

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA, ORGANIZACIÓN**  
**ESCOLAR Y DIDÁCTICAS ESPECIALES**



**TESIS DOCTORAL**

***“DISEÑO, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE UN MODELO  
DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA UN COLEGIO DE  
EDUCACIÓN PRIMARIA ”***

**Autor: Juan Carlos López Rodríguez**

**Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación**

**Director: Dr. Domingo J. Gallego Gil**

**Codirectora M<sup>a</sup> Luz Cacheiro González,**

**Madrid, 2012**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi director de tesis, Domingo Gallego Gil, por su constante orientación, apoyo y buenos consejos, sin ellos esta tesis no hubiera sido posible que viese la luz.

Agradezco al Colegio Rural Agrupado “Campos Góticos”, por su disponibilidad abierta para realizar esta investigación.

Gracias a mi hijo, Víctor por convertirse en un compañero y un GPS con corazón a pesar de sus doce años.

Gracias a Celia, por el tiempo robado como padre.

Y por último, gracias a mi mujer Ana por su constante apoyo y visión realista y exigente sobre mi trabajo.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	23
1. Síntesis .....	25
2. Justificación e importancia del tema .....	27
3. Situación actual .....	30
4. Objetivos de nuestra investigación .....	38
5. Metodología .....	38
6. Contenido de la investigación .....	41

## PARTE 1

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL .....	45
---	----

## CAPITULO 1

### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. INTRODUCCIÓN .....	51
2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	54
3. ENFOQUES .....	54
4. TIPOS DE CONOCIMIENTO.....	57
4.1. Características del conocimiento explícito y tácito .....	60

5. MAPAS DEL CONOCIMIENTO .....	61
6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ESCUELA .....	62
7. INTERROGANTES QUE NOS DEBEMOS PLANTEAR AL GESTIONAR EL CONOCIMIENTO .....	65
8. SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	66
9. ACTITUDES A POTENCIAR PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO .....	66
9.1. ¿Cómo tratar el talento? .....	69
9.2. ¿Cómo desarrollar el éxito? .....	70
9.3. ¿Cómo podemos desarrollar e integrar el talento de las personas en el conocimiento corporativo e implantar la cultura de Gestión del Conocimiento? .....	70
10. SÍNTESIS DEL CAPITULO 1 .....	73

## **CAPITULO 2**

### **CAPITAL INTELECTUAL**

1. INTRODUCCIÓN .....	79
2. FORMAS DE CAPITAL INTELECTUAL .....	82
2.1. Seis pasos para la creación o aumento del Capital Intelectual de una organización .....	84
2.2. Algunos factores a tener en cuenta a la hora de valorar el Capital Intelectual .....	85
3. CAPITAL EMOCIONAL Y CAPITAL INTELECTUAL .....	86
4. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	88
5. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 2 .....	90

### **CAPITULO 3**

## **MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL**

1. INTRODUCCIÓN.....	95
2. MODELOS DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.....	95
2.1. Balanced Business Scorecard .....	97
2.2. Technology Broker.....	99
2.3. Canadian Imperial Bank.....	101
2.4 .Intellectual Asset Monitor .....	102
2.5. Navigator Skandia.....	104
3. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	108
3.1. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting.....	108
3.2. Modelo Andersen.....	112
3.3. Modelo Knowledge Management Assessment tool .....	113
3.4. Proceso de creación del conocimiento .....	115
4. TRANSFERENCIAS A INSTITUCIONES EDUCATIVAS .....	117
5. SÍNTESIS DEL CAPITULO 3 .....	119

### **CAPITULO 4**

## **PRINCIPIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

1. INTRODUCCIÓN.....	125
2. PRINCIPIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	125
3. PASOS PARA CREAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ....	126
4. SÍNTESIS DEL CAPITULO 4 .....	134

## **CAPITULO 5**

### **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ORGANIZACIONES ESCOLARES**

1. INTRODUCCIÓN.....	139
2. LAS ESCUELAS COMO ORGANIZACIONES .....	139
2.1. Los grupos .....	139
2.2. Cómo actuar. ....	140
2.3. Importancia del líder .....	141
2.4. El aprendizaje de las organizaciones escolares .....	142
3. LA COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR.....	145
3.1. Obstáculos a la comunicación. ....	146
3.2. La comunicación en los colegios .....	148
3.3. Comunicación interna .....	149
3.3.1. Objetivos de la comunicación interna.....	150
3.3.2. Contenido de la comunicación interna .....	150
3.3.3. Tipos de comunicación interna.....	153
a) Comunicación descendente .....	153
b) Comunicación ascendente .....	154
c) Comunicación horizontal.....	156
3.3.4. Círculos de calidad.....	156
3.3.5. Intranet .....	157
3.3.6. Momentos importantes en la comunicación interna .....	158
4. COMUNICACIÓN INTERNA ESPECÍFICA DE LOS COLEGIOS.....	158
5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.....	160
6. PASOS PARA LOGRAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS .....	164
7. SÍNTESIS DEL CAPITULO 5 .....	166

CONCLUSIONES PERSONALES SOBRE LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....169

**PARTE 2**

ESTUDIO EMPÍRICO .....173

**CAPÍTULO 6**

**FASES DE APLICACIÓN DEL MÉTODO DE ANÁLISIS DE CONTENIDO**

1. INTRODUCCIÓN .....179

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....180

3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....180

4. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO .....181

5. CONTEXTO. ¿DÓNDE SE VA A DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN? .....185

    5.1. Imágenes del contexto .....185

    5.2. Número de alumnos del C.R.A. Campos Góticos .....188

    5.3. Plantilla del personal .....189

6. CONTEXTO RELACIONAL .....191

7. POBLACIÓN Y MUESTRA .....193

    7.1. Población .....193

    7.2. Muestra .....194

        a. Criterios para la selección de la muestra .....194

        b. Características y distribución .....196

            - Distribución por sexos .....196

            - Distribución por edades .....197

            - Distribución por lugar de trabajo. ....198

            - Por su condición laboral .....198

            - Por su antigüedad en el colegio .....199

- Por las especialidades que ejercen .....	200
c. Los padres .....	201
8. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 6 .....	202

## **CAPÍTULO 7**

### **SELECCIÓN DEL MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS: LOS CUESTIONARIOS Y LA ENTREVISTA**

1. INTRODUCCIÓN .....	207
2. LOS CUESTIONARIOS.....	208
2.1. Definición y características .....	208
2.2. Criterios para la elaboración de los cuestionarios .....	209
2.3. Validez como criterio de éxito: Validez y fiabilidad .....	210
2.4. Preparación .....	211
2.5. Proceso de validación: Pretest y juicio de experto.....	212
2.6. Características del cuestionario.....	216
2.7. Resultados del procedimiento de estudio: los cuestionarios.....	224
2.8. Conclusiones de los cuestionarios.....	231
3. LA ENTREVISTA.....	234
3.1. Introducción .....	234
3.2. Definición y características .....	234
3.3. La entrevista y nuestra investigación .....	235
3.3.1. Preparación y aplicación de la entrevista .....	236
3.3.2. Análisis e interpretación .....	237
3.3.3. Criterios para elegir la muestra .....	238
3.3.4. Características de la muestra.....	238
3.3.5. Guión de la entrevista .....	243
3.3.6. Tratamiento y análisis de los datos .....	246
3.4. Conclusiones de las entrevistas .....	254

4. SÍNTESIS DEL CAPITULO 7 .....	256
----------------------------------	-----

## **CAPÍTULO 8**

### **RECOGIDA DE DATOS: GRUPO DE DISCUSIÓN**

1. INTRODUCCIÓN .....	261
2. CONCEPTO, DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL INTERCAMBIO DE OPINIONES A TRAVÉS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN .....	261
2.1. Definición .....	261
2.2. Características del Grupo de Discusión.....	262
2.3. Ventajas e inconvenientes .....	264
2.4. Funciones del coordinador.....	265
2.5. Relación de la estrategia con el tema de investigación .....	265
2.6. Fases para la aplicación del Grupo de Discusión .....	265
FASE 1: Preparación .....	266
FASE 2: Desarrollo.....	268
FASE 3: Conclusión y analítica .....	270
2.7. Conclusiones alcanzadas .....	280
2.7.1. Conclusiones de la técnica del Grupo de Discusión.....	282
3. SÍNTESIS DEL CAPITULO 8 .....	283

## **CAPÍTULO 9**

### **RECOGIDA DE DATOS. OBSERVACIÓN PARTICIPANTE**

1. INTRODUCCIÓN.....	289
2. CARACTERÍSTICAS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.....	290
2.1. Actitud del observador .....	290
2.2. Ventajas de la observación.....	290

2.3. Desventajas de la observación .....	290
2.4. ¿Qué debe ser observado? .....	291
3. NUESTRA OBSERVACIÓN .....	291
3.1. Validez y fiabilidad .....	292
3.2. Desarrollo del proceso. ....	293
3.3. Objetivos de la observación participante .....	295
3.4. Observación de una reunión de ciclo.....	295
3.4.1. Observaciones de la reunión.....	298
3.4.2. Conclusiones de las observaciones realizadas .....	299
3.5. Observaciones en grupo de trabajo de inglés.....	300
3.5.1. Observación muestra de una sesión del grupo de trabajo	300
3.5.2. Conclusiones de la observación del grupo de trabajo .....	303
4. SÍNTESIS DEL CAPITULO 9 .....	304

## **CAPÍTULO 10**

### **RECOGIDA DE DATOS. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS**

1. INTRODUCCIÓN .....	309
2. MUESTRA .....	309
3. PROCESO.....	310
4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS .....	311
5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	313
6. PROCESO DE TRIANGULACIÓN .....	315
7. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 1 .....	316

## CAPÍTULO 11

### MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UN COLEGIO PÚBLICO

1. INTRODUCCIÓN .....	321
2. FASE 1: MENTALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN .....	321
2.1. Acción 1: Organización de la Gestión del Conocimiento .....	321
2.1.1. Consultoría de Dirección .....	321
2.1.2. Fases de las reuniones .....	322
2.1.3. Detección de necesidades .....	323
2.1.4. Acciones previas .....	323
2.2. Acción 2: Plan de Gestión del Conocimiento .....	325
2.2.1. Planes subordinados .....	329
3. FASE 2: CONSULTORÍA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA .....	331
3.1. Acción 1: Planificación de los procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de la información.....	331
3.2. Acción 2: Planificar la comunicación Interna.....	331
4. FASE 3: ACCIONES A DESARROLLAR .....	333
4.1. Acción.1. Análisis de la situación y del mapa del conocimiento y competencias.....	333
4.2. Acción 2. Identificación de barreras y facilitadores .....	333
4.3. Acción 3. Plan de comunicación interna .....	333
4.4. Acción 4. Asignación de cometidos personales .....	334
4.5. Acción 5. Plan de acción .....	335
4.6. Acción 6. Formación y aprendizaje .....	335
4.7. Acción 7. Proyecto piloto .....	335
5. FASE 4. MEDIDAS DE VERIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	335
5.1. Acción 1: Evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información. ....	335

5.2. Acción 2: Revisión del funcionamiento de los sistemas de información .....	336
6. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 11 .....	336

## **CAPÍTULO 12**

### **PUESTA EN PRÁCTICA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UN COLEGIO DE PRIMARIA**

1. INTRODUCCIÓN .....	341
2. OBJETIVOS.....	341
3. EJECUCIÓN DE LA FASE 1 DEL MODELO DE GESTIÓN .....	342
3.1. Acción 1: Organización de la Gestión del Conocimiento .....	342
3.2. Acción 2: Establecer un plan de Gestión del Conocimiento .....	347
4. EJECUCIÓN DE LA FASE 2: CONSULTORÍA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA .....	366
4.1. Acción 1: Planificación de procesos de búsqueda, Captura, análisis y distribución de la información .....	366
4.2. Acción 2: Establecimiento del mapa de conocimiento .....	366
4.3. Acción 3: Planificar la comunicación interna .....	379
5. EJECUCIÓN FASE 3: IMPLANTACIÓN DE SU SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL COLEGIO .....	387
5.1. Acción 1: Análisis de la situación y del mapa del conocimiento y competencias .....	387
5.2. Acción 2: Identificación de barreras y facilitadores .....	388
5.3. Acción 3: Plan de comunicación interna .....	388
5.4. Acción 4: Asignación de cometidos personales.....	389
5.5. Acción 5: Plan de acción.....	390

5.6. Acción 6: Formación y aprendizaje .....	391
5.7. Acción 7: Proyecto piloto .....	392
6. EJECUCIÓN FASE 4. MEDIDAS DE VERIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	392
6.1. Acción 1: Evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información .....	392
6.2. Acción 2: Auditoría de la calidad de los sistemas de información .....	394
7. NORMATIVA DE ACCESO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN .....	396
8. EVALUACIÓN EN LA MEMORIA DE FIN DE CURSO.....	397
9. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 12 .....	402

### **CAPÍTULO 13**

#### **CONCLUSIONES, PROSPECTIVA Y ÚLTIMAS PALABRAS**

1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS .....	407
2. CONCLUSIONES EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS.....	412
3. CONCLUSIONES EXTRAPOLABLES .....	419
4. PROSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN.....	423
5. ÚLTIMAS PALABRAS .....	428

#### **BIBLIOGRAFÍA**

BIBLIOGRAFÍA.....	433
-------------------	-----

#### **ANEXOS**

ANEXOS.....	451
-------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
<b>Tabla nº 1.</b> Características del conocimiento explícito y tácito.....	60
<b>Tabla nº 2.</b> Monitor de activos intangibles.....	103
<b>Tabla nº 3.</b> Cuadro comparativo de modelos .....	107
<b>Tabla nº 4.</b> Resultados de la encuesta KMAT.....	114
<b>Tabla nº 5.</b> Funciones del core team.....	131
<b>Tabla nº 6.</b> Número de alumnos del C.R.A. Campos Góticos .....	188
<b>Tabla nº 7.</b> Plantilla de personal .....	189
<b>Tabla nº 8.</b> Maestros por especialidades .....	200
<b>Tabla nº 9.</b> Cuestiones para debate .....	268
<b>Tabla nº 10.</b> Conclusiones de Grupo de Discusión .....	281
<b>Tabla nº 11.</b> Lista de observación .....	294
<b>Tabla nº 12.</b> Guión de Análisis de Documento.....	310
<b>Tabla nº 13.</b> Planes subordinados .....	329
<b>Tabla nº 14.</b> Fichero de Gestión de Conocimiento para padres.....	355
<b>Tabla nº 15.</b> Evaluación de Gestión del Conocimiento .....	359
<b>Tabla nº 16.</b> Fichero de Gestión de Conocimiento contacto externos.....	362
<b>Tabla nº 17.</b> Normas del uso de las TIC .....	363
<b>Tabla nº 18.</b> Normas para el uso del tablón de anuncios.....	365
<b>Tabla nº 19.</b> Fichero de gestión de conocimiento de los maestros. ....	373
<b>Tabla nº 20.</b> Dejaron huella.....	378
<b>Tabla nº 21.</b> Ficha ejemplo informe de Gestión del Conocimiento.....	384

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
<b>Gráfica nº 1.</b> Modelo Balanced Scorecard .....	97
<b>Gráfica nº 2.</b> Modelo Technology Broker .....	100
<b>Gráfica nº 3.</b> Esquema de valor de mercado de Skandia .....	104
<b>Gráfica nº 4.</b> Navigator de Skandia.....	105
<b>Gráfica nº 5.</b> Procesos de conversión del conocimiento en la organización .....	115
<b>Gráfica nº 6.</b> Mapa de la provincia .....	185
<b>Gráfica nº 7.</b> Mapa de las localidades del CRA .....	186
<b>Gráfica nº 8.</b> Fotografía del Centro .....	187
<b>Gráfica nº 9.</b> Distribución de la población por sexo .....	196
<b>Gráfica nº 10.</b> Distribución de la población por edades .....	197
<b>Gráfica nº 11.</b> Distribución de la población por lugar de trabajo .....	198
<b>Gráfica nº 12.</b> Distribución de la población por su condición laboral .....	198
<b>Gráfica nº 13.</b> Distribución de la población por su antigüedad en el colegio .....	199
<b>Gráfica nº 14.</b> Número de hijos de los padres .....	201
<b>Gráfica nº 15.</b> Características de los padres.....	201
<b>Gráfica nº 16.</b> Problemas educativos .....	224
<b>Gráfica nº17.</b> ¿Dónde encontrar las soluciones? .....	225
<b>Gráfica nº 18.</b> Para solucionar el problema prefiero. ....	226
<b>Gráfica nº 19.</b> Para solucionar problemas legales .....	227
<b>Gráfica nº 20.</b> Aportarías conocimientos .....	229
<b>Gráfica nº 21.</b> Muestra de la entrevista por sexos .....	239
<b>Gráfica nº 22.</b> Muestra de la entrevista por formación .....	240
<b>Gráfica nº 23.</b> Muestra de la entrevista por horas de formación permanente .....	241
<b>Gráfica nº 24</b> Muestra de la entrevista por años de experiencia .....	243

<b>Gráfica nº 25.</b> Problemas que encuentran los docentes según la entrevista .....	249
<b>Gráfica nº 26.</b> Dónde buscar las soluciones. ....	251
<b>Gráfica nº 27.</b> Consultoría de Dirección .....	322
<b>Gráfica nº 28.</b> Fases de las reuniones.....	323
<b>Gráfica nº 29.</b> Acciones previas.....	324
<b>Gráfica nº 30.</b> Plan corporativo de Gestión del Conocimiento .....	525
<b>Gráfica nº 31.</b> Recursos materiales .....	326
<b>Gráfica nº 32.</b> Momentos de intercambio informales .....	326
<b>Gráfica nº 33.</b> Momentos de mentalización .....	327
<b>Gráfica nº 34.</b> Recogida de información .....	328
<b>Gráfica nº 35.</b> Fases .....	328
<b>Gráfica nº 36.</b> Comunicación interna .....	334
<b>Gráfica nº 37.</b> Esquema de mapa de conocimiento .....	374
<b>Gráfica nº 38.</b> Submapa de conocimiento de disciplina.....	374
<b>Gráfica nº 39.</b> Informática .....	375
<b>Gráfica nº 40.</b> Lectoescritura .....	375
<b>Gráfica nº 41.</b> Lógica matemática .....	376
<b>Gráfica nº 42.</b> Inglés .....	376
<b>Gráfica nº 43.</b> Inteligencia Emocional .....	377
<b>Gráfica nº 44.</b> Lectura .....	377
<b>Gráfica nº 45.</b> Problemas de aprendizaje .....	378
<b>Gráfica nº 46.</b> Modelo de comunicación interna para llevar el conocimiento de canales informales a canales oficiales .....	383
<b>Gráfica nº 47.</b> Mejor medio para recibir el conocimiento .....	398
<b>Gráfica nº 48.</b> Pasos de la evaluación .....	400
<b>Gráfica nº 49.</b> Esquema del modelo de Gestión del Conocimiento en un colegio de Primaria .....	401

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
<b>Anexo 1.</b> Cuestionario piloto sobre Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual	453
<b>Anexo 2.</b> Cuestionario sobre Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual (Antes del juicio de expertos) .....	457
<b>Anexo 3.</b> Cuestionario definitivo para maestros de Gestión del Conocimiento .....	462
<b>Anexo 4.</b> Cuestionario piloto de recogida de información sobre habilidades y conocimiento de los padres .....	467
<b>Anexo 5.</b> Cuestionario validado de recogida de información sobre habilidades y conocimiento de los padres .....	469
<b>Anexo 6.</b> Guión de entrevistas .....	471
<b>Anexo 7.</b> Redacción del resumen de las entrevistas individuales.....	473
<b>Anexo 8.</b> Cuestionario piloto de recogida inicial de conocimientos y habilidades de docentes .....	477
<b>Anexo 9.</b> Cuestionario definitivo de recogida inicial de conocimientos y habilidades de docentes .....	480
<b>Anexo 10.</b> Vaciado del Cuestionario de recogida de conocimiento y habilidades docentes. ....	483
<b>Anexo 11.</b> Cuestionario de Evaluación de la Gestión del Conocimiento.....	488
<b>Anexo 12.</b> Ficheros de ordenador .....	490
<b>Anexo 13.</b> Fichero de ponentes .....	491
<b>Anexo 14.</b> Fichero Dejaron huella.....	491
<b>Anexo 15.</b> Artículo de Gestión del Conocimiento.....	493
<b>Anexo 16.</b> Artículo de vender colegio .....	494
<b>Anexo 17.</b> Decálogo de Gestión del Conocimiento.....	495

## LISTADO DE SIGLAS

- **ACNEE.** Alumnos con Necesidades Educativas Especiales
- **AL.** Audición y Lenguaje
- **APQC.** American Productive Quality Center
- **APE.** Área de Programas Educativos
- **ATE.** Ayudante Técnico Educativo
- **APQC.** American Productivity and Quality Center.
- **CCP.** Comisión de Coordinación Pedagógica
- **CE.** Consejo Escolar
- **CFIE.** Centro de Formación e Innovación Educativa
- **CRA.** Colegio Rural Agrupado
- **EIB.** Escuela Iberoamericana de Bibliotecología
- **EF.** Educación Física
- **ERIC** Education Resources Information Center
- **HQR.** Handbook of Qualitative Research
- **KMAT.** Knowledge Management Assessment Tool
- **KPMG** Klynveld PricewaterhouseCoopers Main Goerdeler
- **PCC.** Proyecto Curricular de Centro
- **PEC.** Proyecto Educativo de Centro
- **PGA.** Programación General Anual
- **PT.** Pedagogía Terapéutica

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- **SITE.** Servicio de Inspección Técnica Educativo
- **TADIR.** Traducción, Análisis, Diseño, Implementación y Revisión.
- **UNAM.** Universidad Nacional Autónoma de México
- **IUTY.** Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

# INTRODUCCIÓN

1. SÍNTESIS
2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA
3. SITUACIÓN ACTUAL
4. OBJETIVOS DE NUESTRA INVESTIGACIÓN
5. METODOLOGÍA
6. CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **1. SÍNTESIS**

Se presenta el trabajo realizado y el resultado de la investigación:

“DISEÑO, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA UN COLEGIO DE EDUCACIÓN PRIMARIA”

El objetivo general de la investigación es diseñar la estructura de un modelo de Gestión del Conocimiento para un colegio de Educación Primaria.

La metodología utilizada es cualitativa, se inscribe dentro de la metodología de investigación aplicada donde, a partir de la confrontación de la teoría con las condiciones específicas del objeto abordado y a través de la implementación de diferentes técnicas tanto de última generación como humanísticas, la observación sobre el terreno, aplicación de entrevistas, cuestionarios y análisis documental, se define el modelo de Gestión del Conocimiento. Para el marco referencial se analizaron los conceptos de conocimiento, comunicación, Capital intelectual y Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento en las instituciones escolares es un fenómeno poco investigado, de ahí la relevancia de analizar qué ventajas tendría su incorporación al ámbito educativo y a las organizaciones escolares.

El resultado de nuestra investigación ha sido diseñar, desarrollar, poner en práctica y evaluar un modelo de Gestión de Conocimiento en un colegio de Educación Primaria.

**Palabras clave:** Gestión de Conocimiento, modelo Gestión del Conocimiento, aprendizaje organizacional, conocimiento tácito, conocimiento explícito.

## **ABSTRACT**

We present the design of a knowledge management project and the steps

Taken to develop it, being the base of the investigation:

*“DESIGN, DEVELOPMENT AND EVALUATION OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT PROJECT TO BE APPLY IN A BILINGUAL PRIMARY SCHOOL”*

The main objective of the research was to design the structure of a knowledge management project for a primary school. The methodology is qualitative, being part of the research method, from the confrontation of theory with the specific conditions of the subject through the implementation of different techniques of both newest methods and humanities ones, such as observation, conducting surveys and document analysis, define our knowledge management model.

As a reference framework, It has been analyzed the concepts of knowledge, Communication, intellectual capital and knowledge management.

So it will be very important to analyze the benefits of this field in education and School organizations.

The result has been a greater cohesion and use of own resources at that time has served as a motivation for teachers

**Key words:** Knowledge management, knowledge management project, organizational learning, tacit knowledge, explicit knowledge.

## 2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA

La realidad educativa muestra que los maestros pasan mucho tiempo en “soledad” dentro de su aula. En muchos años de docencia, puede un profesional no ver a otro compañero trabajar, lo que hace difícil, por un lado, el poder contrastar el propio trabajo y, por otro dificulta la retroalimentación, y por supuesto tampoco facilita el enriquecimiento mutuo.

En un colegio, nadie sabe tanto como todos juntos, y como decía Fernando Cembranos, (2003,p 37) *“El pensamiento colectivo es más rico que el pensamiento individual”*. Pero esta riqueza no se manifiesta de forma automática, por el mero hecho de que las personas se reúnan. Es más, a veces, pensar juntos es un problema, se pierde tiempo o se producen “polarizaciones inútiles,” por ello debemos gestionar el conocimiento, es decir, facilitar que todo lo que sabemos pueda ser compartido, enriquecer a todos los compañeros y a la institución educativa y crear mecanismos y estructuras internas que lo faciliten.

Hay que intentar superar el egoísmo profesional, en muchas ocasiones provocado por la inseguridad personal en el propio trabajo. Debemos recordar que el conocimiento debería ser patrimonio de la humanidad, y lo importante es convertirnos en meros intermediarios que lo haga circular. En muchas ocasiones, el saber más, es producto del tiempo o de la edad, es decir a veces saber más es saber antes.

Los colegios son organizaciones basadas en el conocimiento, por lo que es imprescindible su gestión correcta que permita una continua actualización y un crecimiento de los mismos favoreciendo una constante actualización y su crecimiento.

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

Un colegio debe ser un lugar de Gestión del Conocimiento entre sus participantes: se da por sentado la transmisión del conocimiento de equipos directivos a maestros, y de maestros a niños, Pero, ¿existe otro tipo de conocimiento implícito o no desarrollado?

Consideramos importante profundizar en este tema, dado que existe mucho conocimiento entre los maestros que no circula, ni fluye, y que desaparece de los colegios cuando el docente abandona el mismo.

Para ello será necesario reflexionar sobre los colegios como organizaciones y los aspectos que repercuten en la Gestión del Conocimiento, así como la importancia de estudiar los distintos tipos de comunicación que se producen en los colegios, los obstáculos que hay que salvar para que se pueda gestionar correctamente el conocimiento. Valorando la comunicación interna, ascendente, descendente y horizontal y valorando al mismo tiempo el uso de las nuevas tecnologías con los conocimientos y disposición de nuestros docentes hacia las mismas.

Es importante transferir los avances en el mundo empresarial o en cualquier otro campo al mundo educativo, de manera que se pueda mejorar el funcionamiento de nuestras instituciones educativas. En este contexto pretendemos extrapolar con los debidos ajustes, los logros conseguidos en el mundo de la empresa en cuanto a Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual.

De esta manera se tendrá en cuenta cómo crear, aumentar y gestionar el Capital Intelectual de los colegios. Incluso establecer relaciones entre el Capital Intelectual y el capital emocional.

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

Pretendemos abrir un amplio campo para mejorar nuestros colegios a partir de nuestra propia riqueza, lo cual nos puede hacer singulares y distintos ante los demás. Al mismo tiempo, si valoramos nuestro Capital Intelectual, recibiremos el ansiado reconocimiento no solo profesional sino como organización, lo cual nos hará actuar desde la seguridad profesional.

