que no tienen, quién de ellos podría ir a una cabina. Que haga un espacio en su tiempo y que se vaya a una cabina por lo menos una hora, ¿no?</p> <p><b>Coordinadora 4:</b> Eso es un gran impedimento, porque nos dijeron que iban a poner dos computadoras a nuestro servicio aquí en la sala de profesores pero computadoras nada más, no el Internet, entonces yo pienso que esa debe ser la principal dificultad.</p>	<p><b>Coordinadora 9:</b> Para empezar, la sala de innovación tecnológica no funciona.</p> <p><b>Coordinadora 9:</b> Por ejemplo, algunas veces nosotros queremos utilizar la sala de cómputo pero eso no es posible, por eso es importante que la dirección se comprometa, que nos den las posibilidades de poder utilizar las computadoras para poder hacer posible ese intercambio de conocimientos. Porque si va a estar el blog pero no vamos a poder entrar a Internet para poder compartir esos conocimientos entonces de nada sirve porque lo que queremos este permiso abierto para poder acceder a Internet, que no todos tenemos en casa, la gran mayoría no tiene Internet en casa.</p> <p><b>Coordinadora 9:</b> Pero es que hay colegas, y me incluyo dentro, que tenemos escaso nivel de conocimiento de computación. Entonces eso nos puede impedir, quizá nos podamos sentir un poco temerosos de usarlo ¿no?</p> <p><b>Coordinadora 10:</b> Los que no tenemos computadora por ejemplo y encima que no tengamos acceso a las de acá. Porque no tengo computadora, entonces en mis horas libres podría entrar, es el acceso que nos den para utilizar y revisar el blog.</p>	<p><b>Coordinador 12:</b> serán poquísimos los que visiten Internet o los que tengan su correo electrónico, poquísimos.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Lo malo es que no todos los profesores tenemos confianza, no con todos, cada uno tiene su grupo de confianza.</p> <p><b>Coordinador 12:</b> ¡Hay plan Huascarán pero no funciona!</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Acá sí hay pero no funciona, no hay para pagar al profesor.</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Sí hay Internet, pero está cerrado (risas)</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Que no tenemos Internet impide. ¡Qué profesor no quisiera tener su Internet en casa o aunque sea Internet en su colegio! Teniendo, no se utiliza. Podría aprovecharse las horas libres para entrar al blog pero si no hay Internet, ¿cómo? ¡Nadie quiere ir a la cabina, uno prefiere ir a su casa a descansar y no ir a la cabina!</p>
---	--	---	--

<p>Conocimientos para compartir 6</p>	<p>¿Qué tipos de conocimientos profesionales podrían compartirse a través del k-blog?</p>	<p><b>Coordinadora 2:</b> ...hay un grupo de docentes que está estudiando maestría y tenemos mucho que compartir ..</p> <p><b>Coordinadora 5:</b> Todo tipo de información se puede compartir ¿ah? Lo pedagógico, lo político que nos importa a nosotros, las leyes, las normas, porque nosotros como estamos de coordinadoras, por las normas. Las normas que se están dando y nosotros debemos de conocerlas para poder, digamos, irnos preparando y responder ante las nuevas situaciones que nos van a tocar vivir.</p> <p><b>Coordinadora 1:</b> Un tema específico podría ser para compartir comprensión lectora, de repente en ese aspecto. Toda la bibliografía sobre comprensión lectora, por ejemplo, en cuanto a Zubiría, los siete niveles para la comprensión lectora o dónde está la diferencia de Bloom o de Zubiría, sobre esos aspectos se debería compartir.</p> <p><b>Coordinadora 3:</b> Los valores, que son también importantes. Lo otro sería en cuanto a comprensión lectora que es tan valioso. Y que es lo que bastante se necesita.</p> <p><b>Coordinadora 2:</b> También sería sobre razonamiento matemático también es importante, se razona muy poco o muy lento.</p> <p><b>Coordinadora 4:</b> También sobre cuestiones de la evaluación de docentes que viene en diciembre. Todas las evaluaciones que se han tomado están colgadas en las páginas del ministerio o en la de las instituciones que la han aplicado entonces sería bueno que allí que salen las pruebas, entonces tú al mirar las pruebas te das cuenta cómo son las preguntas, cuáles son las habilidades que se han medido, ¿no?</p>	<p><b>Coordinadora 6:</b> Yo creo que debería ser utilizado para compartir conocimientos de evaluación.</p> <p><b>Coordinadora 10:</b> Entonces el blog puede utilizarse para saber cómo manejar esa situación, tal vez porque unos no saben cómo guiar a sus alumnos y por el blog otros compañeros nos pueden explicar cómo hacer con esos alumnos pandilleros.</p> <p><b>Coordinadora 6:</b> También podría compartirse estrategias.</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> De evaluación.</p> <p><b>Coordinadora 9:</b> De programación también.</p> <p><b>Coordinadora 9:</b> Evaluación y estrategias pedagógicas.</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> Evaluación.