Nos planteamos muchos interrogantes:

- ¿Qué sabemos?
- ¿Quién lo sabe?
- ¿Qué debíamos saber que no sabemos?
- ¿Quién necesita saber qué?
- ¿Adquiere nuestro colegio conocimiento fuera de sí mismo?
- ¿Medimos y asignamos un valor al activo cognitivo?
- ¿Qué conocimiento, si lo tuviéramos en el colegio, permitiría que los distintos procesos funcionaran con mayor efectividad?
- ¿Qué procesos de nuestro colegio tienen el mayor impacto en la línea de resultados?
- ¿Ese conocimiento ya está en el colegio, pero no llega a los lugares adecuados en el momento preciso? ¿O es un conocimiento que tendremos que adquirir fuera de la organización?
- ¿Quién utiliza el conocimiento?
- ¿Cómo podremos empezar a transmitir conocimiento a las personas?
- ¿Son suficientes los mecanismos existentes para que el conocimiento fluya por el colegio?
- ¿Qué barreras debe salvar la circulación del conocimiento?

Buscando respuestas a estas preguntas hemos pretendido como objetivo general de la tesis:

**“EL DISEÑO, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA UN COLEGIO DE EDUCACIÓN PRIMARIA”**

### **3. SITUACIÓN ACTUAL**

La Gestión de Conocimiento en los centros Educativos no ha sido habitualmente objeto de estudio. Encontramos un trabajo en Sudamérica al respecto, en el colegio Británico en Perú, realizado por Hopkins (2005), en el cual pretende encontrar los medios para que los profesores aceleren sus procesos de creación de conocimiento, compartan este conocimiento con sus colegas y se genere una espiral positiva de crecimiento y mejora de sus métodos de enseñanza, así como de crecimiento del conocimiento, redundando al final en la mejora del proceso de aprendizaje de los alumnos.

Este trabajo de carácter cualitativo se realizó, entre seis profesores, treinta alumnos y veinticuatro padres de familia. Entre las conclusiones más relevantes destaca la importancia de las nuevas tecnologías para gestionar el conocimiento, que el autor, confronta con la doble realidad que vive su país, con una clase alta muy separada de la clase baja, con difícil acceso a las tecnologías.

Nos recomienda complementar el trabajo basado en las nuevas tecnologías con otros proyectos que desarrollen las distintas Inteligencias múltiples, tales como una mayor enseñanza de idiomas extranjeros, programas internacionales y el desarrollo de estilos pedagógicos que generen un ambiente más ameno en las clases, un plan de reforzamiento de la biblioteca del colegio, y por último, un nuevo esquema organizativo, a la luz del modelo de Gestión del Conocimiento bajo el que operará el Colegio Peruano Británico.

Un estudio más profundo lo realiza Serrano (2007) en Venezuela, titulado “Gestión del Conocimiento en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy”, apuntándonos como relevante la importancia del liderazgo, que la interiorización del conocimiento es valiosa e importante para el desempeño laboral y el establecimiento de redes interpersonales y/o electrónicas

direccionadas al aprendizaje. El aprendizaje es voluntario y personal. Consideran la Gestión del Conocimiento como un proceso integrador donde convergen tecnología, información y recursos humanos para potenciar y aprovechar los procesos medulares de la organización.

Correa et al (2008) presentan un diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento y los procesos realizados para su elaboración, con base en el resultado de la investigación "Diseño y estructura de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología" (EIB) de la Universidad de Antioquia.

El objetivo general de la investigación es diseñar la estructura de un modelo de Gestión del Conocimiento para la Escuela a través de una metodología cualitativa. Para realizar esta investigación se seleccionó el modelo INTELEC que permite identificar y estructurar de forma relacionada, los conocimientos de las personas, sus capacidades, destrezas y talento, el reconocimiento de la Universidad, la comunidad académica, la sociedad; la calidad e intensidad de las relaciones que se mantienen con personas e instituciones, así como los conocimientos propios de la Escuela para realizar sus procesos administrativos frente a la docencia, la investigación y la extensión.

“Gestión del Conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción”, es una investigación realizada por Minakata (2009). Este ensayo aborda el significado de la Gestión del Conocimiento en la transformación de la escuela, con base en el supuesto de que será en el futuro un elemento central en la transformación institucional de los planteles del sistema educativo escolar en México, que se incorporen a las dinámicas de la sociedad del conocimiento.

Analiza Minakata (2009) el sentido que tiene en los contextos educativos la Gestión del Conocimiento con apoyo telemático y ofrece una descripción general de un protocolo de solución de problemas que ayuda a llevar a la

práctica dicha tarea. Luego describe dos ejemplos de aplicación de dicho protocolo: el primero refiere algunas experiencias de formación de profesores en la UNAM y el segundo tiene que ver con el manejo de una subdirección de laboratorios a nivel metropolitano en el Colegio de Bachilleres. Finalmente se proponen una serie de aspectos cuya observancia favorece el desarrollo del conocimiento organizacional en comunidades de aprendizaje con apoyo telemático.

Propone un protocolo de solución de problemas derivado de la aplicación de ciclos de aprendizaje en donde intervienen lenguajes naturales, técnicos y formales, así como diversos registros de representación semiótica, tales como textos, símbolos, fórmulas, modelos, esquemas, curvas, gráficas, tablas y códigos. Este protocolo es denominado TADIR, en referencia explícita a las iniciales de las cinco etapas que lo componen: T-Traducción, A-Análisis, D-Diseño, I-Implementación y R-Revisión. Las primeras cuatro etapas (TADI) definen la dimensión cognitiva del protocolo y sirven en la construcción del modelo conceptual requerido para obtener la solución, mientras que la quinta (R) se refiere a la dimensión metacognitiva y ayuda en la evaluación de la solución obtenida.

Destacamos también el trabajo de “Diseño y validación de modelo de Gestión del Conocimiento aplicado al desarrollo de la telemedicina en la universidad de la Concepción”, Chile por Avendaño, A. (2011) en este trabajo se aporta un modelo aplicable a otras áreas de enseñanza para la construcción de conocimiento. Este modelo de Gestión del Conocimiento que considera aspectos teóricos, pedagógicos, tecnológicos y de gestión constituye una importante propuesta pedagógica en el área de la telemedicina y cuya validación fue realizada por expertos utilizando el Método Delphi y por los usuarios directos que son los alumnos de la asignatura Introducción a la Telemedicina. Fue presentada como tesis doctoral en la UNED obteniendo la máxima calificación.

Otro trabajo reciente fue realizado en Malasia por Awang, M. et al (2010), titulado, “Knowledge Management in Malaysian School Education: Do the Smart schools do it better?” (Gestión del Conocimiento en las escuelas educativas de Malasia: Las escuelas inteligentes ¿Lo hacen mejor?)

El propósito de este trabajo es el de evaluar el progreso de las escuelas de Malasia que gestiona el conocimiento en las escuelas. La investigación está basada en cuestionarios sobre Gestión del Conocimiento, con 50 maestros de 25 Escuelas que gestionaban el conocimiento de manera Inteligente y 25 de escuelas que no lo gestionaban, para poder realizar comparaciones.

Se concluyó que hay cuatro aspectos que influyen significativamente en la Gestión del Conocimiento: los métodos del gestionar el conocimiento, las actividades de conocimiento, las barreras de Gestión del Conocimiento y los factores que contribuyen a gestionar el conocimiento.

En la misma línea y también muy reciente en el tiempo se ubica el trabajo. “El desarrollo de un modelo de Gestión del Conocimiento vía Web basado en el aprendizaje para lograr un facilitar las competencias de los profesores”, realizado por Rampai, N y Sopperak, S. en 2011 en Taiwan

En esta investigación exploran su modelo de Gestión del Conocimiento y la tecnología web para el desarrollo profesional de los profesores así como su impacto en las clases tanto en el aprendizaje como en la enseñanza.

Especialmente en las competencias para ser maestros y sus prácticas para la creación de conocimiento, creación, análisis, y optimización del mismo como parte del proceso de mejora del aprendizaje. Esta investigación se basa en desarrollar un modelo apropiado de Gestión del Conocimiento basado en el aprendizaje con internet, consensado por 18 expertos y evalúa competencias de 64 servicios previos necesarios para los profesores. Concluyendo que el modelo de Gestión del Conocimiento propuesto mejora las competencias de los profesores.

En Taiwan se ha realizado el trabajo “Un proceso de Gestión del Conocimiento para colegios: Un caso de estudio” por , Chi-Lung,L. et al. (2010)

El trabajo se centra en colegios de Primaria buscando las dificultades y problemas en la cultura organizativa de los mismos. Después de resumir las teorías sobre Gestión del Conocimiento. Ofrece un software de bajo coste como marco para desarrollar el proyecto, con una observación empírica de 30 días, utiliza técnicas de discusión de datos. No solo facilita la Gestión del Conocimiento sino que favorece las interacciones internas entre los docentes.

A partir de la información encontrada en la página web de Education Resources Information Center, citamos los siguientes trabajos:

El trabajo de Fenwick, T y Farrell, L. en 2011, bajo el título de “Movilización del conocimiento e Investigación Educativa: Políticas, Lenguajes y responsabilidades”. Con esta investigación se pretende buscar la manera de que la investigación educativa tenga el mayor impacto posible, buscando que los procesos de intercambio sean más efectivos para incrementar la utilización de las conclusiones obtenidas en diversas investigaciones. Este trabajo valora la importancia de los lenguajes utilizados para intercambiar el conocimiento y para construir el mismo. Evalúa y analiza la movilización del conocimiento y sus efectos. Se centra en países de habla inglesa, incluye también trabajos realizados en Vietnan por Phan Le ha y en China por Rui Yang.

Se divide en cuatro partes, la primera hace referencia a la teoría, investigación y práctica en la movilización del conocimiento, la segunda se refiere a los flujos de conocimiento, la tercera parte se centra en los lenguajes, su promulgación y movilización del conocimiento, y finalmente la última parte, se refiere a la responsabilidad, y derechos de la movilidad del conocimiento.

Otro estudio analizado es el realizado por Ranian, J. en 2011 en el que nos presenta cómo compartir los recursos del conocimiento en las escuelas de negocio. El propósito de este trabajo es crear un marco de referencia en las escuelas de negocio basado en los recursos de conocimiento disponibles en dichas escuelas. Se examinan los efectos que produce compartir el

conocimiento, concluyendo que el hacerlo de manera ágil, provoca una influencia positiva en la creación, publicación y diseminación de materiales educativos. Basa su trabajo en compartir el conocimiento online. Se trata de una investigación cualitativa a través de grupos de discusión, entrevistas realizadas con estudiantes, directivos tanto en seminarios como en contextos educativos.

Cumberland, D. y Githens, R. en 2011 presentan un trabajo titulado “Las barreras del conocimiento tácito en las franquicias: Soluciones prácticas”. Como ya nos indica el título, el objetivo de este trabajo es identificar las barreras del conocimiento tácito en las franquicias y buscar soluciones para solventarlas a la vez que anima a los franquiciados a liberar el conocimiento tácito como recurso para ser más competitivos. Nos habla de cinco barreras para transferir el conocimiento tácito y que representan un reto para el flujo de la información tanto de manera vertical como horizontal. Entre las barreras incluye: la confianza, la maduración, comunicación, competición y cultura. Asimismo explica las razones que pueden darse para no compartir el conocimiento entre los franquiciados y los franquiciadores. Se concluye dando mucha importancia a superar las citadas barreras de comunicación entre los franquiciadores.

Harrington, D. y Kearney, A. en 2011 publican el trabajo, “La transición de las escuelas de negocios: Nuevas oportunidades en desarrollo de Gestión, transferencia de Conocimiento y creación de conocimiento”. El propósito de esta investigación es presentar las nuevas oportunidades en la transferencia de conocimiento y su creación. Se trata de una crítica al intercambio de conocimiento en las escuelas de negocios, centrándose en el control y gestión de la práctica. Entre los logros de esta investigación destacamos, la apertura de nuevas vías para colaborar entre la práctica y la teoría en las escuelas de negocios. Se concluye que en dichas academias, son necesarias nuevas formas de compromiso en investigación. Examina la importancia del coaprendizaje como manera de crear conocimiento, proponiendo una

concepción más abierta en la transferencia de estudios dentro de estas escuelas, denunciando la falta de estudios con garantía al respecto.

Bain, A. y San, J. (2011) en Australia realizan un trabajo de investigación sobre, “La tecnología para ensalzar instrumentos de regeneración como un mecanismo de Gestión de Conocimiento para apoyar el crecimiento Profesional y la reforma de la escuela”. Con este artículo buscan describir el uso de una metáfora educativa para crear un sistema de Gestión del Conocimiento que provee a los profesores de la retroalimentación oportuna y constructiva sobre su práctica profesional. Este sistema incluye una recopilación de conocimiento profesional sobre la instrucción, la agrupación de aula y control de la misma. Todo ello es debatido en un amplio contexto de Gestión del Conocimiento como vehículo de extensión del rol de retroalimentación para la mejora. Se aplicó durante un trimestre en una escuela de manera experimental.

Peet, M., Walsh, K. y Sober, R. en 2010 hacen un estudio sobre, “la intervención en la generación de conocimiento: Un método de transferencia de conocimiento y gestión del talento”, en la Universidad de Michigan.

Los expertos y líderes dentro de la mayor parte de campos, poseen el conocimiento que es en gran parte tácito e inconsciente. Los líderes de la mayor parte de organizaciones no " saben lo que ellos saben " y no pueden compartir su conocimiento con otros”. La pérdida de este conocimiento esencial es la preocupación principal en las organizaciones. Este estudio probó un método innovador de recuperación de conocimiento tácito conocido como la entrevista de conocimiento generativa con un pequeño grupo de expertos organizados para recaudar fondos en la Universidad de Michigan. Los resultados demostraron que el conocimiento tácito de un líder que se retira en buenas condiciones podría ser recuperado, y traspasado a nuevos líderes en varias entrevistas. El estudio se realizó con fundaciones para recaudar fondos. Los resultados de esta investigación, según los autores, se pueden extrapolar a Gestión del Conocimiento y del talento en la educación superior.

Finalmente comentaremos el trabajo de Macro, K. que en 2011 nos habla sobre “los factores que influyen la creación de la cultura WIKI para la Gestión del Conocimiento: en cruce intergeneracional de las organizaciones.”

Las iniciativas dentro de las organizaciones que promueven Compartir conocimiento pueden verse obstaculizadas por diferencias generacionales. La investigación sobre relaciones entre generaciones y el conocimiento a través de tecnología proporciona poca efectividad práctica.

El objetivo de este estudio etnográfico era identificar los factores que influyen en la creación de una cultura WIKI, que anime la colaboración abierta como una iniciativa de Gestión del Conocimiento en un ajuste intergeneracional. Este estudio se centró en percepciones, creencias culturales, actitudes, normas, y valores que los participantes de diversas generaciones comparten el conocimiento a través de las WIKI. Los participantes fueron 21 estudiantes y personal docente de la Universidad pública de California. Los datos se obtuvieron a través de múltiples fuentes: entrevistas semiestructuradas, materiales de archivo, y observaciones integradas. Los temas y conclusiones fueron generados por un proceso de codificación. Las conclusiones principales son que los avances tecnológicos nos pueden ayudar a Gestionar el Conocimiento, sin embargo, el desarrollo de una cultura WIKI entre generaciones depende del establecimiento de un objetivo común y el alto grado de confianza que exista entre los participantes.

Este estudio aporta que los avances de una sociedad tecnológica ayudan a las organizaciones siempre que se reconozcan las diferencias generacionales y promuevan el conocimiento colaborativo a través de la confianza.

#### **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En nuestra investigación nos hemos planteado los siguientes objetivos:

O1.- El diseño, desarrollo y evaluación de un modelo de Gestión de Conocimiento para un colegio de Educación Primaria

O2.--Diagnosticar el grado de Gestión asistemática del Conocimiento en un Colegio Público de Infantil y Primaria

O3.- Mejorar el funcionamiento del colegio, tanto los procesos relacionales como de formación, a partir del desarrollo de nuestro modelo de Gestión del Conocimiento.

O4.- Comprobar qué factores influyen en la Gestión del Conocimiento y determinar cuáles se convierten en barreras y cuáles en facilitadores

#### **5. METODOLOGÍA**

En Primer lugar procedimos a la elección del tema que iba a centrar nuestra investigación, teniendo en cuenta para ello, la formación recibida en los cursos de doctorado, la realidad docente actual y las orientaciones del Profesor y director de tesis Don Domingo Gallego Gil.

Hemos hecho una revisión bibliográfica profunda de todos los temas relacionados con Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, y comunicación dentro de las mismas.

Esta revisión se ha realizado en distintos formatos, tanto digital como en formato impreso, leyendo y documentándonos de la bibliografía citada al final de esta tesis.

Seguidamente se buscaron los estudios ya realizados sobre Gestión del Conocimiento tanto en el ámbito educativo, como en otros ámbitos que pudieran ser extrapolables. Con esta rigurosa tarea hemos hecho acopio de lo que ya se había dicho sobre la cuestión afrontada, centrándonos en las carencias, lagunas, errores y aciertos que hemos ido detectando. En esta línea se revisaron varias tesis doctorales que nos sirvieron al mismo tiempo de documentación para profundizar en el desarrollo del proceso investigador. Se indagó en páginas sobre Gestión del Conocimiento y se profundizó en los estudios encontrados en la página web ERIC.

El paso siguiente, y en nuestra línea de aportar algo original y novedoso, nos planteamos nuestras hipótesis.

Seguidamente se realizó una aproximación a la realidad educativa en el funcionamiento de los colegios desde el punto de vista de la Gestión del Conocimiento, con un trabajo de campo cualitativo. Elegimos nuestra muestra, nuestras variables, así como el método de recogida de datos que íbamos a utilizar: Se inicio con una preencuesta para determinar el cuestionario más óptimo que nos orientase el sentimiento sobre el tema de los participantes cuya participación ha sido muy alta (100%), a partir de aquí se intentó corroborar algunos datos conseguidos con unas entrevistas, unos grupos de discusión y análisis de documentos.

Para tener una visión más general del tema se realizaron observaciones participantes en los dos tipos de reuniones, en los que se preveía (según los datos obtenidos en el grupos de discusión y en las entrevistas) que se obtendrían datos de interés y al mismo tiempo datos complementarios para la investigación, esto es en las reuniones de ciclo y en un grupo de trabajo de inglés. Estas observaciones se repitieron en el tiempo para validar los datos

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

obtenidos en ellas. Finalmente se tomo la decisión, a posteriori de analizar 60 actas de diversos ciclos de todo un año escolar, para corroborar la información obtenida mediante las observaciones, se realizó mediante una lectura triangulada (tres lectores cada acta).

Todo ello intentando abordar el mayor espectro posible de la comunidad educativa, ya que no sólo se atendió a los docentes, sino también al personal laboral e incluso a los padres de los alumnos.

Después de un proceso de triangulación de datos y habiendo confirmado nuestra hipótesis, nos adentramos en la creación de nuestro modelo de Gestión de Conocimiento para un colegio de Primaria, el cual pusimos en práctica y evaluamos antes de extraer nuestras conclusiones finales.

## **6. CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN**

La Investigación tiene dos partes claramente diferenciadas:

En una primera parte hemos pretendido comprobar nuestras hipótesis: a través de un minucioso trabajo de campo, probamos que la Gestión del Conocimiento en un colegio de Primaria no se produce, que ésta no surge a través de los ordenadores, y que hay una serie de factores como son la edad, la situación laboral, y la situación dentro del colegio que son influyentes. También evidenciamos que una buena Gestión del Conocimiento nos serviría de formación y mejoraría el funcionamiento del colegio y la satisfacción de sus componentes.

En la segunda parte de nuestra investigación, nos proponemos dar una solución al problema detectado a través de la comprobación de nuestra hipótesis y para ello proponemos un modelo de Gestión del Conocimiento en un colegio de Primaria a través de diversas etapas, en Primer lugar diseñando el mismo, seguidamente poniéndolo en práctica para ver su viabilidad, y finalmente evaluándole.

El propio modelo propuesto consta de varias fases:

Una primera fase de metalización, comenzando con la dirección del centro educativo, abordando la detección de necesidades y distintos tipos de reuniones. En esta primera fase se preparan acciones previas, como reuniones con los coordinadores de ciclo de manera individual, reunión con AMPA y busca de apoyo de los ciclos y los departamentos. Se plantea un plan de Gestión del Conocimiento y los planes subordinados, como pueden observarse en la tabla nº 13.

La segunda fase de nuestro plan se centra en una consultoría de la comunidad educativa que incluirá la planificación de la comunicación interna.

En la fase tercera nos hemos centrado en las acciones que íbamos a desarrollar, tales como: los mapas del conocimiento y competencias, la

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

identificación de barreras y facilitadores para que el conocimiento se comparta, así como asignar cometidos personales, un plan de formación y aprendizaje y poner en práctica el proyecto piloto.

En la última fase hacemos referencia al proceso de evaluación de nuestro modelo de Gestión del Conocimiento desde la evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información hasta la revisión del funcionamiento del sistema de la información (Un esquema resumen del mismo lo podemos encontrar en el gráfico nº 49).

---

**PARTE 1**

**REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

**Y DOCUMENTAL**

---

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

# **PARTE 1**

## **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL**

*“El conocimiento es el único bien que aumenta cuando se comparte con los demás”*

*Jean-Yves Bück (2009)*

Este documento surge de la reflexión a partir de las lecturas referenciadas en la bibliografía y del contacto diario con la realidad educativa, así como de los primeros intentos de organizar un sistema que sirva para compartir conocimiento, capítulo que consideramos imprescindible antes de comenzar con el proceso investigador.

En los primeros capítulos nos adentramos en el estudio de la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual.

Se analiza la Gestión del Conocimiento: sus definiciones, objetivos, tipos de conocimiento, mapas de conocimiento, pasos para crear un sistema de gestión con éxito así como qué significa el Capital intelectual, su relación con el capital emocional y qué implicaciones puede tener en los centros educativos, y las diferencias entre Gestión del Conocimiento y gestión del Capital Intelectual.

Dedicamos un capítulo a los diversos modelos de Gestión del Conocimiento y su relación con el mundo educativo.

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

De manera especial nos detenemos en la Gestión del Conocimiento en relación con la Educación. Se parte de un análisis de aspectos relevantes en las escuelas como organizaciones para poder gestionar el conocimiento, así como de una mirada a los aspectos comunicativos de las mismas, para detenernos en la comunicación interna de los colegios que nos servirá para crear canales de comunicación efectivos sin los cuales difícilmente podríamos gestionar nuestro conocimiento institucional.

Las implicaciones escolares de la Gestión del Conocimiento nos adentran en la problemática de su implementación.

Las conclusiones finales analizan las dificultades más sobresalientes que nos podemos encontrar y terminan con un grito de esperanza de poder ver implantada la Gestión del Conocimiento en nuestros centros educativos.

Hemos centrado la investigación en los centros docentes de Primaria ya que es el ámbito de trabajo del autor.

# **CAPÍTULO I**

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPÍTULO 1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
3. ENFOQUES
4. TIPOS DE CONOCIMIENTO
  - 4.1. Características del conocimiento explícito y tácito
5. MAPAS DEL CONOCIMIENTO
6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ESCUELA
7. INTERROGANTES QUE NOS DEBEMOS PLANTEAR AL GESTIONAR EL CONOCIMIENTO
8. SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
9. ACTITUDES A POTENCIAR PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO
  - 9.1. ¿Cómo tratar el talento?
  - 9.2. ¿Cómo desarrollar el éxito?
  - 9.3. ¿Cómo podemos desarrollar e integrar el talento de las personas en el conocimiento corporativo e implantar la cultura de Gestión del Conocimiento
10. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 1

*Cheng-chu se encontraba perdido en un laberinto. De la cámara principal salían cincuenta caminos distintos. Le había llevado una semana haber explorado nueve de ellos.*

*“A menos que tenga suerte, moriré antes de encontrar el camino correcto”.*

*No terminaba de pensar esto cuando se encontró con Shintzu. No se conocían pero Cheng creyó que Shin era la respuesta a su ruego.*

*“- Qué suerte que te encuentro - dijo Cheng - estoy perdido entre tanto camino. Tú podrás decirme cuál es la salida.*

*Yo también estoy perdido dijo Shin.*

*¡Qué mala suerte! - dijo el primero- Encuentro a alguien y no me sirve de nada.*

*¿Por qué dices que no te sirvo? –preguntó Shin*

*Dijiste que estabas perdido...- contestó Cheng como si fuera obvia su respuesta.*

*Me imagino que habrás recorrido algunos caminos sin poder salir. Yo he recorrido por mi parte doce caminos que no conducen a ninguna parte, juntos, los dos sabemos mucho más del laberinto que antes de encontrarnos y eso es mucho mejor que nada”.*

*-Cuento taoísta-*

## 1. INTRODUCCIÓN

Necesitamos comenzar con un capítulo que nos introduzca en la Gestión del Conocimiento, sus definiciones, estudios y modelos de gestión, aunque los trabajos más importantes han sido realizados en el mundo empresarial, intentaremos relacionarlo y extrapolarlo al mundo de la educación. Este capítulo consideramos que es un punto de partida clave en nuestra tesis sobre Gestión del Conocimiento en educación. Haciendo un recorrido por sus objetivos, enfoques, tipos de conocimiento, mapas de conocimiento, elementos que serán necesarios a la hora de nuestra propuesta para los colegios. Después del acercamiento teórico a la Gestión del Conocimiento, proponemos unas reflexiones prácticas sobre Gestión del Conocimiento, haciendo hincapié en los interrogantes que nos debemos plantear al gestionar el conocimiento, en cómo se pueden implantar sistemas de Gestión del Conocimiento, así como las actitudes que debemos potenciar para gestionar el conocimiento: ¿cómo tratar el talento?, ¿cómo desarrollar el éxito?, ¿Cómo podemos retener a los buenos profesionales en los colegios?, ¿Cómo podemos desarrollar e integrar el talento de las personas en el conocimiento corporativo e implantar la cultura de Gestión del Conocimiento?

En la parte final de este capítulo vamos tejiendo La Gestión del Conocimiento con nuestra realidad organizativa.

(Maestre 2000,30), define este concepto como:

*“Conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de una organización. La captación se puede realizar tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. La finalidad es constituir un stock de conocimientos objetivados y sistemáticos aplicables a las actividades de la organización por*

*cualquiera de sus empleados, independientemente de quien los haya generado, al objeto de mejorar su eficacia. “*

*“La Gestión del Conocimiento es el esfuerzo de capturar y sacar provecho de la experiencia colectiva de la organización, haciéndola accesible a cualquier miembro de la empresa”. (O’Dell, 2008, p. 54).*

En opinión de Gates (1999), es una práctica que busca maximizar el valor de una organización ayudando a las personas que pertenecen a ella a innovar y adaptarse al cambio.

La riqueza de las empresas empieza a apoyarse en el conocimiento: no solo científico, noticias, información, informes.

*Por otro lado no debemos olvidar que gestionar pero no utilizar es desperdiciar nuestro esfuerzo, como dice Sveiby (1997, p. 128), hay un mito muy extendido. En un libro, en un documento, en la intranet no hay conocimiento, hay información. La información es conocimiento hecho explícito, expresado mediante números, palabras, fórmulas, procedimientos... Puede capturarse de forma relativamente sencilla, y codificarse de una forma estandarizada. Pero recordemos que el paso de información a conocimiento ha de darlo cada persona. El valor de la información está en la capacidad para usarlo, para pasar a la acción.*

Para Nonaka, (1995, p. 85) *“Gestión del Conocimiento es la creación de conocimiento organizacional, debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas”*. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan.

Después de estas definiciones proponemos la nuestra sobre Gestión del Conocimiento que sería:

*Gestión del conocimiento es, suministrar y ofrecer la información adecuada, a las personas adecuadas y en el momento oportuno, de modo que sea contextualizable y reutilizable.*

Después de esta breve explicación, describimos los cuatro usos más comunes de la expresión Gestión del Conocimiento pues infortunadamente, a veces se utiliza en un contexto inapropiado y las actividades relacionadas al término no corresponden a las propias de la gestión.

Primer uso, donde se hace referencia real a lo que representa o significa gestionar conocimiento: la realización de las actividades de identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y usar el conocimiento.

El segundo, la referencia se hace a la administración del conocimiento, cuando se dice que Gestión del Conocimiento significa planear, organizar, dirigir y controlar el conocimiento.

El tercer uso, cuando se invocan al mismo tiempo tanto las actividades propias de la administración como de las de Gestión del Conocimiento, cuando se dice que Gestión del Conocimiento es la administración y realización de las actividades de identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y usar el conocimiento.

El cuarto acoge, los tres conceptos integrados de gerencia, administración y gestión: la realización de las actividades de prospectiva, estructura, cultura, planeación, organización, control, identificación, creación, selección, organización, almacenamiento, filtración, el compartir y usar el conocimiento.

## 2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

Como objetivo final, la Gestión del Conocimiento debería lograr que el conocimiento de la organización escolar estuviera independizado del conocimiento de cada uno de sus docentes. De tal forma que el conocimiento se fuese incorporado a la organización escolar y fuera capaz así de garantizar, el crecimiento y enriquecimiento de la organización escolar con independencia de la marcha de sus maestros. Es decir, que cuando un profesional pasa por un colegio con sus conocimientos, se mejore el funcionamiento del mismo, integrando sus propuestas en los diversos proyectos y su manera de trabajar pueda ser recogida en diversos formatos.

La Gestión de Conocimiento se debe orientar a su aprovechamiento para mejorar los resultados. Si sólo es en el ámbito operativo se convierte en gestión de información.

## 3. ENFOQUES:

Se ha venido investigando principalmente en dos enfoques, el de la codificación y el de la personalización.

*Codificación:* Se desarrollan vías que permitan codificar y almacenar en bases de datos el conocimiento, de forma que pueda accederse a él fácilmente por cualquier miembro de la escuela. El conocimiento se extrae, se hace independiente de la persona que lo genera y se plasma en un soporte documental para que pueda ser reutilizado.

En la *personificación* se sigue la estrategia “cara a cara”. Se asume que el conocimiento está fuertemente ligado a la persona que lo desarrolla, y se comparte a través del contacto directo entre las personas. El propósito

fundamental de las tecnologías aquí es ayudar a todos a comunicar conocimiento, no a almacenarlo.

- La clave reside en saber emplear ambos enfoques. Los dos son necesarios, pero debemos primar uno sobre otro según las ocasiones: La estrategia de la organización y la forma en que se realiza el trabajo en los procesos clave del colegio.

Coincidiendo con Peter Senge (1990): debemos cuidarnos de la prisa para plantear un modelo de Gestión de Conocimiento útil, eficaz y adaptado a nuestra organización. La mayoría de las veces la prisa y la calidad van reñidas, aunque cada una tenga su momento. La competitividad cada vez es mayor y vivimos obsesionados por el corto plazo, presionados por el tiempo, por hacerlo todo más rápido y más barato. Y en Gestión del Conocimiento, la forma más rápida de obtener resultados inmediatos parece conseguirse instalando uno de los múltiples Knowledge Management Software del mercado, con la esperanza de que las bases de datos se inunden rápidamente con ideas y best-practices. Eso da la ilusión de que la Gestión del Conocimiento puede enfocarse como un resultado, no como lo que es: un proceso.

*“A veces cuando uno sólo dispone de un martillo, cree que todos sus problemas son clavos. ¿Necesita el mismo enfoque de Gestión del Conocimiento alguien que trabaje en un call center que quien esté en una firma de abogados, o en I+D desarrollando nuevos productos, o en la línea de producción, o en marketing, o en una institución escolar? No. Entonces, ¿por qué comenzamos instalando una plataforma tecnológica, para codificar conocimiento?” (Davenport, 2001, p. 59)*

Muchas veces la mejor manera de hacer que el conocimiento circule y se aproveche en una organización escolar, consiste en contar con personas con potencial y dejar que hablen unos con otros. Pero en ocasiones, las

## “Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”

aislamos y sobrecargamos de tareas, sin dejarles tiempo para conversar o pensar, o aplicamos recetas que aparecen en los libros o nos vienen impuestos por la propia legislación educativa sin tener en cuenta que diferentes organizaciones y diferentes culturas necesitan enfoques distintos.

El concepto general de Gestión del Conocimiento implica básicamente el desarrollo de la gestión estratégica de las siguientes áreas Blanchart, (2003)

- \* Gestión de la información
- \* Gestión de inteligencia
- \* Gestión de documentación
- \* Gestión de recursos humanos
- \* Gestión de innovación y cambio
- \* Organización del trabajo

Se trata entonces de un proceso formal y de carácter integrador, cuya implementación está orientada en base a la respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué procesos de nuestra organización tienen el mayor impacto en la línea de resultados?
- ¿Qué conocimiento, si lo tuviéramos en la organización, permitiría que esos procesos funcionaran con mayor efectividad?
- ¿Ese conocimiento ya está en la organización, pero no llega a los lugares adecuados en el momento preciso? ¿O es un conocimiento que tendremos que adquirir fuera de la organización?
- ¿Quién utiliza el conocimiento?
- ¿Cómo podemos empezar a transmitir conocimiento a las personas?

La creación del conocimiento se produce en dos dimensiones: epistemológica y ontológica (Nonaka, 1995). La clave de la creación de conocimiento es la movilización, conversión e interacción entre el conocimiento

tácito y el explícito en los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente de un nivel ontológico bajo a otros más altos, surge una espiral.

Principios de la Gestión del Conocimiento según Nonaka, (1995)

- Principio de construcción: Todo humano sabe, nuestros alumnos saben.
- Principio de diferencia: No todos sabemos lo mismo.
- Principio de negociación cultural: Todos saberes necesitan relacionarse. para generar un nuevo saber.
- Principio de construcción: El nuevo saber es distinto de los previos.

#### **4. TIPOS DE CONOCIMIENTO**

El conocimiento organizativo se clasifica en tácito y explícito. El conocimiento *tácito* es aquel que reside en la mente de los individuos y se caracteriza por ser difícil de codificar, formalizar y transmitir. En cambio el conocimiento *explícito* es aquel transmisible mediante el lenguaje formal y sistemático.

El profesor Ikujiro Nonaka (1995) señala que la conversión del conocimiento se origina mediante la interacción entre conocimiento tácito y explícito durante los procesos de socialización (conversión de tácito a tácito), internalización (conversión de explícito a tácito), externalización (conversión de tácito a explícito) y combinación (conversión de explícito a explícito).

Al respecto O 'Dell (2008, p.70) comenta

*“En mi experiencia, he visto cómo suele comenzarse con estrategias de codificación (pasar el conocimiento de la persona a la base de datos), sin perseguir objetivos estratégicos concretos y asumiendo, dando por*

*supuesto, que el conocimiento requerido para realizar los procesos era explícito, documentado, olvidando la importancia del tácito (para el que se necesita fomentar contacto personal.”*

El conocimiento tácito o implícito, tiene dos dimensiones: la técnica y la cognitiva.

Ejemplos de la dimensión *técnica* serían todas las habilidades que un experto ha desarrollado con la experiencia. A estos expertos se les denomina "Inconscientemente Competentes", son como esos mecánicos que saben por qué no funciona un motor por la forma en que suena tal o cual pieza, o saben cómo hacer algo porque "así hay que hacerlo". Les sería muy difícil escribir, explicar a los demás cómo y por qué toman las decisiones que toman.

La *dimensión cognitiva* hace referencia a todas aquellas creencias, percepciones, pequeños trucos que hemos desarrollado e interiorizado sobre nuestro trabajo y que guían nuestra conducta. ¿Cómo enfocar nuestra educación para que resulte atractivo para la comunidad? ¿Cuándo utilizar tal o cuál argumento para mejorar la imagen? ¿Cómo diseñar una presentación para defender mis ideas al consejo Escolar o Claustro? ¿Cómo trato a un niño con problemas de aprendizaje? ¿Cómo enseño a leer a un niño que le cuesta aprender? ¿Cómo consigo atraer la atención de la clase?

El saber tácito está muy enraizado en la experiencia individual, lo que lleva a dos cuestiones. El conocimiento tácito es muy difícil de separar de quien lo genera.

Ninguna base de datos, ningún manual de procedimientos, ningún proceso documentado podrá resumir lo que alguien sabe. Como dijo Michael Polanyi, (1989, p. 207) el filósofo que hizo la primera distinción entre

conocimiento tácito y explícito, *sabemos más de lo que nunca seremos capaces de expresar.*

El conocimiento implícito se transmite mejor a través de las personas, el explícito a través de la tecnología. Por ello cuanto más tácito es el conocimiento, más sencillo debe ser el medio tecnológico.

Facilitar el acceso a las personas con conocimiento tácito y dejarlas que se relacionen, es más eficaz que tratar de capturar y codificar ese conocimiento electrónicamente o en papel.

Según O'Dell, (2000), quizás, en muchos casos la mejor práctica de codificación del conocimiento tácito se basa en crear sistemas que permitan:

- Localizar a las "personas fuente" de ese conocimiento clave y hacer público "quién sabe qué" en la organización escolar.
- Facilitar que se pongan en contacto quienes tienen necesidad de ciertos conocimientos con aquellos que puedan tener las respuestas adecuadas.

No olvidemos que la efectividad depende de lo tácito, no de lo explícito: al fin y al cabo, la diferencia de nuestra organización con sus competidores no es la tecnología, sino las personas que la hacen productiva. La organización actual es competitiva en función de lo que sabe, de cómo lo utiliza y de la capacidad que tiene para aprender cosas nuevas. La clave es el uso del conocimiento, no sólo que esté latente.

Según el cuadro que presentan D. Gallego y C. Ongallo (2004, p.104) en su libro “Conocimiento y Gestión”, tomando la fuente de Laura Alió (IBM), podríamos resumir las características de ambos tipos de conocimiento en el siguiente cuadro explicativo.

#### **4.1. Características del conocimiento explícito y tácito**

<b>CONOCIMIENTO EXPLÍCITO</b>	<b>CONOCIMIENTO TÁCITO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hechos, interpretaciones, ideas, procesos, métodos y técnicas que pueden ser escritos o comunicados a través de palabras, símbolos, imágenes, sonido, etc...</li><li><input type="checkbox"/> Deriva por conversión del conocimiento tácito.</li><li><input type="checkbox"/> Proporciona un lenguaje y entorno comunes a personas que trabajan en grupo y comparten experiencias y conocimiento</li><li><input type="checkbox"/> Almacenado en Herramientas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Modelos mentales desarrollados por individuos.</li><li><input type="checkbox"/> Pensamiento, intuición.</li><li><input type="checkbox"/> Capacidades y know-how adquiridos a través de la experiencia práctica.</li><li><input type="checkbox"/> Sólo puede ser creado por los propios individuos</li><li><input type="checkbox"/> Difícil de formalizar y comunicar “almacenado” en la cabeza de cada individuo</li></ul>

**Tabla nº 1**

Fuente: Gallego y Ongallo (2004, p. 104)

Pero es muy difícil saber quién sabe qué en una organización. Por ello necesitamos mecanismos y articular organizaciones que permitan aflorar la fuente del conocimiento.

## 5. MAPAS DEL CONOCIMIENTO

Cómo apunta Davenport (2001), la respuesta la podemos encontrar en los Mapas de Conocimiento. Independientemente de la forma que adopten (desde mapas reales que representan dónde están personas con determinadas competencias hasta páginas amarillas en una intranet). Un mapa de conocimiento señala dónde está el conocimiento, pero no lo contiene, es una guía, no un almacén.

Su objetivo fundamental es mostrar a las personas a dónde deben acudir cuando necesitan expertos, facilitar que se pongan en contacto quien tiene un problema con quien puede tener la solución.

Un buen mapa evitará que un empleado se ponga a trabajar con información fácilmente accesible, pero imperfecta, o que tenga que ponerse a “rastrear” dónde puede estar ese conocimiento que necesita.

O’Dell y Davenport (2001), apuntan que, cada empleado tiene una pequeña porción de ese mapa en su cabeza, por tanto puede comenzarse un estudio preguntando a cada persona *“¿a dónde vas cuando quieres obtener respuestas que te ayuden a realizar tu trabajo?”* La base de un mapa de conocimiento consiste en combinar esos “mini-mapas” individuales, teniendo siempre en cuenta aquellos procesos que aportan valor a la compañía. Una herramienta útil para comprender las relaciones que se establecen en los mini-mapas, es la denominada “Garganta Profunda”.

*“Esta técnica está sacada de la forma en que los reporteros del Washington Post investigaron a Richard Nixon en el escándalo Watergate. Localizaban la información en cascada, como una bola de*

*nieve. Supongamos que soy el encargado de juntar todas las piezas que conformarán ese gran mapa de conocimientos de la organización. Me reúno contigo para analizar a quién sueles dirigirte para resolver tus problemas en temas concretos. De esa conversación surgirán quiénes son fuentes de conocimiento para ti, y pasaré a entrevistarme con ellos, y luego con las personas que ellos mencionen. Seguir esa cascada de personas puede llevarte a cualquier información que necesites sobre un tema concreto en la organización, no importa lo especializado o distante que sea. Puede parecer una tarea inabordable, pero normalmente no habrá más de 6 niveles de personas de las que vayan sugiriendo las distintas fuentes, que te separen de la información que necesitas.”*  
(Davenport, 2001, p. 207)

Un mapa acerca de “quién sabe qué” en una organización es un inventario de conocimiento, *pero no garantiza en absoluto su disponibilidad*. Tener acceso a él sólo cuando la persona tenga tiempo de atendernos no es suficiente. Además, ¿qué ocurrirá si esa persona deja la escuela? Por eso es importante desarrollar esfuerzos para transferir a otras personas por medio de programas que en principio no parezcan ofrecer resultados rápidos, como el mentoring, asignación a proyectos en otras áreas de la escuela, formadores internos, la evaluación del desempeño etc., con el fin de evitar que el conocimiento quede sólo en una persona.

## **6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ESCUELA**

La transmisión de conocimiento forma parte de la vida natural de una escuela. El problema reside en que este intercambio es local y fragmentado. Normalmente, preguntaremos a quien tengamos más cerca y mejor nos caiga, que no tiene por qué ser la persona que más sepa sobre el tema. (Davenport, 2001)

El conocimiento circula por toda la organización escolar, pero su existencia no garantiza su uso.

Hay una inmensa cantidad de saber disperso en la organización, desaprovechado, al que nadie tiene acceso. ¿Por qué? Entre otras razones, porque las fuentes de conocimiento no son tan obvias como puede parecer. Ese conocimiento clave puede estar enterrado en los archivos, aislado de los demás en la cabeza de un maestro, en reuniones informales o en conversaciones de pasillo o de patio, escondido en libros de notas, e-mails, en un portátil o en el ordenador de casa... y la lista sigue creciendo a medida que vamos añadiendo más y nuevas tecnologías al trabajo.

De toda la información y el conocimiento que puede usar un maestro para realizar su trabajo, sólo empleará entre el 10-20%. Eso quiere decir que habrá hasta un 80-90% que no está siendo aprovechado para mayor beneficio de sus compañeros y de la organización en general. Son activos que no están siendo rentabilizados. Andan perdidos, y lo peor es que nadie se da cuenta.

De lo que trataremos es en primer lugar de concienciarnos del conocimiento existente, luego de canalizarlo para que fluya por nuestras instituciones escolares y finalmente velar por el uso del mismo. Se necesita convertir los datos en conocimiento y difundirlos rápidamente dentro de la organización escolar a donde sea preciso.

Para gestionar bien el conocimiento no se debe olvidar almacenar bien los datos y disponer buenos mecanismos de recuperación del conocimiento.

Su fortaleza residirá en organizar la información de la escuela y la facilidad de sus miembros para captar, difundir e introducir datos. Se necesita una disciplina interna rigurosa. La evaluación de las inversiones en conocimiento pone de relieve en gran medida el grado de prioridad que se otorga a la adquisición y utilización del mismo en la empresa. (Joyanes, 2000).

Implica el desarrollo de la gestión de las siguientes áreas (Blanchard, 2000): gestión de la información, gestión de la inteligencia, gestión de la

documentación, gestión de los recursos humanos, gestión de innovación y cambio.

Una de las características esenciales del modelo de Gestión del Conocimiento es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos: La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí. (Tejedor y Aguirre, 1998)

Los soportes básicos del conocimiento son: los recursos humanos y la información manejada, por ello necesitamos prestar especial atención a ambos.

Se debe considerar no sólo el conocimiento de la organización escolar sino también el del cliente, en nuestro caso, los conocimientos de los padres, así como las necesidades y conocimientos de los alumnos.

De todos los tipos de Capital Intelectual el del conocimiento es el más difícil de gestionar.

Stankosky (2005) también aboga por "Los cuatro pilares" como el "ADN de la Gestión del Conocimiento" de la siguiente manera:

- El liderazgo y la gestión, organización, aprendizaje y tecnología.

La implementación de un proyecto de Gestión del Conocimiento no asegura que el conocimiento fluya eficazmente al interior de los equipos o grupos sociales de la organización. Sin embargo, el detectar las necesidades verdaderas de los diferentes equipos y sus relaciones, junto con la creación de un ambiente propicio al aprendizaje y al conocimiento, es el punto de inicio para entablar la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, dos procesos inseparables y que es necesario identificar al hablar de proyectos de Gestión del Conocimiento.

Según Davenport y Prusack (2001), un proyecto de Gestión del Conocimiento puede entenderse como un conjunto de actividades o tareas que conforman una unidad integral, la cual utiliza una organización para aumentar de valor desde sus activos de conocimiento. Existe una gran variedad de maneras de generar valor a las organizaciones con base en los activos de conocimiento, donde todas no significan, necesariamente, soluciones tecnológicas; son más bien, en su mayoría, una combinación de aspectos de diferentes componentes, los cuales, relacionados entre sí, representan una posible solución a las necesidades.

## **7. INTERROGANTES QUE NOS DEBEMOS PLANTEAR AL GESTIONAR EL CONOCIMIENTO**

- ¿Qué conocimiento, si lo tuviéramos en la organización, permitiría que esos procesos funcionaran con mayor efectividad?
- ¿Qué procesos de nuestra organización tienen el mayor impacto en la línea de resultados?
- ¿Ese conocimiento ya está en la organización, pero no llega a los lugares adecuados en el momento preciso? ¿O es un conocimiento que tendremos que adquirir fuera de la organización?
- ¿Quién utiliza el conocimiento?
- ¿Cómo podemos empezar a transmitir conocimiento a las personas?

Estas preguntas encontrarán nuestras respuestas, tanto en las reflexiones de la revisión bibliográfica como primordialmente a través de nuestro trabajo de investigación.

## **8. SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Se necesitará de algunos requisitos para implementar un sistema de Gestión del Conocimiento tales como un compromiso del personal que trabaja en el colegio. Siempre teniendo en cuenta que buscamos poner en funcionamiento un modelo con una visión “humanista” centrada en el respeto a la persona y su mejora a través del aprendizaje colectivo a través de la confianza y el compromiso.

Partimos de que el conocimiento organizativo reside dentro de las personas, al menos en el momento de su nacimiento hasta que se explicita.

Va a ser muy importante la disposición que tengamos, y uno de nuestros objetivos será que el docente o persona que trabaje en un colegio lo ponga a disposición del resto.

Pero como dicen los Doctores Gallego y Ongallo (2004), aquí comienza el problema: ¿por qué una persona debe compartir lo que sabe? ¿Por qué trabajar más dando a conocer lo que sé? ¿Por qué compartir lo que es mío, que yo he conseguido con mi esfuerzo o que yo he creado? ¿Para qué hacerlo si es posible que los demás luzcan más con mi trabajo? La clave está en el clima organizativo, en que nos sintamos comprometidos con nuestro colegio.

## **9. ACTITUDES A POTENCIAR PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO**

Reflexionando y adaptando las aportaciones de D. Gallego y C. Ongallo (2004) exponemos a continuación las actitudes más favorables para gestionar el Conocimiento:

Partiendo de que si no hay una cultura compartida de apuesta por la gestión de los activos intangibles, es difícil que prospere cualquier iniciativa de la dirección y que el futuro de la Gestión del Conocimiento pasa por la voluntad

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

de la dirección de que dicho conocimiento se ponga en funcionamiento, estas serían algunas de las actitudes que deberíamos potenciar:

- Humildad para reconocer que otros saben más que nosotros, “incompetencia consciente”.
- Reflexión sobre los errores del pasado para utilizar el aprendizaje en el futuro.
- Capacidad para transmitir conocimiento, perfeccionar habilidades y técnicas de comunicación.
- Respeto de la persona: el adulto es responsable de su propio aprendizaje. Una pieza clave para potenciar la Gestión del Conocimiento será “el gestor del conocimiento”, encargado de dinamizar la gestión y flujos de información, incluso facilitará información sobre posibles vías de formación.
- Colaboración con la dirección para averiguar las necesidades de intercambio de información.
- Conocer a fondo las herramientas de Gestión del Conocimiento: base de datos, software, hardware, y detectar las oportunidades de utilización en la escuela y personal capacitado y dispuesto a utilizarlos.
- Debemos tener una actitud que fomente la visión lateral, el ver allá donde otros no ven.

Por ello será importante crear una cultura organizativa, que promueva la compartición del conocimiento, donde se dé mayor relevancia a las personas que aporten conocimiento útil para la organización. Una cultura que promueva el aprendizaje continuo entre iguales, que permita a los docentes sentirse cómodos con el cambio y preparados para afrontar las vicisitudes del día a día.

## “Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”

Una cultura que permita que crezcan por encima de las exigencias profesionales.

Por otro lado se deben crear los canales para permitir la explicitación del conocimiento y crear un sistema de incentivación, en muchos casos con “salario emocional”.

Deberemos realizar un trabajo previo para preparar el colegio para poder sacar lo mejor de cada uno.

Crear un clima adecuado donde cada miembro de la organización se encuentre a gusto y, ¿Cuándo se siente uno a gusto? Cuando es reconocido, cuando puede desarrollar todo su potencial y creatividad, en definitiva cuando puede dar lo mejor de sí mismo.

Esta será una de las mejores medidas para retener el talento: si una persona se encuentra a gusto en un trabajo difícilmente querrá cambiarlo.

Como dicen Gallego y Ongallo, (2004), la organización deberá aportar el valor diferencial a cualquier profesional que trabaje o vaya a trabajar en nuestra escuela, es como poner “las reglas iniciales de juego”.

Veamos las **claves** para ello:

- Crear valor al profesional se debe tratar de una acción de mucha importancia y una necesidad estratégica imprescindible para la escuela, que vaya más allá de la acción filantrópica.
- Una proposición de valor profesional es un manifiesto de intenciones de lo que el profesional va a recibir a cambio por su compromiso.
- Es imprescindible que el colegio se conozca a sí mismo para definir la proposición de valor profesional.

- De mismo modo debemos conocer lo que se hace en los colegios de nuestro entorno, para hacer una proposición de valor sugerente y diferenciada.
- Y aquí juega un papel muy importante el salario emocional, cuestiones intangibles como el equilibrio entre la vida profesional y lo personal, compartir un mismo objetivo, refuerzo positivo, una sonrisa en un momento adecuado, reconocimiento de compañeros, equipo directivo y padres, aspectos todos ellos que deben tener en cuenta los equipos directivos porque gestionar un colegio es gestionar personas y gestionar personas es gestionar emociones.

Una vez que tenemos claro lo que podemos ofrecer, es cuando nos podemos plantear tanto el desarrollo del talento como la retención del mismo, y si somos hábiles en sabernos “vender”, podremos atraer el talento. Como se puede leer en el artículo de “*Vender colegio*” (Escuela, de López Rodríguez, J.C 2006. Anexo 15) debemos destacar cara al exterior los aspectos positivos del colegio, para que no sea sólo el lugar de residencia el aspecto más ponderado a la hora de elegir el centro y, de esta manera, que el buen funcionamiento del propio colegio sea un aspecto valorado a la hora de atraer a los mejores profesionales.

### **9.1. ¿Cómo tratar el talento?**

En las escuelas públicas, con el sistema de movilidad de los funcionarios, no es fácil atraer a los mejores, dado que lo que suele primar son intereses personales, y de conciliación con la vida familiar, y pesa mucho el buscar un colegio cerca del lugar de residencia. Por ello más que nunca, hay que ser más originales que el resto, la originalidad es un arma para seducir al talento innovador. Ser un colegio de éxito, donde se potencie el éxito, y se proyecte el mismo.

Mimar a los profesionales de la organización y tener un buen programa de acogida, es la mejor forma de comenzar. Incluso que los equipos directivos hablen de ello, lo reconozcan y sepan dónde está el talento ya sería un paso. Y

aún sería mejor que existiese “una unidad de talento” como propone Mora (2011)

## **9.2. ¿Cómo desarrollar el éxito?**

En una organización escolar pública hay muchos techos de cristal y de hormigón, hay muchas barreras que dificultan la promoción profesional, y cuando lo hace, es para salir de la organización o para dejar el puesto en el que destacaba, de esta manera se puede “promocionar” formando parte del equipo directivo, saliendo de la escuela para ir a un Centro de formación o a la administración educativa, en todos los casos dejando de realizar las funciones que enriquecían a la escuela.

Es importante además identificar a los docentes con talento, hacérselo saber, puesto que su participación activa en la gestión del conocimiento será muy importante.

Sería muy bueno incorporar herramientas de valoración del potencial de los profesionales, establecer programas de coaching.

## **9.3. ¿Cómo podemos desarrollar e integrar el talento de las personas en el conocimiento corporativo e implantar la cultura de Gestión del Conocimiento?**

Varios serán los pasos que nos ayudarán. El primero tener una persona responsabilizada: el *responsable de Gestión de Conocimiento* y de comunicación interna que si bien debe orientarse hacia el subsistema de decisión del colegio para conseguir un nivel adecuado de predictibilidad que optimice la toma de decisiones de los directivos, no debe olvidar dar respuesta a las necesidades y demandas en cuanto a conocimiento de los docentes. Figura que aunque en la actualidad no existe en los colegios, sus funciones

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

pueden ser asumidas en parte por algún miembro del Claustro, a propuesta del equipo directivo.

Este podría ser su perfil:

- Conocedor de tecnologías de la información y comunicación del colegio
- Conocedor de sistemas de comunicación para la implantación de sistemas de Gestión del Conocimiento.
- Sistema de Benchmarking, que supone estar en contacto con otras realidades educativas bien de forma directa o bien por internet, con el fin de tomar por referencia situaciones educativas exitosas.
- Capacidad de Comunicación para gestionar personas.
- Sería un verdadero intérprete de la cultura organizativa de la escuela. En relación directa con el equipo directivo.
- Con capacidad de visión lateral y marketing educativo lateral, donde combine saber vender la imagen del colegio al exterior, junto con la innovación educativa y de calidad, pero que en ningún caso el primero arrincone al segundo. De esta manera evitar actividades como semanas culturales, participación en concursos diversos, con mínimo aporte educativo, y más de puro marketing y que restan tiempo al verdadero acto educativo y a la propia innovación efectiva.
- Que prime no solo la fidelidad, sino también la eficacia. Realizando reuniones de progreso para evaluar los logros conseguidos.
- Que considere que el Trabajo en equipo se sustenta en “cinco c”: complementariedad, conversación, compromiso, comunicación y confianza.