</p> <p><b>Coordinadora 7:</b> Sí, qué es evaluación.</p> <p><b>Coordinadora 10:</b> Todo lo que sea evaluación.</p>	<p><b>Coordinador 12:</b> Pero Ud. sabe que el docente está más interesado en aspectos pedagógicos.</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Por ejemplo, si alguien tiene alguna duda en evaluación que es en lo que más falla el profesor, puede escribir allí, ¿no? Un comentario ¿no?, sobre indicadores y otro que sepa lo explique, ¿no? No necesariamente de la misma área ¿no? ¿Puede ser? <b>(¡por supuesto!)</b></p> <p><b>Coordinador 11:</b> Sobre metodología, uso de estrategias cómo puedo hacer para enseñar tal tema, de qué manera empiezo tal tema puede ser ¿no?. Metodología, estrategias.</p> <p><b>Coordinador 12:</b> ...los padres de familia deben de intervenir en la formación de los jóvenes hasta en la secundaria, ya que los padres de familia piensan que en la secundaria, sus hijos, sus hijas ya ha acabado allí su atención para ellos pero sin embargo, pensando de esa manera, están dejando de ayudarlos de apoyarlos en los momentos que entran más en crisis. Por eso, el blog puede tratar de compartir estrategias para tratar a los padres de familia, para que se preocupen con la educación de sus hijos, porque la verdad, no todos saben cómo tratarlos.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Yo sí tengo mucha experiencia de cómo trabajar con papás, hacer que los papás sí participen; incluso, hacía en otros colegios que los papás participen en concursos de lecturas, los hacíamos participar en el día de la madre, ¿no? <b>(¿podría compartir sus conocimientos en el blog?)</b> Entonces yo podría ayudar con esa parte, para decir de qué manera se puede motivarlos. Pero también puede hacerse de cultura general.</p>
---------------------------------------	---	---	---	--

	<p>¿Qué tipos de conocimientos personales podrían compartirse a través del k-blog?</p>	<p><b>Coordinadora 5:</b> Mira, hace meses fui a Huancayo entonces fui a conocer la laguna de Paca, el Parque de la Identidad Nacional, me quedé maravillada entonces a cada que me encontraba le decía: “Mira, la laguna de Paca era así, era así”. Y me tomé fotos y tanto así que unas amigas de la universidad me dicen: “Yadira, vamos, vamos, quiero conocer”. Esa es una manera de hacer conocer los lugares tan hermosos de nuestro país, entonces ya están animadas, ya quieren ir. Entonces también podría animar a los profesores de aquí colocando eso en el blog, ¿no? Haciendo una cadena, que diga: Conociendo a mi país. ¡Sí, es bonito!</p> <p><b>Coordinadora 1:</b> Incluso, podría compartirse los hobbies.</p> <p><b>Coordinadora 1:</b> Entonces entre docentes también podría ser eso ¿no? “Oye, hay tal capacitación en tal sitio”, “¿cómo podemos ir?”, allí podrían entrar los conocimientos personales que tú hablas ¿no? Porque algunas veces no sabes ni ir a alguna parte ¿no?</p>	<p><b>Coordinadora 6:</b> Es lo que hacemos acá generalmente cuando quiero viajar a un lugar que mi colega ha viajado entonces le puedo preguntar “ya ¿en qué movilidad?”, “¿qué hotel es más grande?”...</p> <p><b>Coordinadora 8:</b> Y otro colega que vaya al mismo sitio puede escribir y decir que ese lugar o sitio no es bueno, mejor es tal otro.</p> <p><b>Coordinadora 9:</b> Sí, puede ser por ejemplo quiero arreglar mi casa tienen algún conocido..... quiero pintarla, qué pintor conocen, sí, sí se puede hacer.</p>	<p><b>Coordinador 11:</b> Ahora, secretos personales... ¿eso sí no!</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Sólo temas educativos.</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Pero acá hay gente que se comunica eso, son sueltas. Sí se puede hacer público, ¡no hay problemas!</p>
<p>Normas reguladoras 7</p>	<p>¿Qué clase de reglas o normas deberían regular el uso del k-blog?</p>	<p><b>Coordinadora 5:</b> Yo personalmente pienso que un blog es para compartir conocimientos y si estás dispuesto a compartir conocimientos yo creo que estaría demás que una persona utilice eso para ofender a otra porque justamente eso sirve para responder a todos, yo creo que debería ser abierto, sin normas.</p>	<p><b>Coordinadora 9:</b> Pero sería sólo entre los docentes de acá.</p> <p><b>Coordinadora 6:</b> Sí, podría ser cualquier tipo de pregunta ¿no? No hay problemas.</p>	<p><b>Coordinador 12:</b> Pero allí debería existir un compromiso consciente con todos los docentes...</p> <p><b>Coordinador 11:</b> Sí, claro, por eso debería existir un compromiso con todos los docentes para que tengan ese tipo de comunicación. Desde allí tendríamos que partir porque algunos docentes dirán “yo abro mi correo electrónico” pero también depende hasta dónde, y la gran mayoría pues no sabemos, para ser sinceros, no sabemos, quizá es fácil pero no sabemos.</p> <p><b>Coordinador 12:</b> Lo primero es el compromiso, es el compromiso de toda la institución de todos los que trabajan aquí ¿no? Primero hacer una reunión para enseñar.</p>