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Que sepa dónde está el límite entre el gusto y la calidad. Los centros educativos, deberían cuidar la estética, junto a la calidad, recordar que “cuando un poster amarillea, el maestro que lo mantiene amarillea con él”.
- Que sepa mantener la motivación eterna o sostenida con compromiso a largo plazo, que será la manera de mantener a “los buenos profesionales” en el colegio.

Debe marcar la estrategia para captar y difundir el saber compartido. Empezando con pequeños pasos, desarrollando fuertemente la etapa misionera que comentaba Edvinsson y Malone (2000) por la cual se empieza con pocos miembros de la organización y una vez se produzcan los éxitos tener buenos canales de difusión de los mismos para que sirvan de motivación al resto de la organización, el éxito genera expectativas. Basándonos en criterios de formación y calidad y no desaprovechando los círculos de amistad intentándolos extender y aproximar a círculos de calidad.

Debe tener un buen inventario de recursos humanos, donde recoja el saber y la experiencia individual de nuestros compañeros. No debemos dar por hecho que se saben cosas que pueden no saberse. En muchos casos no sabemos lo que nuestros docentes saben. Existe un gran conocimiento tácito que no se explícita en las instituciones educativas. En muchos casos, nos convertimos con inconscientes competentes. ¿Cuántos docentes tienen un problema con los alumnos que un compañero solventó con éxito hace años y no aprovechan su experiencia? ¿Cuántos nuevos secretarios se vuelven locos con las cuentas y después de un curso se percatan de que otro compañero fue en su día secretario de otro colegio y tenía conocimientos sobre el tema?

La clave puede estar en las personas con talento. Pero de cualquier forma hay que aprovechar lo que hay, ya que en los colegios públicos no hay

libertad para contratar al personal. Nuestro objetivo se debe centrar en rentabilizar nuestros activos no tangibles y en hacer explícito el conocimiento tácito de los docentes.

Dentro del capital que debemos gestionar no se puede olvidar el conocimiento de los propios padres y alumnos, que pueden enriquecer a la institución educativa. Así como cuidar el capital emocional por el cual consideremos a los docentes como clientes proporcionando el mejor trato posible que favorezca un clima propicio para cualquier tipo de innovación.

## **10. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 1**

En este capítulo después de introducirnos en el concepto de Gestión del Conocimiento, nos centramos en dos tipos de conocimiento, el conocimiento tácito, que es muy difícil de separar de quien lo genera, es inherente a la persona y el conocimiento explícito, que es el conocimiento que surge a partir del tácito y se trasmite por lenguaje formal y explícito.

Lo importante de la Gestión del Conocimiento va a ser convertir nuestro conocimiento tácito en explícito.

Otro aspecto importante de este capítulo son los mapas de conocimiento que nos permitan localizar dónde se encuentra el conocimiento y poder hacer uso de él de manera fácil.

En la segunda parte del capítulo nos hemos centrado en la relación de la Gestión del Conocimiento con nuestro trabajo en la escuela.

Obtenemos reflexiones como: el problema reside en que el intercambio de conocimiento es local y fragmentado; o tener en cuenta que el conocimiento circula por toda la organización escolar, pero su existencia no garantiza su uso.

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

Lo cual nos lleva a pensar que para gestionar bien el conocimiento necesitaremos almacenar bien los datos y disponer de buenos mecanismos de recuperación del conocimiento.

Para ello y siguiendo a Stankosky (2005, p. 65) destacamos "Los cuatro pilares que son el ADN de la Gestión del Conocimiento": el liderazgo y la gestión, la organización, el aprendizaje y la tecnología.

Seguimos con unos interrogantes sobre la Gestión del Conocimiento, y finalmente planteamos unas premisas para gestionar el conocimiento, actitudes que hay que potenciar, cómo son tratar el talento, cómo podemos desarrollar e integrar el talento de las personas en el conocimiento corporativo e implantar la cultura de Gestión del Conocimiento, y cómo tratar el éxito. Terminamos el capítulo haciendo hincapié en las cualidades que debe tener del director del conocimiento.

## **CAPÍTULO 2**

### **CAPITAL INTELECTUAL**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPÍTULO 2. CAPITAL INTELECTUAL

1. INTRODUCCIÓN
2. FORMAS DE CAPITAL INTELECTUAL
  - 2.1. Seis pasos para la creación o aumento del Capital Intelectual de una organización
  - 2.2. Algunos factores a tener en cuenta a la hora de valorar el Capital Intelectual
3. CAPITAL EMOCIONAL Y CAPITAL INTELECTUAL
4. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
5. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 2

*“Más has dicho Sancho, de lo que sabes, dijo don Quijote; que hay algunos que se cansan en saber y averiguar cosas que después de sabidas y averiguadas, no importa un ardite al entendimiento ni a la memoria”. (Cervantes, 1605, p.171)*

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales. En nuestro caso hablamos de la relación con alumnos, padres y las destrezas de los docentes.

Walter Wriston (1992) escribe en su libro *The twilight of Sovereignty*: “La nueva fuente de riqueza no es material; es la información, el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor”.

Stewart (1998, p. 66) define Capital Intelectual como *“material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más distribuir eficazmente”*.

En definitiva el Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencia de generarlo en el futuro. (Euroforum, 1998)

Busca activos menos tangibles, tales como la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse. Valora actividades tales como lealtad del cliente o competencia del docente. “Los activos intangibles también son la capacidad de la empresa de aprender y adaptarse”, así lo señala T. Thompson (1992, p. 49) profesor de Administración de Empresa de la Universidad Portland, en Oregón

Los conocimientos de las personas-clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el *Know-how* de la empresa, la satisfacción de los clientes..., son activos que explican buena parte de la valoración que le mercado concede a una organización y que, sin embargo no son recogidos en el valor contable de la misma. (Maestre, 2000).

El Capital Intelectual es esencial para la prosperidad a largo plazo de las organizaciones en la era del conocimiento. El Capital intelectual es el único que reconoce que la empresa moderna cambia tan rápidamente que lo único que le queda para apoyarse es el talento y la dedicación de su gente y la calidad de las herramientas que dispone.

Metáfora del Capital Intelectual: La empresa es un árbol, el inversor inteligente estudia el árbol en busca de la fruta madura, pero la mitad o más de su éxito está bajo tierra, en las raíces, y la salud del árbol depende de ellas. Y de él dependerá la salud del árbol en los próximos años. Un hongo o un parásito que acaba de aparecer pueden acabar con el árbol.

Esto es lo que hace tan valioso al Capital Intelectual: el estudio de las raíces del valor de la escuela, la medida de los factores dinámicos ocultos bajo los edificios y productos visibles de ella. En nuestras instituciones educativas, el estudio de las raíces nos sirve tanto para situarnos en el presente como para descubrir el “quiz” de muchos de los conflictos.

La esencia de la llamada economía del conocimiento son enormes flujos de inversión para capital humano. La sociedad educativa está comenzando a conceder valor a los activos invisibles.

Los activos intangibles que constituyen el capital intelectual son la nueva riqueza de las escuelas. *“El Capital Intelectual es inversión de futuro, cuyo rendimiento final se determinará más adelante”*. (Joyanes, 2000, p. 97)

*“Siendo el Capital Intelectual la principal fuente de riqueza de nuestras empresas es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho Capital Intelectual.*

*Así pues la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo.* (Viedma, 2001, p. 126)

Según Brooking (1997) el Capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

- Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, en nuestro caso estaría relacionado con el capital intelectual del personal del colegio).
- Activos de propiedad intelectual (*know-how*, secretos de fabricación, copyright, patentes, en nuestro caso el equivalente sería a los recursos didácticos de aula, las maneras de organización exitosas conocidas por los docentes en otros colegios, ...)
- Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es; en nuestro caso a los maestros, padres y personal laboral).
- Activos de Infraestructura: tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización escolar.

## 2. FORMAS DE CAPITAL INTELECTUAL

✓ *El Capital Intelectual* está formado por el capital humano (el valor de las relaciones, el valor del potencial de cada docente) y el capital estructural, es decir, todo aquello que permanece en el colegio cuando los maestros se van a casa, es decir, trabajos realizados para el colegio, estructuras nuevas creadas a partir de las aportaciones de los maestros, bases de datos, software de tecnologías de la información, etc. (Edvinson y Malone, 1997)

✓ *Capital Humano*: combinación de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los maestros y de los directivos para mejorar la escuela y para proporcionar soluciones a los alumnos, padres y docentes. Valores de la escuela, su cultura, su filosofía. Innovación, creatividad también está dentro de este tipo de capital. La escuela no puede ser propietaria del capital humano. También la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. El Capital intelectual busca activos poco tangibles como la capacidad de un colegio para aprender y adaptarse.

Dentro de este tipo de capital nos deberíamos cuestionar ¿Los maestros de la escuela están actualizando sus destrezas y adquiriendo otras nuevas? ¿La escuela reconoce nuevas destrezas y las incorpora a sus proyectos? ¿Después de un curso escolar la escuela aprende y se adapta a las nuevas realidades independientemente de las directrices legislativas?

✓ *El capital estructural* está integrado por capital de clientes y capital organizativo. ( capital de los padres y alumnos y capital del personal del colegio : maestros y personal laboral) El capital de clientes, integrado por las relaciones construidas con los alumnos y padres, representa una parte significativa del capital estructural. Medir la fuerza y la lealtad es la

categoría de capital clientela. Al hablar de clientes en este punto debemos hacerlo extensible a padres, alumnos y docentes, así como el personal laboral.

Capital estructural se podría describir como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano: Equipos, programas, bases de datos, estructura organizativa,... lo que queda en el colegio cuando los maestros cambian de destino. También incluye capital de padres y alumnos, relaciones desarrollada con el exterior: ayuntamiento, diputación, Centros de Formación, Equipos de Orientación, etc...

- ✓ *Capital organizacional* es la inversión de la empresa educativa en formación, en reuniones y filosofía operativa tanto. El capital organizativo recoge *capital de procesos*, son los procesos de trabajo, técnicas de dinamización de grupos y programas para que los maestros aumenten y fortalezcan la eficiencia en su trabajo, así cultura organizativa. El proyecto Educativo, su Proyecto curricular, serían parte de este capital.
  
- ✓ *Capital de innovación* es la capacidad de renovación y los resultados de la innovación, propiedad intelectual. Proyectos de innovación, Proyectos de mejora, artículos y publicaciones de sus maestros, propuestas novedosas integradas en la Programación Anual de centro.

La dirección debe transformar capital humano en estructural para que agregue vigor al colegio.

- ♦ *Uno no es dueño del capital humano, sino que lo toma en arrendamiento.* El capital humano es más volátil, el estructural más estable. Hay que tener en cuenta que el capital Intelectual contenía factores subjetivos, a veces hasta irracionales. El reto del Capital Intelectual basado en el conocimiento

y experiencia que toda empresa tiene dentro de sí, convertir los datos en información y estos en conocimiento.

## **2.1. Seis pasos para la creación o aumento del Capital Intelectual de una organización.**

Según Edvinsson, L y Malone, M (1997, p. 76), en su libro El Capital Intelectual. Nos proponen los siguientes pasos para la creación de Capital Intelectual.

1. *Fase misionera*: comienza con unos pocos individuos pioneros, que identifican el problema y convencen al resto de la organización de la necesidad de una nueva perspectiva.
2. *Medición*: Atiende a los indicadores de equilibrio y taxonomía para el nuevo modelo. Y la función de *controller* de Capital Intelectual y el trabajo inicial de concertar la medida de dicho capital con el sistema contable corriente de la empresa.
3. *Dirección*. Ahora es el momento de tomar decisiones a varios niveles, de actuar sobre nuevos conceptos que vienen de la perspectiva del informe balanceado. Lo que se requiere es pasar de la administración del pasado a navegación en el futuro en términos de renovación y desarrollo.
4. *Informática*: Esta fase recalca el desarrollo de la tecnología para aumentar la transparencia, es decir la facilidad de ver, y el empaque del conocimiento, así como los sistemas de comunicación necesarios para compartir el conocimiento.
5. *Capitalización*: Capta el uso de la tecnología organizacional empacada (sistemas de administrar bases de datos, instrumentos de autorización para los vendedores, etc...), así como la propiedad intelectual para la creación de Capital Intelectual. La capitalización es básica para el

reciclaje de los conocimientos fundamentales e inversión de capital estructural.

6. Futurización: Es el último paso para el cultivo sistemático de la innovación como competencia central de la organización, para mantener una continua renovación y desarrollo y convertir el futuro en un activo por el poder de innovación.

## **2.2. Algunos factores a tener en cuenta a la hora de valorar el Capital Intelectual:**

- Edad del personal: la juventud puede no ser una ventaja. La transmisión de la filosofía del colegio la realizan mejor los maestros de mayor edad o los que tienen mayor antigüedad en el colegio.
- Promedio de años que llevan en la escuela o antigüedad en la misma
- Rotación de los docentes. Una escuela que se “desangra” por pérdida de los veteranos, corre gran peligro. De esta manera una escuela que no puede mantener la continuidad de sus maestros, como suele suceder en la escuela rural, corre el peligro de volatizar el conocimiento si no cuenta con estructuras que permitan su perpetuación
- Porcentaje de directivos con grado superior, y maestros con licenciatura
- Número de idiomas que dominan o al menos tienen conocimientos suficientes
- Habilitaciones que tiene cada docente para desempeñar diversos puestos

## 2. CAPITAL EMOCIONAL Y CAPITAL INTELECTUAL.

Como ya apunta Maestre (2000), la satisfacción de las personas en su trabajo forma parte del Capital Intelectual. Patricia Ordoñez (2003, p. 84), de la Universidad de Oviedo, añade *“Es necesario que los individuos apoyen con sus sentimientos la utilización del conocimiento”*.

El capital emocional está formado por dos elementos: el capital emocional interno y externo. El primero de ellos está constituido por los valores, creencias y sentimientos de las personas que trabajan en la organización, y genera comportamientos y acciones que resultan en productos y servicios.

Por otro lado, el capital emocional externo recoge los sentimientos, creencias y valores que los stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, socios...) sostienen respecto a la empresa. En nuestro caso es el conjunto de creencias, valores y sentimientos que genera nuestra labor educativa tanto en padres, alumnos, docentes y demás personal del centro educativo.

Kevin Thomson (1998) es su libro “Emotional Capital” propone la siguiente metáfora ilustrativa de los conceptos de capital intelectual y capital emocional. El Capital Intelectual y el capital emocional, a pesar de ser conceptos en estrecha relación, presentan diferencias. *Los “corazones y mentes” son dos caras de la misma moneda. El Capital intelectual es equivalente a una “mente gigante” que solo puede desarrollar su trabajo si dispone de un motor adecuado, “un corazón gigante”, que es el capital emocional. Las emociones están integradas por sentimientos como apatía, confianza, determinación, compromiso, estrés, entusiasmo... etc.*

Las empresas empiezan a reconocer la importancia del conocimiento emocional. La gestión de las emociones se convertirá en la competencia esencial en las empresas con éxito en los próximos años. Como señala Kevin

Thomson (1998), para gestionar emociones “es preciso que la empresa considere a sus empleados como el “nuevo cliente interno”, a las antiguas divisiones y funciones, como los “nuevos mercados internos”, y aplique a ambos Marketing Interno”. De ahí que cuando hablamos de “clientes” en la escuela a la hora de gestión del conocimiento incluyamos a los docentes y personal laboral.

Una adecuada comunicación interna por parte de la empresa, puede ayudar a la empresa a convertir el contrato de trabajo con sus empleados, en un “contrato emocional”, o salario emocional. The Academy of Management Executive define un contrato emocional como “un conjunto no escrito de expectativas que operan entre cada miembro y la organización”. Estas expectativas normalmente se refieren a temas no tangibles, psicológicos, emocionales, por ejemplo, confianza, seguridad, entendimiento. Tradicionalmente se esperaba de los empleados que fuesen leales y comprometidos con la organización, a cambio de una paga “justa”, perspectivas de carrera y seguridad en el trabajo. Esta idea ha desaparecido y ha sido reemplazada con un nuevo contrato basado en el aprendizaje continuo e identidades cambiantes; se espera que los empleados se responsabilicen de sus carreras”. De ahí la importancia de crear en la docencia un “salario emocional” que arraigue a los profesionales a la institución educativa.

*“El problema que deben afrontar las empresas es fundamentalmente ser capaces de desarrollar una arquitectura social ad hoc que facilite la generación de Capital Intelectual. Es el conocimiento, impulsado por las emociones, quien pone los cimientos para el éxito empresarial. El capital humano está integrado por dos tipos de elementos: por un lado, están los conocimientos y habilidades de las personas, y por otro lado, están los pensamientos, emociones y sentimientos desarrollados por las personas. El conocimiento poseído por las personas que trabajan en la empresa, es propiedad de estas personas, y no de la empresa. Este*

*conocimiento se convertirá en una fuente de valor únicamente cuando las personas decidan que quieren usarlo” (Ordoñez, 2001, p. 76).*

#### **4. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Creemos que después de todo lo expuesto, estamos en condiciones de precisar las funciones de la gestión del Capital Intelectual y de la Gestión del Conocimiento. Aunque ambos conceptos a veces se confunden y sus contenidos en parte se superponen, existen sin embargo diferencias esenciales de enfoque entre la gestión del Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento.

La gestión del Capital Intelectual, se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos del colegio y llevar a término con éxito sus estrategias. Es, por lo tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista estratégico.

El Capital intelectual es el único que reconoce que la empresa moderna, en nuestro caso, un centro educativo, cambia tan rápidamente que lo único que le queda para apoyarse es el talento y la dedicación de su gente y la calidad de las herramientas que dispone. Buscando los activos poco tangibles como la capacidad de un colegio para aprender y adaptarse a los continuos cambios sociales, y siendo inteligente para dar una respuesta a los mismos.

Dentro de las funciones del Capital Intelectual basado en el conocimiento y en la experiencia que todo colegio tiene dentro de sí, debería convertir los datos en información y ésta en conocimiento. Evitando verse

## “Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”

nublado por el recuerdo lleno de historias que tiene todo centro educativo, y usando su pasado sólo para mejorar el futuro educativo del colegio.

Annie Brooking, (1997, p. 192) autora de un libro titulado Capital intelectual: “Las compañías pagan enormes sumas de dinero a sus empleados para que reinventen la rueda y los conocimientos técnicos de algunos de ellos suponen un misterio permanente para otros, que tienen que desarrollarlos para realizar su trabajo.”

Mentalizando a los trabajadores para proporcionar y utilizar el conocimiento se evitaría el drama denunciado por Brooking. (1997)

El Capital Intelectual es esencial para la prosperidad a largo plazo de los colegios en la era del conocimiento, y éstos deberían comenzar a mirar un poco más allá del curso escolar, dando credibilidad a los proyectos a largo plazo que sustentan los centros educativos.

Según el modelo Intellect (Euroforum, 1998), el Capital Intelectual se divide en capital relacional, que se refiere al valor que tiene para una empresa el *conjunto de relaciones* que mantiene con el exterior.

Y por otro lado el capital estructural, son las *capacidades organizativas* necesarias para responder a los requerimiento educativos, aquí tenemos los “secretos docentes” que nos diferencia de otros colegios, el conocimiento acumulado, las metodologías y la cultura propia de la organización.

Finalmente dentro del Capital Intelectual contamos con el capital humano, que son las capacidades de nuestros docentes para mejorar la educación y funcionamiento del centro.

Es importante conseguir que el conocimiento de un colegio esté independizado del conocimiento de cada uno de sus docentes, de forma que el conocimiento de cada uno vaya volcándose a un sistema de manera que aunque algún docente falte en el colegio no se note.

La Gestión del Conocimiento, se refiere más bien a los aspectos tácticos y operacionales. Es también más detallada y se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requiere una gestión eficaz del Capital Intelectual.

## **5. SÍNTESIS DEL CAPITULO 2**

Con este capítulo hemos dejado claro que en los colegios hay una riqueza que no siempre es tangible, unos activos intangibles, que podemos dividir básicamente en dos tipos de capital: Capital humano, que recoge las relaciones humanas existentes -a veces esto se conoce como capital relacional- su dinámica y su capacidad de influencia en el centro educativo y un capital estructural que permanece en el colegio aún cuando los docentes cambien de destino. Este capital, unas veces queda recogido en los documentos, sobre todos en los documentos anuales o a corto plazo, donde se pueden ver las aportaciones de los maestros y cómo ha variado o enriquecido el colegio antes de irse.

La era del conocimiento ofrece recursos ilimitados, porque la capacidad humana de crear conocimientos es infinita, por ello debemos fomentar relaciones y ambientes que permitan crear, recoger y usar el Capital Intelectual.

# **CAPÍTULO 3**

## **MODELOS DE GESTIÓN Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPITULO 3. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

1. INTRODUCCIÓN
2. MODELOS DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL
  - 2.1. Balanced Business scorecard
  - 2.2. Technology Broker
  - 2.3. Canadian Imperial Bank
  - 2.4. Intellectual Asset Monitor
  - 2.5. Navigator Skandia
3. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
  - 3.1. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting
  - 3.2 . Modelo Andersen
  - 3.3 . Modelo Management Assessment tool
  - 3.4 . Proceso de creación del conocimiento
4. TRANSFERENCIA A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
5. SÍNTESIS DEL CAPITULO 3

*“No necesito saberlo todo. Tan sólo necesito saber dónde encontrar lo que me haga falta, cuando lo necesite”. (Albert Einstein, 2004)*

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Este capítulo aborda los diversos modelos puestos en práctica en el mundo empresarial nos servirá como punto de partida a la hora de hacer una propuesta en la creación de nuestro modelo de Gestión del Conocimiento. Para ayudar y facilitar la comprensión de los modelos, utilizaremos esquemas y cuadros explicativos.

El capítulo se divide en dos partes: en la primera trataremos los modelos de medición del Capital Intelectual y en la segunda hablaremos de los modelos de medición de Gestión del Conocimiento.

## **2. MODELOS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.**

A continuación citaremos modelos de medición del Capital Intelectual agrupados en tres categorías:

- A) Los realizados por empresas consultoras: Entre éstos se pueden encontrar los de Ernest and Young que a través de Center for Business Innovation (CBI) y Center for Business Knowledge (CBK) han sido empresas pioneras en impulsar, financiar y estimular la gestión del capital Intelectual. Otra importante firma de empresas consultoras guiada por Kaplan y Norton fue el modelo denominado Balanced Scorecard
- B) Los realizados por instituciones financieras y compañías de seguros. dentro de esta categoría se encuentran con gran éxito SKANDIA, cuyo director de Capital intelectual, Leif Edvinson, diseñó un modelo junto con Michael Malone (1999), que trata de vincular los indicadores de Capital

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

Intelectual con los resultados financieros mediante el Balanced Scorecard que se entrega a los accionistas y al público en general como un activo más a los estados financieros.

- C) Los realizados por empresas de alta tecnología: Son las investigaciones realizadas Hewlett Packard, Dow Chemical, Hughes Space and Communications entre otras. Todas ellas, se centran básicamente en el capital intelectual de las funciones de innovación y desarrollo.

Por lo tanto a continuación solo se presentan los cinco modelos más importantes para medir el capital intelectual: Balanced Business Scorecard, Technology Broker, Intangible Monitor Asset, Canadian Imperial Bank y Navigator Skandia.

## 2.1. Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1996)

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

### *Modelo Balanced Scorecard*



Gráfica nº 1: Fuente: Kaplan y Norton

[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_balanced\\_business\\_scorecard.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm)

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

El modelo presenta cuatro bloques:

≈ Perspectiva financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

≈ Perspectiva de cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

≈ Perspectiva de procesos internos de negocio

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

Se distinguen tres tipos de procesos:

1.- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...

2.- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

3.- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido,...

≈ Perspectiva del aprendizaje y mejora

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights...
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

## **2.2. Technology Broker (Brooking, 1996)**

La creadora de este modelo, Annie Brooking (1996), se basa en el mismo concepto de Skandia: El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual. El modelo da mayor importancia a las cuestiones cualitativas que cuantitativas. Brooking (1996) deduce la necesidad de desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el Capital Intelectual:

- Activos de mercado
- Activos de propiedad intelectual
- Activos humanos
- Activos de infraestructura

### **Modelo Technology Broker**



**Gráfica nº 2: Fuente: Annie Brooking**  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_technology\\_broker.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_technology_broker.htm)

≈ *Activos de Mercado*

Proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Indicadores: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración,...

≈ *Activos de Propiedad Intelectual*

Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Indicadores: Patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales,...

≈ *Activos Humanos*

Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Brooking (1996) afirma que el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis,... )

≈ *Activos de Infraestructuras*

Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. El modelo incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización (puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio), sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

### **2.3. Canadian Imperia Bank (Saint – Honge)**

Hubert Saint-Honge (2009) ha sido el responsable de la implantación del modelo de medición de Capital Intelectual en el Canadian Imperial Bank. Estudia la relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional. El modelo no explica las interrelaciones entre los bloques (aprendizaje de clientes, organizacional, en equipo e individual), lo que se plantea es lo siguiente:

El capital humano determina el estructural y éste a su vez influye en el capital clientes al igual que en el financiero pero en forma indirecta. Por otro lado, no propone indicadores de medición, sin embargo; lo que aporta es un primer acercamiento a la consideración del aprendizaje dentro del estudio de los intangibles.

## 2. 4. Intellectual Assest Monitor (Sveiby, 1997)

Sveiby (1997) basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros. Esta diferencia, según Sveiby, se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja debido a la existencia de los activos intangibles.

Antes de definir los activos intangibles, hay que determinar el objetivo de la medición y en función del usuario final, determinar los aspectos más relevantes. Según este autor, la medición de activos intangibles presenta una doble orientación:

- Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores.
- Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.

Sveiby (1997) clasifica los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles. Identifica los siguientes:

*Competencias de las personas.* Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.

*Estructura interna.* Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa,... así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.

*Estructura externa.* Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas, la imagen de la empresa según Sveiby (1997), las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas, tanto la interna como la externa, son estructuras de conocimiento y que permanecen en la empresa incluso tras la marcha de un alto

número de trabajadores.

**El Monitor de Activos Intangibles:**

	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
Indicadores de Crecimiento/innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Nivel de educación</li> <li>• Coste de formación</li> <li>• Rotación</li> <li>• Clientes que fomentan las competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en nuevos métodos y sistemas</li> <li>• Inversiones en los sistemas de información</li> <li>• Contribución de los clientes a la estructura interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad por cliente</li> <li>• Crecimiento orgánico</li> </ul>
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de profesionales</li> <li>• Valor añadido por profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de personal de apoyo</li> <li>• Ventas por personal de apoyo</li> <li>• Medidas de valores y actitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción de los clientes</li> <li>• Índice éxito/ fracaso</li> <li>• Ventas por clientes</li> </ul>
Indicadores de Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad media</li> <li>• Antigüedad</li> <li>• Posición remunerativa relativa</li> <li>• Rotación de los profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad de la organización</li> <li>• Rotación del personal de apoyo</li> <li>• El ratio rookie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de grandes clientes.</li> <li>• Ratios de clientes fieles</li> <li>• Estructura de antigüedad</li> <li>• Frecuencia de repetición</li> </ul>

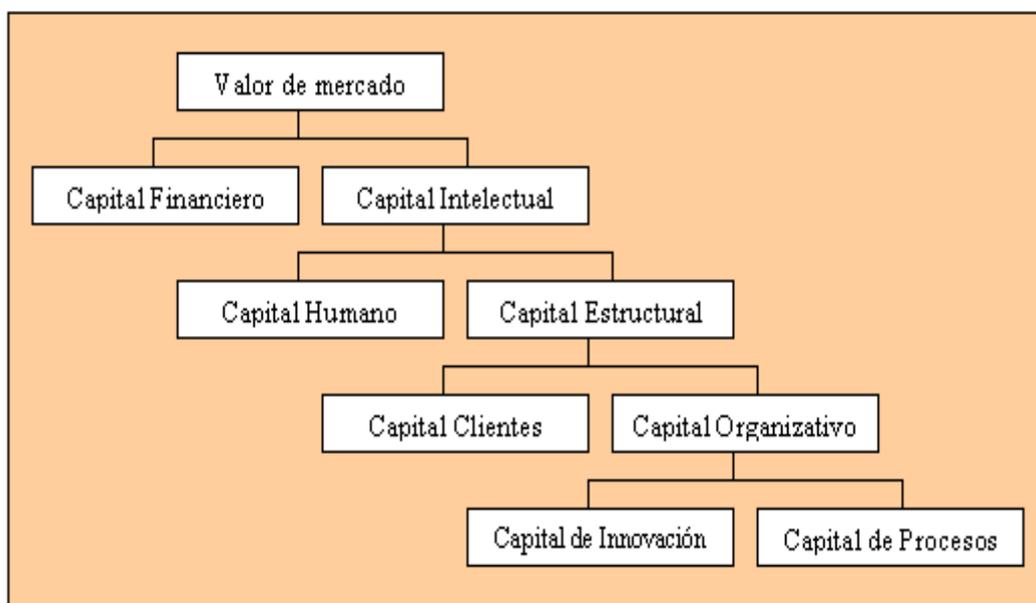
**Tabla nº 2: Fuente Sveiby**  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_sveiby.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_sveiby.htm)

## 2.5. Navigator Skandia (Edvinsson, 1992-1996)

La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson (1997) es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual (que descompone en bloques):

### *Esquema de valor de mercado de skandia*



*Figura : Esquema de Valor de Mercado de Skandia  
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)*

### Gráfica nº 3

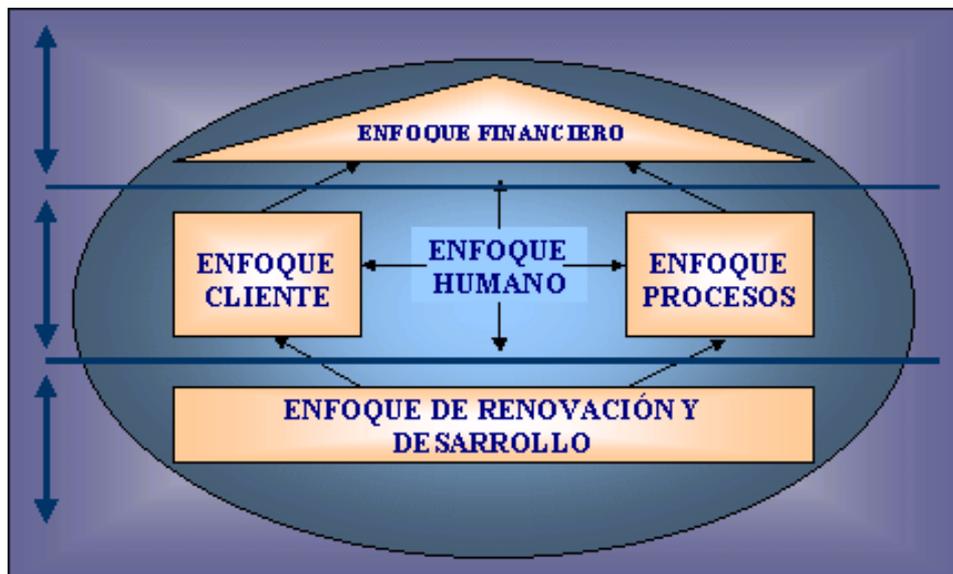
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_navigator\\_de\\_skandia.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_navigator_de_skandia.htm)

Los elementos del Capital Intelectual son:

- Capital Humano. Conocimientos, habilidades, actitudes..., de las personas que componen la organización.
- Capital Estructural. Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:
  - Clientes. Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos,...).
  - Procesos. Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
  - Capacidad de Innovación. Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal quedan recogidas en el modelo denominado Navigator.

### ***Navigator de Skandia***



**Gráfica nº 4: Fuente: Edvison y Malone (1997)**

[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_navigator\\_de\\_skandia.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_navigator_de_skandia.htm)

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

El triángulo superior es el enfoque financiero (Balance de Situación), el pasado de la empresa. A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad.

El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro. El centro del modelo y corazón de la empresa es el enfoque humano.

Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, dimensionalidad y facilidad de medición.

Se han realizado implantaciones reales de éste modelo.

A continuación presentamos un cuadro comparativo según sus las características y aportaciones de cuatro modelos de Gestión del Conocimiento.

**Cuadro comparativo de modelos**

MODELOS	OBJETIVOS	TIPOS DE CAPITAL INTELLECTUAL	INDICADORES DE MEDICIÓN	APORTACIONES
<b>Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)</b>	Medir los resultados a través de indicadores financieros y no financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Perspectiva financiera.</li> <li>☞ Perspectiva de Cliente.</li> <li>☞ Perspectiva de procesos internos de negocio.</li> <li>☞ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.</li> </ul>	<p>Indicadores Driver e indicadores Output.</p> <p>Indicadores Financieros y no Financieros.</p>	Visión integral de los sistemas de medición para una adecuada administración de los recursos.
<b>Tecnology Broker (Broking, 1996)</b>	El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles del capital intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Activos de mercado</li> <li>☞ Activos de propiedad intelectual.</li> <li>☞ Activos centrados en el individuo (humanos).</li> <li>☞ Activos de infraestructura.</li> </ul>	Da mayor importancia a los indicadores cualitativos.	<p>La propiedad intelectual de la empresa.</p> <p>Relaciona con los objetivos corporativos.</p>
<b>Canadian Imperial Bank (Saint – Onge, 1996)</b>	Relación entre el capital intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Capital Financiero</li> <li>☞ Capital Cliente</li> <li>☞ Capital Estructural</li> <li>☞ Capital Humano</li> </ul>	No hay indicadores	Relaciona aprendizaje con conocimiento
<b>Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1997)</b>	Diferencia entre valor en libros y de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Competencia de los colaboradores.</li> <li>☞ Componente interno.</li> <li>☞ Componente externo.</li> </ul>	<p>Indicador de crecimiento.</p> <p>Indicador de eficiencia.</p> <p>Indicador de estabilidad.</p>	Relación entre bloques e indicadores

**Tabla nº 3: Fuente: Ortiz de Urbina (2001, pp.20-22)**

Los modelos de Capital Intelectual desarrollados actualmente, consideran tres aspectos importantes:

- Capital humano
- Capital estructural
- Capital clientes

Cada uno de estos elementos puede ser medido y dirigido por la organización, para crear, compartir y comunicar nuevos conocimientos dentro de ésta y por medio de ello generar valor ó riqueza dentro de la organización. Sin embargo, todos estos conceptos no se encuentran incluidos en los estados financieros y generalmente no son considerados por la auditoría contable, pero son muy importantes para mantener a una empresa como negocio en marcha.

Por lo tanto, mientras una empresa emplee más conocimiento, más necesidad tendrá en desarrollar su propio modelo que mida los resultados de su capital intelectual

Una vez vistos los modelos de medición del Capital Intelectual pasamos a estudiar algunos modelos de Gestión del Conocimiento:

### **3. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

#### **3 1.- Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG consulting**

(Tejedor y Aguirre, 1998)

El modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?

Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que

condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

### **Los factores condicionantes del aprendizaje.**

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en tres bloques, atendiendo a su naturaleza:

1.- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.

El primer requisito para el éxito de una iniciativa de Gestión del Conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

2.- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinares,...

**3.-** Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

### **Los resultados del aprendizaje.**

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

### **3.2. Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)**

Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

¿Qué hay de nuevo en este modelo?

Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

#### **a.- Sharing Networks**

- Acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los

temas de mayor interés de un determinado servicio o industria.  
Existen más de 80 comunidades de prácticas.

- Ambiente de aprendizaje compartido
  - Virtuales: bases de discusiones, etc.
  - Reales: Workshops, proyectos, etc.

### **b.- Conocimiento “empaquetado”**

La espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene:

- Global best practices.
- Metodologías y herramientas.
- Biblioteca de propuestas, informes...

### **3. 3. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)**

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC (1999).

El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

**Liderazgo.-** Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

*Cultura.*- Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

*Tecnología.*- Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

*Medición.*- Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

*Procesos.*- Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Un año después de creada la herramienta, ochenta y cinco empresas la habían utilizado. La encuesta que se realizó arrojó los siguientes resultados consolidados:

***Resultados de la encuesta KMAT***

	<b>Importancia(1)</b>	<b>Performance(2)</b>
<b>Cultura</b>	84%	39%
<b>Liderazgo</b>	76%	27%
<b>Tecnología</b>	74%	25%
<b>Procesos</b>	70%	20%
<b>Medición</b>	56%	7%

**Tabla nº 4: Fuente: Arthur Andersen**

[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_arthur.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm)

### 3.4. Proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases que podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura:

#### *Procesos de conversión del conocimiento en la organización*

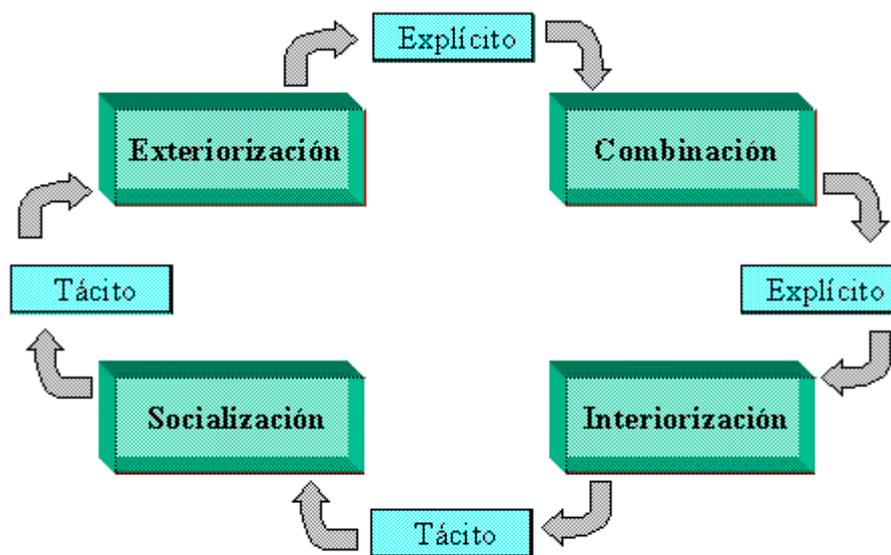


Figura: Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

#### Gráfica nº5

[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm)

- La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales,

documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

- La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Para Nonaka y Takeuchi, la esencia de la dirección es, ¿cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado? Su justificación se basa en sus estudios en compañías japonesas y los resultados obtenidos en las mismas, respaldan el proceso de creación del conocimiento que proponen.

#### **4. TRANSFERENCIA A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Finalmente hemos realizado una transferencia de los modelos estudiados a las instituciones educativas.

Relacionamos algunos de estos modelos con las entidades educativas:

El Modelo Balanced Bussines Scored, puede relacionar la perspectiva financiera con los resultados académicos de nuestros alumnos. La perspectiva de cliente con la aportación que los padres pueden hacer al colegio. La perspectiva de procesos internos la relacionamos con los proyectos de innovación y de mejora del colegio, y finalmente la perspectiva de aprendizaje y mejora con la capacidad de mejorar la competencia de los maestros a través de la formación y del cuidado del clima y de la motivación interna del colegio.

El modelo Techonology Broker, lo relacionamos con nuestros colegios de la siguiente manera, los activos de mercado tienen relación con los resultados académicos, el aumento de la matrícula de los alumnos, el prestigio del colegio en la zona. Los activos de propiedad intelectual tienen relación con la publicaciones que surgen de los maestros y del propio colegio como institución, los proyectos de mejora e innovación y finalmente los activos humanos se refieren a los docentes y personal laboral de los colegios, su participación, la capacidad de aprender, de formarse, las habilidades y competencias de los mismos.

El modelo Intellectual Assesst Monitor, nos aporta la doble orientación de los activos intangibles, por un lado hacia el exterior, para informar a padres, instituto y a la administración educativa. Y otra hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la verdadera marcha del colegio atendiendo a todos sus niveles, académico, de relaciones, de motivación.

El Modelo Navigator Skandia nos diferencia el capital humano, que en los colegios hace referencia a los conocimientos, habilidades, actitudes de los miembros de la comunidad educativa y por otro lado el capital estructural que hace referencia a tres elementos: clientes, que lo relacionamos con alumnos y grado de satisfacción de los padres, y la fidelidad de los mismos cuando nuevamente nos confían la educación de los hermanos de los alumnos.

Cuando hablamos de procesos en este modelo equivaldría a hablar del valor de las actividades que desarrollamos en el colegio: tanto actividades escolares como extraescolares. Y finalmente la capacidad de innovación, que nos permiten mejorar el colegio y mejorar la motivación de los maestros.

Si analizamos los modelos propios de la Gestión del Conocimiento, el primer modelo tratado KPMG consulting, podemos relacionarlo con la realidad educativa de los colegios, a través de los factores que condicionan el aprendizaje de la organización, de esta manera destacamos el primer factor, que incide en el compromiso firme de toda la comunidad educativa y de manera especial en los equipos directivos como factor determinante. Priorizando el crecimiento del colegio, en la implicación de todos sus componentes.

El Modelo Andersen nos aporta para la escuela, los conocidos como Sharing Networks, que en las escuelas los podemos ubicar en las reuniones por intereses, talleres, grupos de trabajo..., y en nuestros caso serán reales no virtuales.

El modelo Knowledge Management Assessment Tool, esta herramienta puede ser útil en nuestras escuelas favoreciendo el aprendizaje organizacional, lo que este modelo llama Cultura. La tecnología, es el apartado que esta herramienta relaciona con la facilidad y rapidez de comunicar. Y con la medición y los procesos, serán las fases que se relacionan respectivamente con medir el capital intelectual creado en la

escuela y con detectar las brechas de conocimiento en el colegio.

Finalmente el modelo de la Creación del Conocimiento, en el colegio estaría reflejado de la siguiente manera: la fase de socialización es el momento en el que se adquiere el conocimiento tácito a partir de las experiencias y documentos añadiendo lo novedoso a lo que ya tiene el colegio. La exteriorización es la manera de hacer este conocimiento útil y tangible. La combinación sería el momento en el que el conocimiento externo y el ya el colegio posee se combina. Y para terminar la interiorización es la incorporación de lo aprendido a las escuelas.

## **5. SÍNTESIS DEL CAPITULO 3**

En este capítulo separamos dos tipos de modelos, los referidos a Capital Intelectual y los que hacen referencia a la Gestión del Conocimiento.

Los modelos expuestos, proviene del mundo de la empresa, unas veces de compañías de seguros, otras del mundo financiero y otros de la alta tecnología. Todos ellos buscan medir el Capital Intelectual con fin de proporcionar un aprendizaje organizacional.

Los diversos modelos hacen hincapié en los activos intangibles que no recogen los libros de contabilidad de las empresas. Reseñamos la organización del modelo Skandia que divide el Capital intelectual en capital humano y capital estructural.

En este capítulo ofrecemos un cuadro comparativo de cuatro de los modelos más importantes, comparando sus objetivos, los tipos de Capital Intelectual, los indicadores de medición y las aportaciones.

En cuanto a los modelos de Gestión del Conocimiento, unos buscan saber cómo aprende la organización y como repercute en los resultados, otros se centran en acelerar el flujo de la información y otros se centran en la

importancia del liderazgo y la tecnología.

Todos ellos nos llevan a:

- Identificar y realzar la visibilidad de los activos intangibles.
- Captar y sostener la accesibilidad.
- Canalizar el Capital Intelectual por el desarrollo profesional, entrenamiento e intercambio de información.
- Y finalmente capitalizar y fortalecer agregando valor mediante el reciclaje más rápido de conocimientos.

**CAPÍTULO 4**  
**PRINCIPIOS PARA LA CREACIÓN**  
**DE UN MODELO DE GESTIÓN**  
**DEL CONOCIMIENTO**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **CAPITULO 4. PRINCIPIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

1. INTRODUCCIÓN
2. PRINCIPIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
3. PASOS PARA CREAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
4. SÍNTESIS DEL CAPITULO 4

*“Lo que tenemos que aprender, lo aprendemos haciendo”.*  
*(Aristóteles)*

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## 1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo nos centra en los principios concretos de la creación de Modelos de Gestión del Conocimiento, la presentación, y la creación de un modelo de Gestión del Conocimiento, siguiendo el trabajo realizado por Maestre (2000) y Gallego y Ongallo (2004). Este capítulo es imprescindible en la elaboración de nuestro trabajo, dado que estos modelos nos servirán de base para reflexionar sobre la creación del modelo propio en los colegios.

## 2. PRINCIPIOS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Davenport y Prusack (2001), consideran que todo proyecto de Gestión del Conocimiento debe basarse en principios básicos que permitan entender, en muchas situaciones, su complejidad.

Vamos a determinar los siguientes principios:

- ≈ *Reconocimiento*: el conocimiento debe ser entendido como un factor estratégico de éxito.
- ≈ *Residencia*: el conocimiento se origina y reside en la mente de los trabajadores del colegio (funcionarios, interinos, personal laboral)
- ≈ *Confianza*: el compartir conocimiento requiere confianza.
- ≈ *Tecnología*: la tecnología permite nuevas conductas e interacción con el conocimiento.
- ≈ *Compartir*: se debe incentivar el hecho de compartir conocimiento.

- ≈ *Infraestructura*: el conocimiento debe recaer sobre una infraestructura técnica e institucional.
- ≈ *Respaldo directivo*: el respaldo del personal directivo es fundamental.
- ≈ *Programa piloto*: las iniciativas de la Gestión del Conocimiento deben comenzar con un programa piloto.
- ≈ *Evaluación*: se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.
- ≈ *Creatividad*: el conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.
- ≈ *Dominio de objetivos*: los objetivos del modelo deben ser de dominio de todos los funcionarios.
- ≈ *Flujo del conocimiento*: el conocimiento debe recorrer múltiples canales de transferencia.

### **3. PASOS PARA CREAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

#### ***a) Adaptado de Pedro Maestre (2000):***

Las etapas de la Gestión del Conocimiento (desde su captación hasta su distribución al lugar adecuado para que sea utilizada) serían: identificación, adquisición, desarrollo, distribución, y uso del conocimiento. A continuación presentamos los pasos indicados por Pedro Maestre, que nos parecen los más claros y útiles:

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

1.- *Mentalización de la alta dirección*, en la necesidad de la Gestión del Conocimiento; llamado por Gallego y Ongallo (2004) consultoría de dirección. Tendría dos fases: organización de la Gestión del Conocimiento: con actividades como:

- Detectar necesidades.
- Estudio sobre las necesidades.
- Propuesta de acciones y definir prioridades.

Otra fase sería elaborar un plan corporativo de Gestión del Conocimiento, en él las acciones a realizar serían:

- Qué pretendemos.
- Con qué elementos contamos.
- Con qué medios humanos y materiales vamos a necesitar.
- Qué herramientas TIC serán necesarias.
- Qué presupuesto.

2.- *Mentalización de todo el personal* en la necesidad de gestionar el conocimiento.

La finalidad última de los sistemas de Gestión del Conocimiento es conseguir su eficacia y la ventaja competitiva de la organización. Esto solo se puede conseguir si el personal está dispuesto a colaborar en la tarea.

No debemos insistir sólo, en aportar conocimientos sino, sobre todo, en usarlos. Los conocimientos se podrían comprar pero no se puede comprar la utilización de los mismos.

Las empresas generan toneladas de documentos importantes que nadie necesita leer, pero que parecen demasiado importantes para tirarlos. La solución es algo que se llama: “Registro documental”.

3.- *Creación de una unidad especializada* de Gestión del Conocimiento, inicialmente unipersonal.

Esta figura debería tener como características:

- Conocer la organización donde trabajan, eso redundará en las lagunas de información y conocimiento de la empresa.
- Tener buena formación en tecnologías.
- Capacidad estratégica.
- Formación en técnicas predictivas.
- Capacidad de crear ambientes distendidos y relajados.
- Conocimiento de las barreras que dificultan la Gestión del Conocimiento y cómo salvarlas.

4.- Determinar *las necesidades de información y de conocimiento*. Estar en constante alerta.

Esta fase supondría realizar cuatro acciones:

- a) Acción primera: planificar los procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de la información.
  - Se trata de Identificar la información útil y el conocimiento tácito
  - Analizar la información e integrar sus fuentes
  - Transformar el conocimiento tácito en explícito
  - Generar nuevo conocimiento.

Entre las *actividades* que deberíamos realizar son:

- Elaborar el mapa de conocimiento
- Establecer el almacén del conocimiento
- Implantación de herramientas TIC.

Es necesario utilizar técnicas que hagan aflorar las necesidades institucionales de conocimiento como círculos de calidad o think tanks.

- b) Acción segunda: elaborar el mapa de conocimiento, que ayudará a rápidamente la información útil y relevante.

Habrà que:

- Localizar la información interna disponible.
- Localizar el experto interno.
- Localizar el experto externo.

Esto dará como resultado la identificación de cada parte del colegio, su forma de trabajar conjuntamente o no, el lugar y modo de cómo comparten el conocimiento y experiencias, así como donde está el conocimiento tácito y el explícito, el individual y el organizativo.

- c) Como tercera acción hay que planificar la comunicación interna, tanto la ascendente, descendente y la horizontal. Para ello hay que definir los destinatarios, los responsables de cada acción el calendario y evaluar los resultados. Pueden surgir islas, donde no llega la información
- d) Cuarta acción: Planificar de la utilización eficaz de las TIC para gestionar el conocimiento: poniendo unas normas de uso y realizando un seguimiento y evaluación del mismo.

5.- Acercamiento a la Gestión del Conocimiento a través *de actuaciones parciales*.

Poco a poco se va lejos: Gestión del Conocimiento a través de proyectos pequeños, de esta manera realizaremos las siguientes acciones:

- a) Analizar el mapa de conocimiento
- b) Identificar barreras y facilitadores
- c) Planificar la comunicación interna: reuniones de ciclo, reuniones de coordinación pedagógica, reuniones informales (comida del día de navidad, del día del maestro, de final de curso...). Cuidado, pueden existir “islas” donde no llegue la información
- d) Asignación de cometidos, es preciso que exista una “célula” de personas que coadyuven a la correcta compartición y gestión del conocimiento. Debe existir un equipo de trabajo que vele por el correcto desarrollo de la gestión del conocimiento es lo que denominamos “*Core team*”, un equipo formado por un coordinador tecnológico, un animador o dinamizador de personas, un moderador de la cantidad y calidad de contenidos y un gestor del conocimiento en red que provea el contenido del exterior a los miembros del colegio, y un coordinador técnico que plantea la visión estratégica.

Siguiendo a Gallego y Ongallo, (2004) podemos resumirlo en el siguiente cuadro.

**Funciones del core team**

<b>FUNCIONES DEL CORE TEAM</b>	
<b>COORDINADOR TÉCNICO</b>	Realiza el planteamiento conceptual del sistema, para lo que necesita analizar los procesos, el contexto y las capacidades de las personas. Es lo más parecido a una CKO ( <u>Chief Knowledge Officer</u> )
<b>ANIMADOR</b>	Permanece junto a las personas, sacando lo mejor de ellas
<b>COORDINADOR TECNOLÓGICO</b>	Su lugar se encuentra junto a la tecnología creando las “autopistas de interrelación”
<b>MODERADOR</b>	Su cometido es el contenido, vinculando, dirigiendo, validando..
<b>GESTOR DE CONOCIMIENTO EN RED</b>	Extrae contenido exterior para alimentar el sistema

**Tabla nº 5 Gallego y Ongallo (2004, p.169)**

- e) Plan de acción: debemos planificar de manera coordinada todas las fases
- f) Definir las herramientas: Hay que introducir herramientas tecnológicas que nos permita crear, identificar, capturar, almacenar y aplicar todo ese conocimiento tanto tácito como explícito
- g) Formación y aprendizaje. Enseñar al personal a adquirir el conocimiento y compartirlo.

El modelo KPMG enfoca cuáles son los comportamientos y actitudes de aprendizaje dentro de la organización:

- Responsabilizar al personal sobre el futuro (proactividad de las personas)
- Habilidad para cuestionar los supuestos.
- Capacidad de aprender de la experiencia.
- Desarrollo de la creatividad.
- Generación de una memoria organizativa.
- El desarrollo de mecanismos de aprendizaje por errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Mecanismo de transmisión y difusión del conocimiento.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Todo esto nos llevará a generar una memoria organizativa.

#### *6.- Dedicación de tiempo y recursos para conseguir conocimiento.*

Las organizaciones van concienciándose progresivamente de la necesidad de mejorar sus sistemas de información y su Gestión de Conocimiento. A veces parece una concienciación retórica y superficial, no

basta decir que se apuesta por la Gestión del Conocimiento y luego no se proporcionan los recursos adecuados para alcanzar el objetivo que tan ampulosamente se anuncia.

*7.- Incentivación de la aportación del conocimiento.*

Es importante que los maestros sientan una incentivación que puede ser en forma de reconocimiento personal de su aportación y simplemente un feed back de agradecimiento.

*8.- Exigencia de la utilización de los conocimientos acumulados.*

El profesional llega a adquirir el hábito de estarse informando constantemente y lo hace ya casi de forma automática sin que le cueste. Alimentar el sistema de gestión de una empresa debe ser un hábito.

*9.- Utilización de las tecnologías de la información para gestionar el conocimiento.*

Utilización de internet e intranet sistemáticamente. Aunque este no debe ser el medio exclusivo para gestionar el conocimiento, ya que los que no lo utilicen quedarán fuera del sistema de gestión o crearán un sistema paralelo.

*10.- Finalmente se realizarán medidas de verificación y seguimiento*

En primer lugar se evaluarán los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información, con ello pretendemos diagnosticar la eficacia de los procesos de: identificar información útil y del conocimiento tácito

- Del análisis de la información.

- De la transformación del conocimiento tácito en explícito.
- De la distribución y transferencia del conocimiento.
- Generación de conocimiento nuevo.

En segundo lugar se realizará una auditoría de la calidad de los sistemas de información, Para ello se evaluará:

- La capacidad de tratamiento de todo tipo de información de la organización.
- La facilidad de entrada y recuperación de los datos.
- La definición de perfiles según las necesidades.
- La salida de los datos.
- La normativa de acceso y restricciones de uso.

#### **4. SÍNTESIS DEL CAPITULO 4**

En este capítulo hemos presentado los principios necesarios para implementar un sistema de Gestión del Conocimiento tales como: reconocimiento, residencia, confianza, tecnología, compartir, infraestructura, respaldo directivo, programa piloto, evaluación, creatividad, dominio de objetivos y flujo del conocimiento.

El capítulo lo completamos con una adaptación del modelo propuesto por Pedro Maestre (2000) con los pasos necesarios para crear un modelo de Gestión del Conocimiento: mentalización de la alta dirección, mentalización de todo el personal, creación de una unidad especializada, determinar las necesidades de información y de conocimiento, acercamiento a la Gestión del Conocimiento a través de actuaciones parciales, dedicación de tiempo y recursos que hay que conseguir, incentivación de la aportación del conocimiento, exigencia de la utilización de los conocimientos acumulados, utilización de las tecnologías de la información para gestionar el conocimiento, y, finalmente se realizarán medidas de verificación y seguimiento.

# **CAPÍTULO 5**

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ORGANIZACIONES ESCOLARES**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPITULO 5. GESTIÓN EL CONOCIMIENTO Y ORGANIZACIONES ESCOLARES

1. INTRODUCCIÓN
2. LAS ESCUELAS COMO ORGANIZACIONES
  - 2.1. Los grupos
  - 2.2. Cómo actuar
  - 2.3. Importancia del líder
  - 2.4. El aprendizaje en las organizaciones escolares
3. LA COMUNICACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.
  - 3.1. Obstáculos a la comunicación.
  - 3.2. La comunicación en los colegios
  - 3.3. Comunicación interna
    - 3.3.1. Objetivos de la comunicación interna
    - 3.3.2. Contenido de la comunicación interna
    - 3.3.3. Tipos de comunicación interna
      - a. Comunicación descendente
      - b. Comunicación ascendente
      - c. Comunicación horizontal.
  - 3.4. Círculos de calidad
  - 3.5. Intranet
  - 3.6. Momentos importantes en la comunicación interna
4. COMUNICACIÓN INTERNA ESPECÍFICA DE LOS COLEGIOS

5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

6. PASOS PARA LOGRAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

7. SÍNTESIS DEL CAPITULO 5

*Lo que caracteriza al hombre de ciencia no es la posesión del conocimiento o de verdades irrefutables, sino la búsqueda desinteresada e incesante de la verdad. (Popper, 1982)*

## **1. INTRODUCCIÓN**

Antes de comenzar con los aspectos más relevantes de Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual en las escuelas, creemos oportuno realizar algunas consideraciones sobre las organizaciones, y sobre las instituciones escolares. Será vital el conocimiento de las mismas antes de embarcarnos en cualquier tipo de labor.

A lo largo del capítulo reflexionaremos sobre las organizaciones, y, en concreto, sobre las organizaciones escolares y sobre la importancia de la comunicación, centrándonos en la comunicación interna, ascendente, descendente y horizontal. Después de hablar de intranet y los círculos de calidad terminamos con unas reflexiones adaptadas al campo educativo.

## **2. LAS ESCUELAS COMO ORGANIZACIONES.**

Aspectos importantes que debemos tener en cuenta en las Escuelas como organizaciones para gestionar el conocimiento:

### **2.1 Los grupos:**

Existen algunos aspectos en el funcionamiento de los grupos que conviene conocer:

La sociabilidad también tiene sus inconvenientes. Provoca que la amistad prevalezca por encima del trabajo realizado. Pocos miembros de una organización desearían perjudicar a un amigo. Se prima más la fidelidad que la eficacia. Y en muchos casos esto provoca la aparición de círculos paralelos no competitivos. Por ello hay que aprovechar los círculos basados en la amistad y

tratar de abrirlos por algunos de sus miembros con vías al bien de la organización.

Lo ideal es generar un grupo pensante, donde la motivación proporciona sinergia entre todos. Y crear *grupos inteligentes*, sin olvidar que un grupo de individuos talentosos no siempre produce un grupo inteligente. Es una aptitud de equipo. Pero no se puede desperdiciar el talento individual sino integrarlo en la estructura de la organización. Hay que buscar las conexiones entre aprendizaje individual y aprendizaje organizacional. Muchas veces encontramos buena disposición, buena capacidad de trabajo, pero pésimos hábitos de organización y gestión.

## **2.2. Cómo actuar:**

Comencemos por las disciplinas más fáciles, las disciplinas que crean más entusiasmo y menos resistencia. En general, los docentes ansían aprender temas nuevos siempre que puedan conectarlo con problemas importantes y necesidades personales. Pero si hay resistencia a ciertas disciplinas, no hay que insistir, hay que buscar el origen de la resistencia. Hay que evitar que el grupo se sumerja en la *zona de confort*, antítesis de un innovación, y frenador de iniciativas.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes. El pensamiento sistémico enseña que los actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio adecuado. Los pensadores sistémicos lo denominan “principio de palanca”. Como dicen Gallego y Ongallo (2004), en su libro Conocimiento y Gestión “La visión sistémica debe ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones de causa-efecto a lo largo del tiempo”

### **2.3 Importancia del líder.**

En una organización inteligente, los líderes son diseñadores y maestros: Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. (Senge, 1998)

Necesitamos una nueva organización de arquitectos organizacionales. Que nuestros directores reinventen las escuelas, no que actúen sólo como *correos de transmisión*. Para ello, en nuestras organizaciones educativas hay que ir más allá de tener contenta a la Administración y tener un espíritu de superación y creatividad.

Deben descubrir cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los docentes en todos los niveles de la organización escolar, incrementándola y extendiéndola. Produciendo lo que se conoce como la *cascada de felicidad*: cuando uno se sentía feliz por el logro conseguido el segundo en ser feliz debe ser el director.

Se ha pasado del director que ordena, que manda, al director que motiva porque informa. No sólo se trata de informar para contentar a las personas sino saber escuchar sus inquietudes y propuestas de los colaboradores y subordinados.

No se trata sólo de informar sino también de escuchar. Resulta de especial interés conocer las opiniones de aquellas personas que están diariamente en contacto con la organización, y de todas ellas para tener una visión aperturista tanto de la realidad como a la hora de ofrecer soluciones. Los equipos directivos tienen que ser equipos que fomenten e inciten la colaboración.

Dentro de nuestro director ideal podríamos reseñar las siguientes funciones:

- Ayudar a las personas a ser competentes y a hacer las cosas bien.
- Saber delegar y ayudar a solucionar problemas.
- Aparecer aportando una visión global de colegio.
- Y estimular la búsqueda de caminos y, sino los encontramos, los inventamos

#### **2.4. El aprendizaje en las organizaciones escolares:**

Es peligroso saber poco y en ocasiones, *saber más es saber antes*, esto supone que para mantener una escuela viva, es necesario crear las condiciones necesarias para facilitar e incentivar el aprendizaje. Es conveniente que las organizaciones escolares alienten el crecimiento de sus integrantes.

Embarcarse en cualquier camino de crecimiento personal es una cuestión de elección. No se puede obligar a nadie a desarrollar su dominio personal, pero podemos crear un ambiente que motive a ello.

*“Los problemas de aprendizaje son trágicos sobre todo cuando no se detectan, el no aprendizaje en las organizaciones nos lleva a reproducir errores.”* (Senge, 1992, p. 221). De esta forma nos encontramos con *“centros educativos momia”* que se anclaron en el pasado y que su avance depende de situaciones de cambio o del espíritu innovador y de trabajo de sus equipos directivos.

En muchas ocasiones los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer, las cuales fueron tomadas de forma errónea, intentando dar salida a lo urgente y no a lo importante, y al no tener un tiempo de evaluación y reflexión se impide el aprendizaje sobre la situación.

Hay que aprender a reconocer los patrones que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente

enraizados. Si no se detectan, atentan contra el aprendizaje. Las rutinas defensivas pueden ser muy perniciosas para un equipo. Necesitamos abrir los cerrojos de las actitudes defensivas.

La estructura influye sobre la conducta: cuando pertenecen al mismo sistema, las personas, a pesar de sus diferencias, suelen producir resultados similares. La perspectiva sistémica nos dice que debemos buscar más allá de los errores individuales o la *mala suerte* para comprender problemas importantes, pero asumiendo los errores como parte del proceso.

El modo de funcionamiento de las organizaciones es convergente, los agrupamientos se realizan por eficacia. Igual pasa con las personas. *La cohesión marca el interés mutuo* entre los miembros del grupo. De esta forma en los centros educativos aprenden dentro de sí con un efecto imán, es decir, si la corriente más relevante es de avance, incluso los más rezagados y menos voluntariosos se van incorporando paulatinamente, pero si la corriente que predomina es acomodada, la mayoría tiende a apaciguar las innovaciones.

Senge (1998 p. 125) apunta en su libro *la Quinta disciplina*, “las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden”. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Claro está que para que exista un aprendizaje organizacional constructivo hace falta tanto un sentido de pertenencia a la cultura de la misma como aprovechar momentos de reflexión para avanzar.

Existe un error extendido de que se aprende de la experiencia incluso de manera pasiva, a veces se considera que los años siempre nos hacen sabios y maduros, y la única certeza es que los años nos hacen más viejos. A esto Senge lo denomina la ilusión de que se aprende con la experiencia: cada uno de nosotros tiene un horizonte de aprendizaje. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender por experiencia directa. Esto no debe suponer un

menoscabo a la experiencia, sino un recordatorio, de que para el aprendizaje se necesita una actitud activa.

Las organizaciones escolares cambian sin ofrecer explicaciones a sus docentes, por ello no nos sirve el “aquí somos así”, basándonos en una experiencia ancestral. Hay que activar el proceso de enculturación, es el proceso de enseñar la cultura de la organización. Y considerar que el pleno desarrollo de los docentes es esencial para alcanzar nuestras metas.

*Aprendemos haciendo, cuando la retroalimentación de nuestros actos es rápida e inequívoca.*

Tenemos la memoria institucional o memoria corporativa: el aprendizaje se construye sobre el conocimiento y la experiencia pasada, es decir sobre la memoria. La memoria organizacional debe depender de mecanismos institucionales y no de individuos. Si no se corre el riesgo de perder lecciones y experiencias ganadas con sacrificio porque la gente migra de un empleo a otro. Este factor humano será uno de nuestros fundamentos a la hora de gestionar el conocimiento.

A pesar de que en muchas organizaciones escolares se mueven por inercia, de manera rutinaria y monótona, reproduciendo esquemas año tras año, los docentes deberían anhelar vivir en una orientación más creativa. Pero los equipos directivos no comprenden en qué medida las organizaciones tradicionales están diseñadas para mantener a la gente cómoda y para inhibir el afán de correr riesgos. El ciclo de aprendizaje es un ciclo continuo de experimentación: no se puede experimentar sin correr riesgos.

Al mismo tiempo debemos aprender de la experiencia, no solo de la experiencia personal, sino de la experiencia de la organización

### 3. LA COMUNICACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

Comunicación y formación son conceptos que van estrechamente unidos, por ello en este apartado abordaremos los puntos más relevantes que favorecen o dificultan la comunicación en las organizaciones. La comunicación va a ser la base de nuestro sistema de Gestión del Conocimiento.

#### Algunos principios:

≈ Lo que diferencia a las organizaciones son las personas y cómo se comunican interna y externamente.

≈ El quid de la comunicación lo constituye la información, es el primer estadio de la comunicación. Generar, procesar y transmitir información supone una de las actividades más importantes de una organización. Según Edward de Bono (2000), la información es el oxígeno de la escuela. La información y la comunicación en las organizaciones constituyen un bien de consumo equiparable a los recursos humanos y financieros.

La información es la base de toda decisión, por lo que la organización necesita tener acceso a toda la información disponible antes de tomar una decisión adecuada. Para obtener información es necesario fomentar la comunicación interna, creando para ello el ambiente propicio.

≈ Todas las organizaciones tienen normas implícitas y explícitas para comunicarse, y están íntimamente conectadas con la política de la organización. Tenemos que cuidar que estas normas se rijan por el principio de enviar y velar para la información sea bien recibida. Por ello es responsabilidad de los directivos mejorar los flujos de comunicación de sus equipos. No pueden elegir entre comunicar o no comunicar, su elección está entre comunicación positiva o negativa.

≈ Se necesita un sistema de dirección que apoye las iniciativas de comunicación.

### 3.1. Obstáculos a la comunicación.

*“Lo más motivador que se puede hacer por otra persona es escucharla” (Roy Moody, 1975 p. 189)*

Muchos de los obstáculos que se presentan a continuación, se convierten en verdaderas barreras a la hora de gestionar el conocimiento.

Llega un momento en el que se hace difícil separar la información que es importante del resto. Existe confusión y sobrecarga de información. El exceso de la misma desinforma.

La información de una escuela que entra y sale tiene que ser controlada (flujo de información) es decir, las escuelas deben tener los oídos abiertos con un filtro que no masifique la información. Un exceso de ella puede llevar a la parálisis o a una interpretación tardía o errónea. Del mismo modo tenemos información protegida, que puede ser bien privada, o restringida, dado que si se hace pública puede poner en riesgo la imagen del colegio.

Se pueden producir *diversos problemas*:

- *Bloqueos*, cuando la comunicación es totalmente interrumpida.
- *Filtraciones*, cuando se comunica parte.
- *Prejuicios* que falsean las comunicaciones.
- En la comunicación hay *ruidos* que afectan al proceso: malentendidos, desvíos de contenidos.

La organización escolar mejorará su rendimiento cuando gracias a la información y comunicación desaparezcan los rumores y las consiguientes tensiones y dificultades y los trabajadores se sientan más solidarios hacia sus

trabajos. Para ello será necesaria una buena y generosa gestión de la información.

Las organizaciones escolares tienen poca tolerancia al vacío informativo, cuando no se proporciona información sobre un tema, ésta la fabrica y surge el *rumor* y el cotilleo. (Se necesita que este rumor sea lógico, que los receptores se lo crean y que circule).

El rumor lleva carga emocional y las noticias se abrevian, se aumentan o se deforman. Sirven para satisfacer necesidades sociales de los empleados (docentes, personal laboral...) y permiten el intercambio de sentimientos e informaciones, interpreta órdenes que no han quedado claras, actúa como válvula de seguridad ante estado de duda y ansiedad. Es un medio para conocer la moral de los individuos.

En toda la organización escolar actúan dos estructuras: formal e informal que se complementan y se superponen.

La organización informal está más de parte de las necesidades psicológicas de los individuos de la organización y tratan de suplir las carencias de información. El rumor es un método de información horizontal. Son combatidos mediante informaciones creíbles y rápidas.

### ***Algunas soluciones.***

- Se debe establecer mecanismos de comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Diseñar sistemas que permitan mejorar los flujos de información.
- Crear procedimientos de información.
- Diseñar un sistema de comunicación interna y de comunicación externa.
- Dar importancia a los intercambios informales.

- Se deben conocer bien quienes van a ser los receptores de los mensajes y en función de esto se decidirá el plan de comunicación.

En definitiva, debemos construir una organización escolar comunicante, que facilite el proceso de cambio; con una comunicación organizada y responda a necesidades claras.

### **3.2. La comunicación en los colegios**

En las organizaciones escolares, en primer lugar hay que conocer las necesidades de comunicación de quien lo componen, en segundo lugar hay que diferenciar dos tipos de información. Según el Instituto de directivos de empresa (1989), hay una información funcional u operativa, que es la que ayuda al individuo a realizar su tarea y otra información general, que incluiría el resto de información. En la mayoría de los centros educativos, la información que circula es esta última, por lo que se desperdicia mucho potencial comunicador de sus miembros.

- ≈ No basta una comunicación “cara a cara” por gratificante que sea, a veces una información más formal facilita una asimilación más íntima.
- ≈ En muchas ocasiones se produce una escasez de información ascendente, por lo que los equipos directivos no conocen bien muchos de los problemas que acontecen en los centros, y sobre todo el clima relacional con que se mueven sus miembros.
- ≈ Falta una “cultura organizativa”, debido a la gran movilidad de los profesores, esto hace que muchos docentes no se sientan como parte del colegio, y se perciban que están “*de paso*”, por lo que evitan toda involucración profunda en el avance del centro como organización.

- ≈ Costumbre del “trabajo aislado”, por lo que debemos generar actitudes constructivas ante la comunicación, cambiar “nosotros contra ellos” por un “estamos todos juntos en esto”.
  
- ≈ Además de trabajar hacia dentro con comunicación interna, se utilizan poco los recursos del exterior. Para ello no solo deberíamos comunicarnos dentro del colegio sino con otros colegios, e integrar lo ya desarrollado, en educación. Es válido copiar para mejorar. Poder interactuar con otras organizaciones, en un espacio de colaboración múltiple.

### **3.3. Comunicación interna**

La comunicación interna va a permitir interrelacionarse y transmitir información, permitiendo a todos los miembros aumentar la satisfacción con relación a su trabajo. Se convierte en una profilaxis que previene en buena medida la aparición de problemas.

Una inadecuada comunicación interna provoca desconocimiento y desaprovechamiento del potencial humano del colegio.

En la comunicación interna no hay que *bajar la guardia*, su carácter dinámico no permite que la implantación de canales adecuados de comunicación interna vaya a tener éxito en otras circunstancias y con otras personas, sino que el control debe ser constante. Por ello es especialmente importante estar vigilante en los centros educativos donde frecuentemente existe cambio de personal.

Para que la comunicación sea fluida necesitaremos algunas premisas:

- ♦ Sinceridad, que la recepción sea controlada.
  
- ♦ Permanencia: las interrupciones serán consideradas como un deseo de no informar.

- ♦ **Comprensibilidad:** que la información pueda ser asimilada: la información debe adaptarse a cada nivel. (Todos entender el lenguaje que hablamos).

Es necesario dosificar minuciosamente la información: El exceso de noticias tiene un doble inconveniente, puede ocultar lo importante y añade detalles superfluos. En ocasiones el excesivo volumen de datos puede hacer ineficaz el plan de comunicación interna. Es igual de perjudicial el dar exceso de información como el darla mínima.

De igual manera la forma y el contenido de la comunicación serán importantes, así hay que tener en cuenta que la noticia fragmentada no informa de forma.

Y finalmente generalidad: Todos están afectados por la información, aunque hay que saber en qué medida

### **3.3.1. Objetivos de la comunicación interna:**

- ≈ Sensibilizar de los valores comunes de la escuela.
- ≈ Contribuir a crear un ambiente de trabajo eficaz y motivador.
- ≈ Reducir distancias y barreras comunicativas.
- ≈ Mejorar la imagen del colegio.
- ≈ Implicar a los miembros del colegio con objetivos comunes.

### **3.3.2. Contenido de la comunicación interna:**

- Se deben de comunicar todos aquellos datos que sean susceptibles de estimular la autoestima de los colaboradores.
- Todo lo que ayude a comprender mejor su trabajo. Su papel en la organización y el de los demás.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Todo lo que pueda aumentar su sentido de pertenencia y solidaridad con la organización escolar.
- Todo lo que pueda reforzar la motivación y el sentimiento de estima.
- Cualquier noticia de interés para el miembro de la organización escolar.

La comunicación interna es una necesidad, en su ausencia, se crean los rumores para comprender la política del colegio.

El punto de arranque debe ser el de querer escuchar a los compañeros colaboradores de forma abierta. Identificar aquello que los maestros necesitan y demandan, así como canalizar dichas demandas de una manera adecuada, así el colegio adquirirá mayor eficacia, competitividad y productividad.

*“Nada genera más amor propio en los empleados que el hecho de que los incluyan en el proceso de toma de decisiones”.* (Bardwick. 1998, p 158).

Muchas veces lo que se hace en el seno de la organización educativa repercute en todos los miembros de la comunidad educativa, por lo que la comunicación interna debe ser el elemento lubricante del proceso, que estimamos en dos vertientes:

- *Comunicación ex ante:* comunicarse internamente las acciones exteriores de la organización, y es deseable hacerlo antes de que esas informaciones ya estén en la calle para que no se diga después que “no se nos avisó a tiempo, no lo sabíamos”, (problemas con los padres, información de la administración educativa, informaciones de los centros de formación...)
- *Comunicaciones ex post.:* la comunicación interna también posible a posteriori tanto a los miembros del claustro como al resto de la comunidad educativa.

Dejando claro que el quid de una buena comunicación interna radicará en el filtro de dicha comunicación que deberán hacerlo los órganos responsables de la misma.

***Comunicación interna en función del tipo de cultura:***

- ♦ Cultura de red: (alta sociabilidad y baja solidaridad): meetings before meetings.
- ♦ El *boca a boca* es el medio más usado. Prima la comunicación verbal. Se pone especial interés en comunicar por la vía adecuada.
- ♦ *Cultura mercenaria*: comunicación directa y rápida, reuniones bien preparadas, exitosas y útiles. La exposición de asuntos personales se deja en un segundo plano.
- ♦ *Cultura fragmentada*: el diálogo se ve limitado a lo estrictamente preciso: conversaciones telefónicas, encuentros en pasillos. La organización de reuniones se hace difícil desde el comienzo. La comunicación escrita reemplaza a la oral, pero no existe certeza que los documentos sean leídos, gran comunicación se redirige hacia fuera de la organización.
- ♦ *Cultura comunal*: se utilizan canales orales, se da importancia a elementos no verbales, fácil flujo de comunicación entre niveles. Los individuos externos excluidos de la organización. Se acentúa la diferencia entre ellos y nosotros., pocos secretos en la organización (Goffee y Jones, 1998).
- ♦ *Información orgánica*: es la más habitual, información formalizada, se celebran reuniones en cascada. Pero, cuidado, porque las reuniones en cascada pueden deformar el mensaje.

Algunas barreras a la hora de implementar un sistema de comunicación interna:

- ♦ Lleva tiempo y cuesta.
- ♦ Los miembros de la organización no están preparados.
- ♦ Los asalariados no exigen mucha información.
- ♦ No es posible tener a todos al corriente de todo.
- ♦ Proporcionar información y fomentar el diálogo implica el riesgo de suscitar preguntas delicadas, que ni los directores están en condiciones de

responder. Para Beltrán (1997) siempre que existe comunicación existen consensos y disensos; de hecho la comunicación existe porque existe una diferencia que tiene que ser compensada, reequilibrada. La comunicación representa una permanente reinterpretación de la información.

### **3.3.3. Tipos de comunicación interna:**

#### **a) Comunicación descendente:**

El fin es comunicar a los niveles inferiores de la organización las órdenes o noticias que emanan de los niveles superiores:

- Instrucciones de trabajo, racionalización del trabajo.
- Información sobre procedimientos y tareas.
- Información de retorno.
- Acciones de formación.

Es la más inmediata y la que todos desean recibir. Puede ser la prioritaria, ya que hace que cada uno se sienta participe de los problemas del colegio.

La moral de las personas de la organización escolar depende en gran medida del grado de efectividad con que se lleve a cabo la información de estos: sobre el entorno, sobre los padres, sobre el colegio en sí, sobre el trabajo específico, sobre cada puesto de trabajo, sobre cada docente o personal laboral, sobre la información que llega al colegio.

Aunque debemos tener en cuenta que presentar cierta información no es recomendable en momentos de tensión laboral (resolución de concursos de traslados, finales de curso...) y que el lenguaje se adaptará a todos los miembros de la comunidad educativa. Debemos tener especial cuidado en adaptar el lenguaje a los padres. Y tendremos en cuenta que los directivos

deberán reservarse su opinión la mayoría de las veces, convirtiéndola en opinión de última instancia: solo debe surgir cuando no se aportan otras opiniones, no confundiéndola con mera información. En cambio una comunicación descendente bien utilizada debe servir para activar el conocimiento, sin olvidar que, a mayor número de miembros, mayor propensión a comunicarse con ellos en un tipo de comunicación descendente. Y también: a mayor número de niveles, mayor riesgo de distorsión de la información y de retención de la misma.

#### **Barreras de la comunicación descendente:**

- El estilo de dirección y mando. Este puede afectar a la calidad y a la intensidad de la comunicación. El estilo impositivo genera información escueta y unidireccional.
- La incapacidad debida a la falta de formación para transmitir cualquier mensaje, algo que no es fácil encontrar en los que son de *ordeno y mando*.
- El temor a perder influencia y áreas de poder.
- La estructura organizativa y geográfica: muchos niveles de mando, dispersión geográfica...

#### **b) Comunicación ascendente:**

Su fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus deseos, sus aspiraciones deseos y opiniones.

Se da cuando un individuo de la organización transmite información o ideas o quejas a una persona de un nivel jerárquico superior.

Puede ofrecernos:

- ≈ Información sobre el propio docente.
- ≈ Información sobre las aspiraciones.
- ≈ Comunicación sobre los alumnos.
- ≈ Comunicación sobre los padres.
- ≈ Cuestiones sobre el trabajo desempeñado.
- ≈ Información sobre el sistema relacional del colegio.
- ≈ Comunicación sobre propios problemas de conciliación de la vida laboral.
- ≈ Comunicación sobre posibles aportaciones de modos de acción en otros colegios a los que ha pertenecido

A veces no fluye por temor a “molestar a la dirección”.

***Beneficios de la comunicación ascendente:***

- Los colaboradores tienen ideas valiosas.
- Rápida detección de brotes de conflictos.
- Los docentes toman conciencia de su valía personal.
- Oportunidad de conocer el clima del colegio y las inquietudes de los docentes.

Una actitud de escucha por parte del director es condición necesaria y a veces suficiente para una comunicación ascendente eficaz.

Permite que cada miembro de un nivel determinado comunique lo que considera de interés para el nivel superior (coordinador de ciclo a la comisión de coordinación Pedagógica y ésta al Equipo directivo). Supone establecer cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. Como se considera menos necesaria es preciso *salir en su busca*.

### **c) Comunicación horizontal.**

Se produce cuando los miembros de un mismo nivel se comunican entre sí. Esta vía funciona tanto oficial como oficiosamente.

Esta comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos, los ciclos, las relaciones dentro de cada ciclo y departamento con el fin de mejorar la integración de los departamentos funcionales.

Son las jerarquías las que intentan dar un impulso a este tipo de comunicación horizontal, el fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre miembros de un mismo nivel jerárquico, o un mismo grupo.

Las comunicaciones horizontales sobre todo las de carácter informal, proliferan en el grado en que faltan los canales ascendentes y descendentes y a menudo llegan a minar la moral de trabajo. En nuestros colegios tienen gran peso las que se producen en los patios del colegio y pasillos del mismo.

*La existencia de comunicación lateral espontánea es el mejor indicador de un buen clima en la organización.*

Hoy en día las organizaciones tienden a desverticalizarse, a medida que las viejas ventajas de fuerza y escala ceden a talento, conectividad y rapidez. Hoy la estrategia se encamina a determinar qué tramo horizontal en la cadena de abastecimiento es el que más conviene a uno. Los tramos más apetecibles se reservan para los que mejor identifican, cultivan y ponen en juego su Capital Intelectual.

#### **3.3.4. Círculos de calidad**

O también llamados grupo de progreso, círculo de productividad, “task forcé”, equipo de alto rendimiento. Hablamos de un grupo de personas que realizan iguales tareas bajo la coordinación de un responsable, se reúnen

voluntaria y periódicamente con objeto de identificar, estudiar y resolver problemas relacionados con su trabajo diario, son grupos de seis a doce personas que se reúnen en horas laborables.

Se sustenta en “cinco c”: complementariedad, conversación, compromiso, comunicación y confianza.

***Beneficios de los círculos de calidad:***

- Incremento de satisfacción laboral.
- Aumento del orgullo de pertenencia al colegio.
- Mejora de las relaciones de los compañeros entre sí.
- Mejora de las relaciones de los maestros con el equipo directivo.
- Vivencia colectiva del progreso.
- Aumento de la calidad, disminución de quejas.
- Disminución del absentismo laboral.
- Sirve de visión lateral, es decir global y de ver donde el equipo directivo no ve.

**3.3.5. Intranet**

Una intranet es un sistema de información interna basado en tecnología Internet. Aumenta la productividad y facilita el acceso a la información

*Características:*

- Prototipo rápido
- Escalable
- De fácil navegación

Algunas personas se esconden tras la tecnología, y su relación con el ordenador suplanta todo tipo de comunicación. Y aunque la informática se presenta como clave para gestionarla, debemos incorporar otros elementos.

Existe un supuesto de que todo el mundo acepta la tecnología aunque no sea necesaria, lo cual provoca una gran pérdida de tiempo, por su mal uso. Y en otras ocasiones una falta de sinceridad o valentía por mostrarse al margen de ella.

En el momento en que alguien no tenga acceso a las tecnologías o no las use, tendremos sistemas duales. Para que esto no ocurra, se debe sensibilizar a todos los miembros de los colegios y en especial a los directivos en el manejo de las herramientas de comunicación.

### **3.3.6. Momentos importantes de comunicación interna:**

Incorporación del individuo a la organización: “el aterrizaje en el Centro” marca una huella indeleble en la mente del maestro colaborador. Para ayudarle, podemos tener:

- ♦ Folletos de bienvenida, un manual de acogida.
- ♦ Darle a conocer las normas en el cumplimiento de su función.
- ♦ Enseñarle los principios y normas que le permitirán no solo ser eficaz sino eficiente.
- ♦ Transmisión de la información: normas de organización, reglamentos.

## **4. COMUNICACIÓN INTERNA ESPECÍFICA DE LOS COLEGIOS.**

A continuación reflejamos algunas reflexiones sobre la comunicación interna en los centros educativos.

- *“El sentirse bien informado sobre la marcha de una organización aumenta el sentimiento de pertenencia a la misma, da sentido al trabajo, aumenta el*

*prestigio y acrecienta el orgullo personal”* (Ongallo 2000, p. 78). Teniendo en cuenta esta afirmación debemos cuidar en los centros educativos todos los flujos de información, en especial cuando existen problemas de estructura o dimensión geográfica, en centros de grandes dimensiones, o con mucha separación física (Colegios Rurales Agrupados), donde la falta de información agudiza la sensación de aislamiento y provoca la rápida aparición de rumores.

- Hay que conseguir sistematizar la comunicación interna, para que los canales establecidos nos sirvan para gestionar el conocimiento de los colegios.
  
- Las reuniones de ciclos y departamentos, en muchas ocasiones carentes de contenido podrían ser convertidas en círculos de calidad, o reuniones por intereses, donde el conocimiento pueda circular y compartirse con facilidad.
  
- El primer momento de comunicación y de presentación de la cultura del colegio se debería de dar en la comunicación de bienvenida: donde se presentarían, en lenguaje distendido, explica la historia, el organigrama, los objetivos, los valores, y breves nociones para incitar a la participación. Sería muy positivo contar con un manual de acogida, formación de acogida.
  
- Las visitas a otros colegios y compartir con otros profesionales *in situ*, no debería obviarse como forma adquisición y gestión de conocimientos. ( ver para aprender)
  
- En muchos casos existe una gran resistencia a comunicar, entendiendo ésta como una pasiva recepción de información, a la que en muchos casos no se presta demasiada atención. Esto se debe, en muchas ocasiones, a la experiencia de que la información recibida no suele ser útil. El receptor debe dejarse comunicar, pero se debe comenzar a crear experiencias positivas de comunicación.

Se tendría que atender tanto a la comunicación descendente (suele ser predominante), como crear canales para la comunicación ascendente y crear un clima que favorezca la comunicación horizontal.

## **5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.**

Uno de los retos inmediatos de la educación contemporánea es la mejora continua de la calidad; uno de los recursos para lograrlo es la Gestión del Conocimiento, este recurso debe entenderse como la transferencia del hacer y saber docente existente entre los docentes de un centro educativo, de tal manera que pueda ser aprovechado por los colegas. Esto significa que la gestión del conocimiento no es otra cosa que la creación de los procesos que permita la circulación e incluso la creación del conocimiento.

Ello supone otorgar al profesorado la capacidad y el espacio para innovar y crear nuevas formas de desarrollo de la práctica docente y un estímulo para que surjan nuevas ideas. Los docentes que logran ser parte activa de los procesos de gestión del conocimiento se convierten en líderes educativos o epicentros generadores de fluidez, que en la terminología de la gestión del conocimiento se les reconocerá como Capital Intelectual del centro educativo. Si bien en los colegios no nos interesará tanto la valoración del capital intelectual como la verdadera gestión, circulación y uso del conocimiento.

A continuación destacamos algunos aspectos previos e importantes para la gestión del conocimiento en los centros educativos:

≈ *Las organizaciones aprenden*, y las instituciones educativas como tales también. El problema que nos encontramos es que nuestro aprendizaje ha sido en clave negativa, es decir, hemos aprendido a no compartir

nuestro saber, ni nuestro saber hacer. Nos hemos contagiado de “no digas lo que sabes, que si no te explotan”, o “no demuestres tus conocimientos que si no te lo requerirán y te lo plagiarán”, lo que el refranero popular traduce “en comunidad no muestres tu habilidad”. Tenemos que empezar por generar una cultura donde el conocimiento sea considerado como patrimonio del centro educativo, dónde el dar sea considerado un privilegio. Para ello hay que crear organizaciones escolares menos competitivas dentro de sí, más solidarias y romper con el “insulismo” de aula. Los docentes muestran muchas reticencias a explicitar sus conocimientos.

- ≈ Debemos *crear y transmitir una cultura de centro*, donde todos tengan un papel relevante. Considerando que cada uno viene y está para aportar su granito de arena. Nadie viene a desplazar ni a remplazar.
- ≈ Hay que diseñar el trabajo de forma que *se fomente el riesgo y no se castigue el error*, sin olvidar que nuestro fin es mejorar los resultados, no nos podemos quedar en una operación de estética educativa.
- ≈ Uno de los primeros pasos para salvar las barreras y problemas que plantea toda innovación es el *clima organizativo*, para ello hay que cuidar todos los aspectos humanos, emocionales y relacionales tanto de la organización como de las personas. Debemos tener en cuenta que el docente satisfecho suele ser más productivo, rinde más cuando trabaja a gusto. Y no olvidar que el cambio impuesto despierta oposiciones
- ≈ *Crear un sistema de Gestión del Conocimiento y luego que no sea utilizado por nadie, no nos servirá de nada*, es más, ahondará en la idea de realizar innovaciones inútiles para ocupar el tiempo de las reuniones. La mera aportación de conocimientos si luego no se utilizan, no conseguirá por sí misma ninguna mejora de la eficiencia ni ningún avance en el posicionamiento de los centros educativos. Sólo a través de una mentalización del personal, empezando por la dirección, tendrá

éxito. Siempre que vaya acompañada de pequeños logros, aunque en nuestra mente tengamos permanentemente que son iniciativas que dejan ver el resultado a largo plazo.

- ≈ Partiendo de que no podemos quedarnos en el mero almacenamiento de datos, no debemos olvidar el símil de comunicación de Dáprix (1984, p. 48) *¡Si alguien realiza regularmente depósitos, también puede igualmente hacer un reintegro cuando lo necesite!* Si Ud. nunca abre la cuenta, lo mejor que puede esperar es pedir un día un préstamo. Es decir si queremos realmente conseguir mayor autonomía e independencia institucional debemos crear nuestro propio sistema de gestión del conocimiento e realizar conexiones con el exterior. Debemos empezar a sembrar para poder recoger.
  
- ≈ Con frecuencia las bibliotecas son almacenes de libros, mal gestionados donde nadie se ocupa de la gestión del conocimiento, la gestión de los recursos documentales existentes será un punto a mejorar. Además muchas veces, es cierta la afirmación de Stenhouse (1998, p. 172), *“las ideas educativas recogidas por los libros no son asimiladas fácilmente por los profesores”*.
  
- ≈ La transmisión de conocimiento forma parte de la vida natural de una organización, en muchos casos de lo que se trata es de *sistematizarla*, generalizarla y abrir los círculos cerrados, ofreciendo a cada uno un sistema de expresión y recepción a la medida.
  
- ≈ Se hace necesaria la creación *de mapas de conocimiento* no solo en el ámbito de centro educativo, sino incluso en el ámbito de Direcciones Provinciales y Consejerías de Educación, que permitan en un momento dado saber dónde acudir para resolver un problema.

≈ *El ordenador* no es a veces un “artefacto de la vida cotidiana” pero lo será en breve, y ello debe tenerse en cuenta a la hora de organizar nuestro trabajo, no olvidar el ordenador como elemento de Gestión del Conocimiento pero no reducirlo exclusivamente a él. El que la Gestión del Conocimiento surja de la informática no quiere decir que haya que reducirla a ella. La diferencia de nuestra organización no va a radicar tanto en la tecnología como en las personas que la hacen productiva.

≈ Es muy importante reconocer que, los profesores son también trabajadores culturales que necesitan estar en contacto con otros educadores de muchos lugares para ampliar el sentido y los lugares en los que se pone en práctica la pedagogía.

≈ Nos preguntamos *¿Cómo podemos retener a los buenos profesionales en los colegios?*

La clave estará en crear un ambiente relajado, distendido, agradable, donde se reconozca la valía de cada profesional en el mundo educativo, y se valore la colaboración y el trabajo colaborativo, evitando caer en la rutina y monotonía. Permitiendo una flexibilidad en el trabajo y un reconocimiento y respaldo desde la institución educativa a los miembros que la componen, que hagan buena la frase “mientras más conocimientos aportas... más valioso eres para el colegio”, siendo más valioso no quien sabe más sino quien aporta más.

Hay que tener en cuenta que el no retener en los colegios a los buenos maestros, puede tener un efecto desmotivante para los compañeros que se quedan.

## 6. PASOS PARA LOGRAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

### 1. *Construir una actitud positiva del equipo directivo del colegio*

- a. Qué reconozca la necesidad de mejorar la calidad educativa.
- b. Qué no oponga resistencia al cambio y la innovación, que considere los nuevos proyectos como retos, como gasolina para la mente colectiva.
- c. Qué considere que si se tienen algo intelectualmente ambicioso en perspectiva, contará con toda ayuda necesaria.
- d. Inspirar confianza en quienes les rodean para que juntos podamos aprender lo necesario para alcanzar los resultados que deseamos.
- d. Aceptación de que no todas las prácticas docentes son pertinentes.
- e. Asumir actitudes imparciales y objetivas al momento de valorar el trabajo propio y el de los docentes.
- f. Crear un ambiente laboral que permita la crítica propositiva y el compromiso colaborativos.

### 2. *Formación de activo intelectual.*

Consistente en:

- Programaciones de aula.
- Modelos de evaluación y heteroevaluación.
- Actividades para aprendizajes significativos y funcionales.
- Recursos de control de disciplina.
- Formas de organización del aula (espacio/temporal).
- Metodologías para atender a la diversidad.

- Establecer los procedimientos y técnicas de captura de las experiencias exitosas de enseñanza.

*3. La transferencia del conocimiento, o diseño de la inteligencia competitiva*

Consistente en:

- a. Planificar reuniones de trabajo donde los elementos del Capital Intelectual expongan sus testimonios de buen éxito en la enseñanza. Estas reuniones deben procurarse que se den en un ambiente de interacción y camaradería que motive y entusiasme a los participantes. Intentado explicar lo complejo en una sola página.
  - b. Recoger las solicitudes de los docentes sobre los problemas diarios de aula y colegio.
  - c. Favorecer la premisa de que los docentes no pueden acabar el día sin haber aprendido algo o compartido algo.
2. Finalmente deberemos hacer un *seguimiento, evaluación y comprobación del incremento de buenos resultados en los procesos de organización escolar en el aula y del rendimiento académico.*

Para ello es conveniente

- a. Contar con registros históricos del antes y después del proceso de gestión del conocimiento.
- b. Dar a conocer a la plantilla docente los resultados para analizarlos, sirviendo a su vez como experiencias de conocimiento para el mejoramiento de la pertinencia y calidad educativa en el centro.
- c. Este proceso se deberá repetir cada curso escolar.

## **7. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 5**

En el presente capítulo presentamos dos partes: en la una primera definimos y analizamos algunos de los requisitos para gestionar bien el conocimiento, logrando así reflexionar sobre las organizaciones escolares como grupos, aportamos diversos aspectos de la comunicación interna en los colegios, tales como la comunicación ascendente, descendente y horizontal, haciendo una breve incursión en los círculos de la calidad y en los intranet.

En la segunda parte, de manera más concreta, nos centramos en los colegios como centros para gestionar el conocimiento, subrayando las dificultades y necesidades que se han de dar para que se produzca la Gestión del Conocimiento.

En el último apartado presentamos cuáles serían las premisas necesarias para crear un sistema de Gestión de Conocimiento en los colegios.

## **CONCLUSIONES SOBRE LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

El Capital Intelectual es esencial para la **prosperidad a largo plazo** de las organizaciones escolares en la era del conocimiento. La información y el conocimiento se han convertido en la moneda más valiosa del momento. Los miles de datos almacenados en nuestras organizaciones esconden un estratégico valor oculto del que no podemos ni debemos prescindir.

Las organizaciones actuales y por ende nuestras instituciones escolares son competitivas en función de lo que saben, de cómo lo utilizan y de la capacidad que tienen para aprender cosas nuevas. Por ello uno de nuestros objetivos será crear **instituciones que aprendan**. Este aprendizaje puede venir del exterior, se puede generar dentro de la organización o incluso al compartir el conocimiento sus miembros pueden provocar un aprendizaje y un crecimiento de la misma.

**Saber más es saber antes**, y así, en toda organización hay miembros que saben cosas antes que otros, por lo que saben más hasta ese momento y hay que generar los contactos oportunos para que se comparta el aprendizaje. Para ello será necesario crear unos mapas de conocimiento que nos permitan conocer donde se encuentra el conocimiento que necesitamos en cada momento, una vez localizado quien sabe y facilitar el contacto con él.

Al mismo tiempo debemos de averiguar **qué factores condicionan el fluir del conocimiento** en la organización, tanto impidiendo como facilitando.

- ≈ La **falta de una cultura común** que nos proporcione un *sentido de pertenencia* para conseguir unos objetivos comunes. El sentirnos de paso en los colegios o institutos favorece esta barrera, al mismo tiempo falta una *cultura de compartir conocimiento*.
- ≈ Debemos poner de moda varios aspectos: **debe estar bien visto el “aceptar que no sabemos algo”**, si uno no reconoce su

desconocimiento en determinado tema difícilmente va a contar con una actitud de apertura para aprender. Y al mismo tiempo **todos sabemos más de algo y más que alguien**, por lo que nuestro conocimiento también es importante y puede ser útil para la institución educativa. A veces estamos adiestrados en reproducir, en “no pensar y no creer en nuestras capacidades”. Nos convertimos en meros transmisores de un saber circunscrito a los libros.

- ≈ Es vital **crear un ambiente que estimule la colaboración** y el conocimiento compartido. Para ello y parafraseando a Moody (1975, p. 84), “*lo más motivador que se puede hacer por otra persona es escucharla*”. Para crear este ambiente es necesario establecer un sistema de comunicación fluida que permita la aceptación mutua de todos sus miembros, aceptar que todos *pintamos mucho* en las instituciones educativas: ya seamos catedráticos, profesores interinos, definitivos o profesionales. Y cuidar todos los aspectos informales de la organización.
  
- ≈ Hay que **superar las barreras de la comunicación** en todas sus facetas: la *comunicación descendente* que a veces se ve perjudicada por el miedo a perder poder, falta de formación o por un estilo de dirección de mando, donde sólo se comunica mediante órdenes y a un círculo reducido de los docentes; la *comunicación ascendente* que en ocasiones no fluye por temor, y generar una *comunicación horizontal* favorecida por un buen clima institucional. Esta comunicación debe estar nutrida por una buena información de forma que se eviten los rumores y el cotilleo que tan rápido se extienden, tanto por pasillos como en viajes compartidos del centro de trabajo a casa y tanto dañan nuestras instituciones, generados en muchas ocasiones por el vacío informativo.

- ≈ Otro punto que hay que **superar es el exceso de información**, a lo que Cornellá (2009) denomina *infoxicación*. Hay que hacer un tratamiento correcto de la información: buscar información menos compleja y más homogénea. Del alud de información y datos que llegan a los colegios, no tenemos tiempo para explorar y tratar todos, es muy importante el proceso de filtrado y selección. Se trata, pues de que se encuentren indicadores que abran paso a esa “broza informativa” y se filtren las piedras y la arena inútil y se queden con las pepitas de oro. Es importante un filtrado de lo importante y necesario en cada momento y para cada colegio, así como que se reciba en el momento necesario.
- ≈ Los propios directores y pesos “pesados “ con poder dentro de los colegios, deben tener una **actitud abierta e innovadora de crecimiento y de miras al futuro**, no se deben convertir en una barrera. Por ello es importante que iniciemos el primer trabajo con *la concienciación de sus líderes* sobre la importancia de contar con un buen sistema de gestión del conocimiento, en cualquier institución.
- ≈ La gestión del conocimiento requiere la **integración y el equilibrio de liderazgo, organización, el aprendizaje y la tecnología** en un entorno de toda la escuela. Predicar con el ejemplo desde los equipos directivos de manera que puedan ser imitadas nuestras acciones.
- ≈ **Reacción frente al cambio y a la innovación**. En muchos casos, vista como una amenaza contra el *status quo* y una exigencia de un trabajo añadido que en educación no siempre tiene resultados fructíferos. Es natural dar por sentado que cualquier innovación va a mejorar lo que existía y luego desconcertarse porque el invento abre territorios insospechados. Este problema se ve alimentado por la experiencia institucional, hay que superar la idea de lo que sucedió hace veinte años puede no volver a suceder ahora. Hay que *huir de la experiencia que justifica el fracasar*.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

---

## **PARTE 2**

# **ESTUDIO EMPÍRICO**

---

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

# **CAPÍTULO 6**

## **FASES DE APLICACIÓN DEL MÉTODO DE ANÁLISIS DE CONTENIDO**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPITULO 6: FASES DE APLICACIÓN DEL MÉTODO DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS
4. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO
5. CONTEXTO: ¿DÓNDE SE VA A DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN?
  - 5.1 Imágenes del contexto
  - 5.2 Número de alumnos del C.R.A. Campos Góticos
  - 5.3 Plantilla del personal
6. CONTEXTO RELACIONAL
7. POBLACIÓN Y MUESTRA
  - 7.1 Población
  - 7.2 Muestra
    - a) Criterios para la selección de la muestra
    - b) Características y distribución
      - Distribución por sexos.
      - Distribución por edades
      - Distribución por lugar de trabajo.
      - Por su condición laboral
      - Por su antigüedad en el colegio
      - Por las especialidades que ejercen
    - c) Los padres
8. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 6

*“No basta la sabiduría, hace falta aplicarla” (Cicerón, 77 a.d.c)*

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **1. INTRODUCCIÓN PROCESO INVESTIGADOR.**

En el paradigma cualitativo, el investigador se aproxima al problema para comprenderlo; este enfoque se interesa por estudiar a los sujetos en su ambiente natural, utilizando técnicas que le permitan acercarse a la realidad. No pretende trabajar con muchos individuos sino más bien con algunos, pero considerándolos en toda su complejidad. Se trata de comprender el fenómeno a partir de datos que proporcionan los individuos, considerando sus puntos de vista relevantes y dignos de estudio. (Orti, 1992)

La perspectiva cualitativa permite una visión más holística de la ciencia, significa que el sujeto es constructor de respuestas y fuente de conocimientos, donde los resultados parciales se convierten en el punto de partida para una nueva producción de conocimiento; en donde los resultados permiten comprender ese caso, donde las reflexiones y afirmaciones, producidas de una integración anterior, contribuyen a construir teoría asumida por el investigador y donde la calidad del conocimiento producido se encuentra en el valor para dar cuenta, en términos explicativos, de fenómenos no explicables en momentos anteriores (González, 1998).

Vamos a realizar nuestro proceso de investigación dentro de un colegio rural de Castilla y León a través de una metodología cualitativa que nos lleve a hacer una propuesta que ofrezca una contribución útil para la comunidad científica y educativa, pudiéndose extrapolar a otros contextos educativos. Para ello nuestras premisas serán el rigor científico, el pragmatismo y la utilidad de nuestra propuesta.

A su vez en el presente capítulo presentamos los objetivos que nos proponemos con nuestra investigación. Seguidamente presentamos las hipótesis, así como las variables que definimos y necesitamos para realizar la investigación. Centrado nuestra investigación en su contexto tanto físico, social

como relacional. Finalmente, tratamos el tema de la población y muestra, los criterios de su elección, así como sus características y distribución de la misma.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Nos planteamos como objetivos de nuestra investigación:

O1.- El diseño, desarrollo y evaluación de un modelo de gestión de conocimiento para un colegio de Educación Primaria.

O2.--Diagnosticar el grado de gestión asistemática del conocimiento en un Colegio Público de Infantil y Primaria.

O3.- Mejorar el funcionamiento del colegio, tanto los procesos relacionales como de formación, a partir del desarrollo de nuestro modelo de gestión del conocimiento.

O4.- Comprobar qué factores influyen en la Gestión del Conocimiento y cuales se convierten en barreras y cuáles en facilitadores.

## **3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.**

- H1.- En un colegio de Primaria el conocimiento de sus docentes no se intercambia de manera habitual ni sistemática.
- H2.- En un Colegio de Primaria la Gestión del Conocimiento de sus integrantes es fuente de formación
- H3.- Las nuevas tecnologías no son un medio utilizado por los docentes para compartir conocimientos.
- H4.- La diferencia de edad es un aspecto relevante para intercambiar determinados conocimientos.

- H5.- La situación laboral en el colegio es un factor que influye a la hora de implicarse en la Gestión del Conocimiento.
- H6.- El puesto de trabajo dentro del colegio es un factor que afecta a la actitud frente a la resolución de problemas a través de la Gestión del Conocimiento
- H7.- La formación académica es un aspecto que condiciona la participación en la apertura hacia compartir conocimientos.

#### **4. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO**

Entendemos como variables todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. Son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedades que se dan en individuos, grupos. Es decir, las variables son características observables de algo y, a la vez, son susceptibles de cambio o variación.

La investigación científica gira alrededor de las variables, debido a que la finalidad del trabajo científico es descubrir la existencia de ellas y su magnitud, así como probar las relaciones que las unen entre sí. Esto quiere decir que después de haber establecido una descripción clara y científica del objeto de la investigación, el investigador procede a explicar dicho objeto.

Las variables objeto de estudio han sido elaboradas a partir de los objetivos de la investigación, la hipótesis descriptiva en la que nos basamos.

No obstante ha sido imprescindible crear nuevos instrumentos de recogida de datos (ver anexos), pues no nos servía ninguno de los encontrados hasta la actualidad

Las variables nos permiten comprobar todas las hipótesis, pues tiene relación con todas ellas. En cada una de las variables se ha procedido a su categorización. Se ha estudiado unas categorías principales para obtener datos sobre las mismas y establecer triangulaciones y conclusiones finales, que resulten interesantes para sus objetivos (Berelson, 1952, p. 18)

Para establecer las categorías se ha seguido a Pérez Serrano (1994):

- ≈ Homogeneidad: Todas las categorías deben tener entre si una relación lógica a la variable que se considera.
- ≈ Utilidad: el conjunto total debe abarcar todas las posibles variaciones y por tanto permitir la clasificación de todas las observaciones.
- ≈ Exclusión mutua: Contar con un lugar y sólo uno para codificar cualquier respuesta.
- ≈ Claridad y concreción: Se debe expresar con términos sencillos y directos de modo que su intención sea clara y no dé lugar a varias interpretaciones.

A continuación se presenta la clasificación de variables:

- **VARIABLE NÚMERO 1:** *Cargo dentro del centro.*

Como primer aspecto de investigación se estudia la influencia del cargo que se ocupa en el colegio, diferenciando entre:

- Cargos directivos
- Cargos de responsabilidad en el colegio
- Maestros tutores
- Maestros especialistas

- VARIABLE NÚMERO 2.: *Lugar donde se trabaja.* En este grupo de variables nos centramos en el estudio de la influencia en cuanto al lugar donde se ejerce la docencia, valorando:
  - El trabajo en las aulas rurales.
  - El trabajo en la cabecera del colegio.

Tanto la variable número 1 y la variable número 2 están en relación directa con la subhipótesis H6 que hace referencia a la influencia del puesto de trabajo a la hora de influir en la actitud para participar en la gestión del conocimiento. Este aspecto se ha evaluado en todos los instrumentos utilizados para la investigación, recogiendo sus datos en la identificación de los mismos y valorándose al realizar el vaciado de los resultados.

- VARIABLE NÚMERO 3: *Influencia de los años de experiencia.* Nos centraremos en tres grupos:
  - Con menos de 5 años de experiencia.
  - Con más de 5 años de experiencia.
  - Con más de 15 años de experiencia.

Esta variable está relacionada con la subhipótesis nº H4 que hace referencia a que la diferencia de edad es un factor influyente a la hora de intercambiar conocimientos. De esta manera con los diversos instrumentos y de diversas maneras se ha indagado sobre la influencia de esta variable en la investigación, y se ha hecho de diversas maneras, en relación con la experiencia, y en relación con la diferencia de edad.

- VARIABLE NÚMERO 4: *Estudios superiores*. En esta categoría, relacionada muy estrechamente con la anterior, recogemos dos tipos de subcategorías:
  - Docentes con licenciatura
  - Docentes sin licenciatura.

Esta variable está relacionada con la subhipótesis H7 que pretende estudiar si la formación académica es un factor relevante a la hora de favorecer la Gestión de Conocimiento como medio de resolver problemas.

- VARIABLE NÚMERO 5: Situación laboral. En esta categoría se encuentra claramente dividida en 4 subniveles.
  - Maestros definitivos en el centro
  - Maestros provisionales
  - Maestros interinos
  - Personal laboral del colegio.

Esta variable tiene una relación directa con la subhipótesis que se pretende comprobar, en concreto con la nº 5, H5, que hace referencia a la influencia que puede tener la situación laboral en la implicación en el modelo de gestión dentro del colegio

- Finalmente como VARIABLE DE ESTÍMULO, se utilizará :
  - Información útil recibida (variable de estímulo) que nos servirá para probar o refutar nuestra hipótesis principal, comprobando la conveniencia o no de nuestra propuesta de creación de un modelo de Gestión de Conocimiento propio.

Por ello se relaciona con el Objetivo 2 que hace referencia a la posibilidad de mejorar siempre que se vea una utilidad y eficacia en la innovación.

## 5. CONTEXTO. ¿DÓNDE SE VA A DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN?

### 5.1 Imágenes del contexto

Para un mejor conocimiento del lugar donde se va a desarrollar la presente investigación, se presenta una ubicación en el mapa de donde se encuentra el colegio, su imagen fotográfica así como los datos sobre el número de alumnos y plantilla de personal del centro en el momento de realizar este trabajo.

### MAPA DE LA PROVINCIA DE VALLADOLID



Gráfico 6

**MAPA DE LAS LOCALIDADES DEL CRA:**



**Gráfico 7**

### FOTOGRAFÍA DEL CENTRO



**Gráfico 8**

La presente investigación se desarrolla en el Colegio Rural Agrupado de Medina de Rioseco en la provincia de Valladolid, en Castilla y León (España). El colegio está formado por seis localidades y está situado en la comarca de Tierra de Campos, zona en la que predominan las actividades ganaderas y agrícolas.

Se encuentra ubicado en la localidad de Medina de Rioseco. Cuenta con 18 aulas: 6 de Educación Infantil y 12 de Educación Primaria, asistiendo alumnos de 7 localidades próximas y de 3 fincas (un total de 309 alumnos). Otras localidades donde existen aulas pertenecientes al colegio son: Palazuelo de Vedija, con un aula de 5 alumnos, Villalba de los Alcores con dos aulas, con

28 alumnos en total, Villafrechós con tres aulas con 34 alumnos en total, Castromonte con un aula con 12 alumnos, y Peñaflor de Hornija con un aula con cinco alumnos.

**5.2 Número de alumnos del C.R.A. Campos Góticos  
(10 de septiembre 2009)**

	MEDINA DE RIOSECO	CASTROMONTE	PALAZUELO de VEDIJA	PEÑAFLOR de HORNIJA	VILLAFRECHÓS	VILLALBA de los ALCORES	TOTAL
<b>INFANTIL 3 AÑOS</b>	(15 + 15) <b>30</b>	1	3		2	3	<b>39</b>
<b>INFANTIL 4 AÑOS</b>	(13 + 14) <b>27</b>	1	1		3	3	<b>35</b>
<b>INFANTIL 5 AÑOS</b>	(15 + 13) <b>28</b>	1	1	1	3	4	<b>38</b>
<b>1º PRIMARIA</b>	<b>25</b>	1	2		4	3	<b>35</b>
<b>2º PRIMARIA</b>	(16 + 15) <b>31</b>	1		2	6	1	<b>41</b>
<b>3º PRIMARIA</b>	(19 + 19) <b>38</b>	2		1	4	1	<b>46</b>
<b>4º PRIMARIA</b>	(22 + 22) <b>44</b>	2			7	3	<b>56</b>
<b>5º PRIMARIA</b>	(18 + 18) <b>36</b>	1				2	<b>39</b>
<b>6º PRIMARIA</b>	(25 + 25) <b>50</b>	1		1		2	<b>53</b>
<b>TOTAL</b>	<b>309</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>383</b>

Tabla nº 6

**5.3. Plantilla de personal**

MAESTROS		PERSONAL LABORAL	
Equipo directivo	3		1
Tutores	23	Fisioterapeuta	
Especialista de Religión	2		
Especialista de Inglés	4	Ayudante Técnico Sanitario (A.T.E.)	1
Especialista de Educación Física	4		2
Especialista de Música	1	Cocineras	
Especialista de Pedagogía Terapéutica	2		
Logopeda	1	Conserje	1
Especialista de Ed. Compensatoria	1		
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>		<b>5</b>

Tabla nº 7

El colegio cuenta con 43 maestros, 3 de ellos forman el equipo directivo, 25 son tutores, dos son especialistas en religión, 4 especialistas de inglés, una es maestra de música, 4 son especialistas de Educación Física, 2 de Pedagogía Terapéutica, un logopeda y una maestra de Educación Compensatoria. De ellos 27 son funcionarios con plaza definitiva en el colegio, 5 funcionarios provisionales, y 9 interinos.

Tiene personal laboral, con los siguientes perfiles y ocupaciones: 2 fisioterapeutas, un conserje, dos cocineras, y un Ayudante Técnico Educativo.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

Además de manera puntual durante 2 horas al día, se cuenta con 5 cuidadoras de comedor, con contratos temporales.

El Edificio de Medina de Rioseco se encuentra distante de las poblaciones mencionadas entre 10 y 28 km.

El colegio está formado por varios edificios, un edificio central en forma de L, con todas sus aulas, y otras dependencias separadas unos metros del primero con la cocina y el gimnasio.

Más información sobre el mismo se puede ver en su página web [http://cracamposgoticos.centros.educa.jcyl.es/sitio/index.cgi?wid\\_seccion=2&wid\\_item=92](http://cracamposgoticos.centros.educa.jcyl.es/sitio/index.cgi?wid_seccion=2&wid_item=92).

## **6. CONTEXTO RELACIONAL**

La plantilla de maestros está formada por maestros con una media de edad joven, de 30 -40 años, si bien hay maestros de 22 años y otros de 60.

Por parte del equipo directivo se detecta una falta de hábito de compartir conocimientos y falta de hábito de trabajo en equipo (se observa, tanto a través de las reuniones de ciclo, como por su manera de trabajar, aislada y con poca relación), que se ha agudizado en los dos últimos años con el cambio de jornada partida (horario de mañana y tarde) a jornada continua (sólo de mañana).

En muchas ocasiones, incluso en maestros de cursos paralelos (Grupo A y Grupo B de un mismo nivel), se perciben ciertos celos y conductas celotípicas sobre la acción educativa del compañero, llegándose en momentos a ver cómo se compite por transmitir una mejor imagen educativa ante los padres. No siendo esta la opción predominante, pero si es necesario precisar su existencia.

Por otro lado, existe un elevado número de personal interino (9). En muchas ocasiones su situación laboral hace que la implicación en las tareas del colegio no sea la óptima, reduciendo su implicación a funciones exclusivamente de su propia aula.

En cuanto a grupos establecidos de relación con buen funcionamiento cabe destacar: el grupo formado por los maestros de Educación Infantil, el departamento de inglés y Educación Física, así como se percibe una fluida comunicación internivelar entre algunos maestros del segundo ciclo de Primaria, un especialista de Inglés y algunos compañeros de Infantil.

Al mismo tiempo es importante reseñar dos aspectos: por un lado, muchos maestros no residen en la localidad que trabajan por lo que tienen que viajar en unos casos desde Valladolid, en otros desde Palencia, y lo hacen agrupándose en coches, y en dichos coches se crean relaciones que afectan a la comunicación educativa dentro del colegio, en unos casos de manera positiva, ya que estos viajes favorecen vínculos afectivos, y en otros, al contrario, estos viajes provocan también pequeñas fricciones que se prolongan en la actividad diaria en el colegio.

Otro aspecto que conviene destacar es la existencia de dos realidades educativas muy diferentes dentro del colegio, por un lado, los maestros que trabajan en la “Cabecera” del centro, es decir en Medina de Rioseco, donde las aulas son numerosas (20 alumnos de media) y los maestros que trabajan en los pueblos pequeños, que, además de contar con grupos reducidos de niños de diferentes cursos, sus relaciones con el resto de compañeros se limitan a comunicaciones telefónicas o por internet, y los contactos que tienen los días en que van otros especialistas a su localidad (maestros de Inglés, Educación Física, Música, Audición y Lenguaje y Religión).

El colegio celebra sus reuniones los miércoles por la tarde de manera quincenal, donde se condensa excesiva actividad, tales como Claustros, reuniones de Ciclo, Consejos Escolares, Comisiones de Coordinación Pedagógica, Reuniones por niveles, o por departamentos, reuniones de evaluación, reuniones de coordinación de actividades extraescolares, actividades de formación... En la mayoría de las ocasiones se presentan problemas de escasez de tiempo para tratar los diversos temas.

En el colegio existen, desde el equipo directivo, algunos intentos de fomentar intercambios de manera informal y crear contextos informales que ayuden a crear un buen ambiente, de esta manera se promueven excursiones

de maestros, comidas en fechas señaladas como el día del maestro, el día de Navidad, el día de final de curso...

## **7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **7.1. Población:**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Al respecto Ramírez, T (1999, p. 98), dice que “la población, es la reunión de individuos, objetos, etc., que pertenece a una misma clase, con la diferencia que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar”

La población finita según Ramírez, T. (1999, p. 128), infiere que:

*“Una población finita, es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre la cantidad total. Entonces, la población es finita cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población en estudio.”*

A la hora de elegir una población de investigación se tienen en cuenta unos criterios de inclusión o exclusión.

La población de investigación entendida como “conjunto de individuos a los que se desea hacer extensivo los resultados de la investigación” (Sabariego, 2004, p. 131) en nuestro caso será todo el claustro de maestros y personal laboral del Colegio Rural Agrupado “Campos Góticos”, con el único criterio de inclusión utilizado ha sido pertenecer a la comunidad educativa del “CRA Campos Góticos”, en la provincia de Valladolid, durante el curso escolar 2009-2010 y 2010-2011

Nuestra unidad de análisis va a ser toda la población de la comunidad educativa centrándonos más específicamente en los docentes del colegio.

## **7.2 Muestra**

### **a. Criterios para la selección de la muestra**

Según Hernández, (2000, p. 48) dice que: “La muestra es, un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a los que llamamos población”.

Un muestreo intencional, según Ramírez, T (1999, p. 97) “Es un tipo de muestreo que implica que el investigador obtiene información de unidades de la población escogidas de acuerdo con criterios previamente establecidos, seleccionando unidades tipo o representativas”.

De esta forma, se utilizará un diseño no probabilístico de selección intencional. Se seguirá el método de Muestreo Teórico para seleccionar a los informantes (Vara, 2007), no dirigido a la cantidad de casos sino al “potencial” de cada uno en función de obtener opiniones y valoraciones diversas que reflejen una visión amplia de la realidad estudiada.

El muestreo responderá a un criterio de selección “intencional” guiado por los objetivos de la investigación y el número de informantes se adecuará a las exigencias de los métodos empleados y al criterio de punto de saturación (cese de la recogida de la información cuando el escenario de la investigación no aporta ya información novedosa. Se dice entonces que se ha alcanzado el punto de saturación teórica).

En los estudios cualitativos, como el nuestro, el tamaño de la muestra se calcula mediante un procedimiento denominado “Punto de saturación” y casi siempre se hace durante la investigación de campo.

El “punto de saturación” ocurre cuando hay redundancia en la información, esto es, cuando el investigador obtiene la misma información o similar, pues los informantes no indican algo diferente de lo ya dicho. Por eso es importante realizar un muestreo intencional apropiado, seleccionando a los participantes que mejor representen o tengan conocimiento del fenómeno a investigar. Esto garantiza una saturación efectiva y eficiente de las categorías con información de calidad óptima y mínimo desperdicio.

El “punto de saturación” se usa en estudios cualitativos, como el nuestro, para saber si se debe seguir entrevistando informantes. Esta teoría se basa en el principio de la variabilidad de opiniones de los informantes. Si no hay mucha variabilidad, se podría trabajar con una pequeña muestra.

A pesar de haber encontrado el punto de saturación en los 17 participantes hemos considerado oportuno al tratarse de una investigación cualitativa de ampliar la muestra a todos los miembros del claustro del colegio.

Por último también se produjo un Muestreo por rastreo o “bola de nieve” por el que se localizan algunos individuos, los cuales conducen a otros, y estos a otros, así hasta conseguir una muestra suficiente [...] uno te pone en contacto con otro y así sucesivamente, hasta ir ampliando la muestra (Sabariego, 2004, p. 149) fue este otro procedimiento para establecer la muestra.

Otro criterio que se ha seguido a la hora de utilizar esta técnica de muestreo por rastreo ha sido por “accesibilidad en el que la elección de los individuos de la muestra no depende de la probabilidad sino que se ajusta a otros criterios relacionados con las características de la investigación o de quien hace la muestra [.....]. Consiste en utilizar como muestra de individuos a los que se tiene fácil acceso” (Massot, Dorio y Sabariego, 2004, p. 149), se produjo en la fase de entrevista en persona y a la hora de crear los grupos de discusión.

Una muestra heterogénea, como la nuestra, es garantía de fiabilidad.

## b. Características y distribución

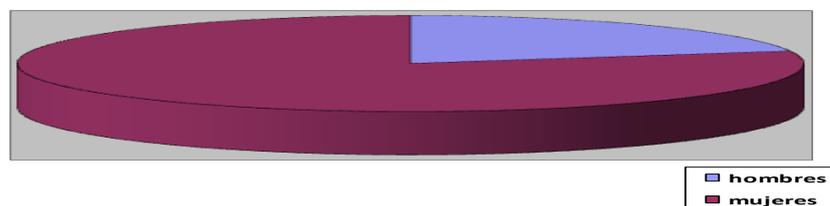
Finalmente, la investigación se ha realizado con una muestra formada por 43 maestros, además se ha incluido en la muestra al personal laboral (dos cocineros, un ayudante técnico educativo y un conserje). Aunque no en todos los procesos se tiene en cuenta al personal laboral por sus características, consideramos que puede ser de utilidad tanto sus aportaciones como a la hora de realizar nuestro modelo de Gestión del Conocimiento.

El tamaño y las características de la muestra son representativos, por lo que referido a la muestra el estudio es válido y fiable.

Sus características y distribución se describen a continuación:

### - **Distribución por sexos.**

Como observamos en el gráfico nº 9 la distribución por sexos es de 10 hombres y 38 mujeres. Esta distribución se asemeja a la de la población de los docentes donde predomina el sexo femenino. Según el estudio de Pérez-Díaz y Rodríguez (2009, p. 8), “La enseñanza está más feminizada en Primaria que en secundaria...”



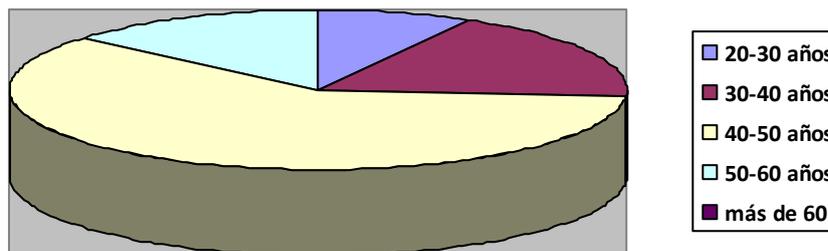
***Distribución de la población por sexos***

**Gráfico nº 9**

- **Distribución por edades**

La muestra se distribuye en 5 rangos de edad: entre 20 y 30 años, entre 30 y 40, entre 40 y 50, entre 50 y 60 y finalmente mayores de 60. Como se puede observar en el gráfico nº 10 los grupos más numerosos son entre 20 y 40 años que corresponde a un 70,83% de la muestra. La muestra es representativa si nos guiamos por el estudio de Pérez-Díaz y Rodríguez (2009, p. 8), que afirma que más del 50% de los docentes que trabajan en la escuela rural es más joven de 40 años.

*Distribución de la población por edades*



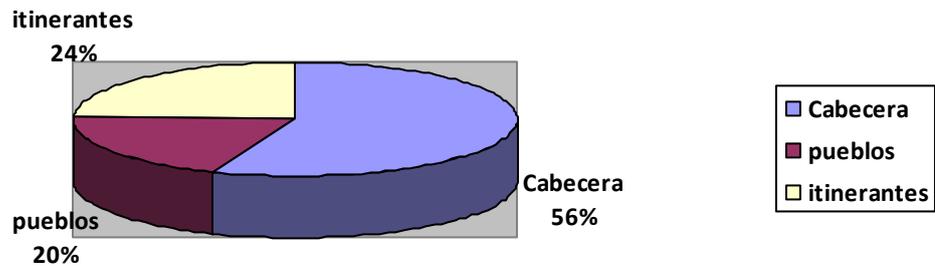
**Grafica nº 10**

- **Distribución por lugar de trabajo.**

La distribución en función del trabajo la categorizamos en 3 grupos, por un lado los que trabajan en la cabecera del colegio, que se encuentra en Medina de Rioseco la población más grande de todas las de alrededor con 25 maestros más 5 personal no laboral, los que trabajan en las aulas rurales de pueblos más pequeños como Villafrechós con 3 maestros, Villalba de los Alcores con 2 maestros, Castromonte con uno, Palazuelo de la Vedija con uno, y Peñafior de Hornija con uno. Y finalmente contamos con una categoría de maestros

itinerantes formada por 10 maestros (4 de inglés, 2 de Educación Física, uno de música, 1 de Audición y Lenguaje y 2 de Religión)

***Distribución de la población por lugar de trabajo***

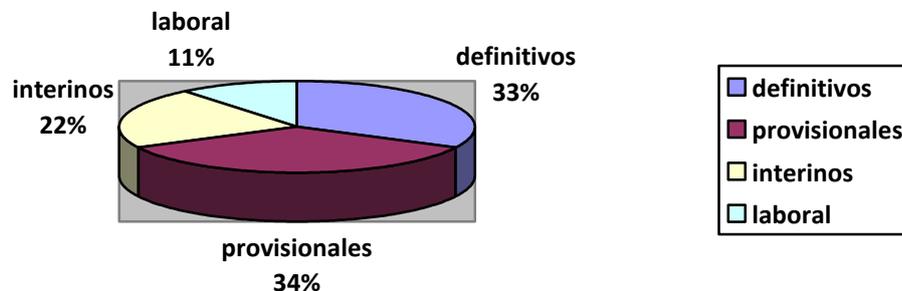


**Gráfica nº 11**

**- Por su condición laboral**

Dentro de esta categoría tendremos a maestros funcionarios con plaza definitiva en el Colegio, maestros funcionarios provisionales, maestros interinos y personal laboral.

***Distribución de la población por su condición laboral***



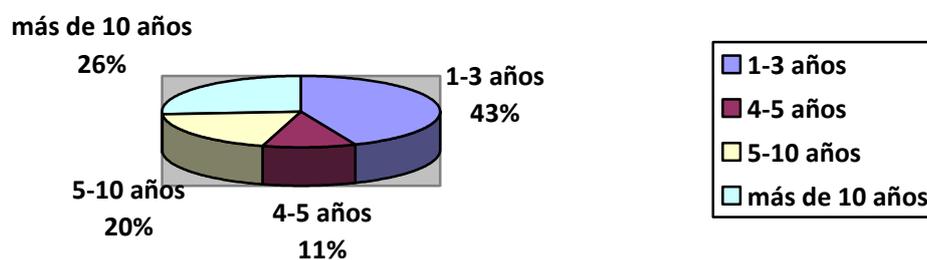
**Gráfica nº 12**

**- Por su antigüedad en el colegio**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

En este grupo clasificaremos los que tienen una antigüedad entre 1 y 3 años, los que tiene entre 3 y 5, los que tiene entre 5 y 10, y los que tienen una antigüedad de más de 10 años.

***Distribución de la población por su antigüedad en el colegio***



**Gráfica nº 13**

- **Por las especialidades que ejercen**, los maestros se distribuyen de la siguiente manera:

***Maestros por especialidades***

<b>Maestros de Educación Infantil:</b>	<b>9</b> <b>(6 con plaza en la cabecera del Colegio Rural Agrupado y 3 en las aulas rurales).</b>
<b>Maestros de Primaria:</b>	<b>18</b> <b>(12 en la cabecera y 6 en los pueblos).</b>
<b>Inglés</b>	<b>4</b>
<b>Educación Física.</b>	<b>4</b>
<b>Música.</b>	<b>2</b>
<b>Pedagogía Terapéutica.</b>	<b>2</b>
<b>Audición y Lenguaje.</b>	<b>1</b>
<b>Director (Primaria y Educación Física).</b>	<b>1</b>
<b>Jefe de estudios (inglés).</b>	<b>1</b>
<b>Secretario (Audición y Lenguaje)</b>	<b>1</b>

**Tabla nº 8**

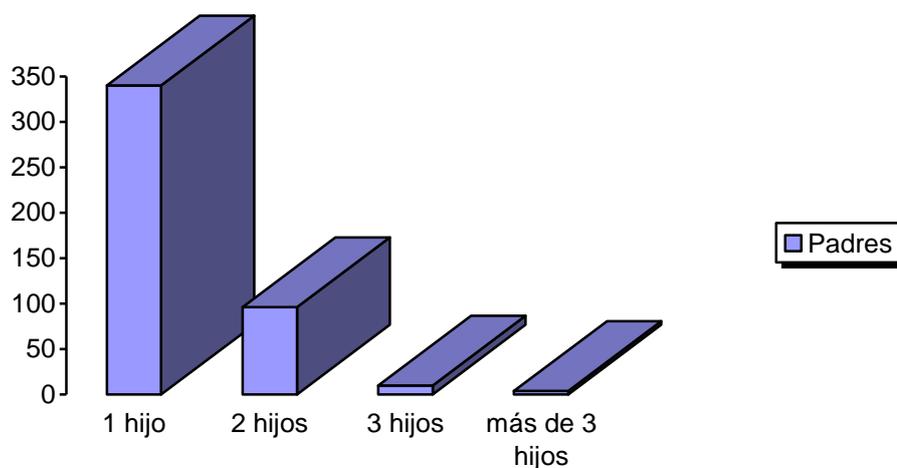
A parte de estas especialidades, hay maestros que están habilitados para otros puestos de trabajo, por lo que Especialistas en Educación Infantil hay 15, 6 habilitados para inglés, 5 para Educación Física, 5 para Pedagogía Terapéutica.

Y debemos añadir en nuestra muestra el personal laboral compuesto por un Fisioterapeuta, un Ayudante Técnico Educativo, un conserje, y dos cocineras.

### c. Los padres.

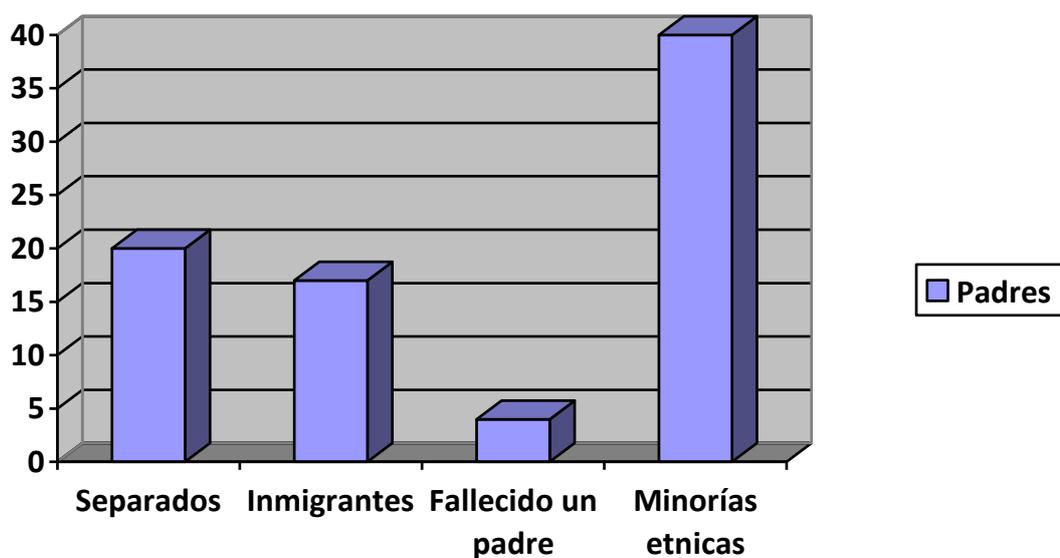
La población de padres es de 509 y corresponde a los 383 alumnos, de los cuales, 96 familias tiene 2 hijos, 10 tiene 3 y 4 tiene más de 3 hijos, 9 padres tienen hijos mellizos., 20 parejas están separadas, 17 de ellas son inmigrantes y hay 4 alumnos que uno de sus padres ha fallecido.

#### Número de hijos de los padres



Gráfica nº 14

#### Características de los padres



Gráfica nº 15

## **8. SÍNTESIS DEL CAPITULO 6**

En este capítulo comenzamos a describir las distintas fases de de aplicación del método de análisis de nuestra investigación. Comenzamos planteando nuestros cuatro objetivos y la formulación de las hipótesis, así como la descripción de las variables de estudio, que en nuestro caso serán cinco, más una variable de estímulo. Seguidamente describimos el contexto donde se va a desarrollar la investigación, así como el contexto relacional de la misma.

Describimos la población y la muestra, haciendo un análisis de sus características y distribución: por edades, sexos, lugar de trabajo, condición laboral, antigüedad en el colegio. Todo ello ilustrado con gran variedad de gráficos, fotografías y mapas para facilitar la comprensión.

**CAPÍTULO 7**  
**SELECCIÓN DEL MÉTODO**  
**DE RECOGIDA DE DATOS:**  
**CUESTIONARIOS**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPÍTULO 7: SELECCIÓN DEL MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS: LOS CUESTIONARIOS Y LA ENTREVISTA

### 1. INTRODUCCIÓN

### 2. LOS CUESTIONARIOS

2.1. Definición y características

2.2. Criterios para la elaboración de los cuestionarios

2.3. Validez como criterio de éxito: Validez y fiabilidad

2.4. Preparación

2.5. Proceso de validación: Pretest y juicio de experto

2.6. Características del cuestionario

2.7. Resultados del procedimiento de estudio: los cuestionarios

2.8. Conclusión de los cuestionarios

### 3. LA ENTREVISTA

3.1. Introducción

3.2. Definición y características

3.3. La entrevista y nuestra investigación

3.3.1. Preparación y aplicación de la entrevista

3.3.2. Análisis e interpretación

3.3.3. Criterios para elegir la muestra

3.3.4. Características de la muestra

3.3.5. Guión de la entrevista

3.3.6. Tratamiento y análisis de los datos

3.4. Conclusiones de las entrevistas

### 4. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 7

*No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer. (Goethe, 1778)*

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada para nuestra investigación presentamos las diversas técnicas de recogidas de datos.

La recogida de los datos es una de las fases de mayor importancia, porque “la manipulación de los datos obtenidos es clave en los resultados y conclusiones finales de todo proceso de investigación, en el que la subjetividad del investigador debe estar al margen de cualquier tratamiento estadístico” (Bisquerra 2004, p. 137)

En este capítulo se presentan los métodos de recogida de datos elegidos y justificados dentro de nuestra investigación cualitativa, los métodos utilizados pretenden recoger la información y opiniones del profesorado.

A lo largo de este capítulo se justifican la idoneidad de los métodos de recogida de datos utilizados, se presentan las fases en las que se ha aplicado, se describe la muestra sobre la que se ha aplicado, las características y los criterios de selección de la misma. Se explica el guión seguido y se presenta el tratamiento de los datos.

Según Arias (1997, p. 56) los instrumentos de recolección son: “las distintas formas o maneras de obtener la información.” Para el desarrollo de este trabajo hemos utilizado como instrumentos:

- Cuestionario
- Entrevista

- Grupo de discusión.
- Observación participante.
- Análisis de documentos

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- a) Seleccionar un instrumento de medición de los ya existentes o desarrollar uno que sea válido y confiable,
- b) Seleccionar las técnicas de análisis de datos y
- c) Describir el procedimiento de cómo se recogerán y analizarán los datos.

El uso de cada técnica será condicionado por las características propias de cada uno como: facilidad de acceso, número de entrevistados, líderes de opinión, cargos de responsabilidad, especialistas y lugar de trabajo entre otros.

Estas técnicas se han ido confeccionando y variando a partir de los datos que se fueron obteniendo en los primeros instrumentos de recogida de datos (Cuestionario y observación participante), para contrastar y validar su información.

## **2. LOS CUESTIONARIOS**

### **2.1. Definición y características:**

Es una de las técnicas más utilizadas en ciencias sociales con distintas intencionalidades: política, comercial, educativa, etc... Dentro de la investigación educativa los cuestionarios se emplean en los estudios descriptivos y consiste en la obtención de datos mediante la interrogación de

sus miembros de una población o muestra previamente seleccionada (Hayman, 1991, p. 106)

Torrado (2004, p. 233) señala que la encuesta “incluyen los instrumentos que utilizan como instrumentos de recogida de datos el cuestionario y los que se llevan a cabo mediante las entrevistas”. En nuestra investigación empleamos ambas modalidades. Los cuestionarios tienen la ventaja frente a la entrevista de no necesitar la presencia del entrevistador

La investigación se ha basado en el método descriptivo ya que trata de representar la realidad educativa y los pensamientos de los maestros y personal que trabaja en el colegio sobre la gestión y disposición de utilizar el conocimiento. El cuestionario ha sido elegido como recurso más idóneo para nuestra investigación, ya que esta metodología, tiene como objetivo general describir el fenómeno dado a partir de diferentes acciones no excluyentes entre ellas (Torrado, 2004, p. 233) En concreto a través de la encuesta es el medio más fácil para conocer la opinión de alguien acerca de un problema y el “único método por el cual pueden obtenerse opiniones, conocer actitudes, etc...” (Hayman, 1991, p. 106). Pretendíamos detectar los conocimientos, los problemas y las actitudes del conjunto de participantes.

## **2.2. Criterios para la elaboración de los cuestionarios.**

El cuestionario es un instrumento creado para recoger información. Torrado (2002, p. 243) lo define como “un instrumento de recopilación de información compuesto por un conjunto de preguntas mediante el cual el sujeto proporciona información sobre si mismo y/o sobre su entorno”. Con el objetivo de responder a los interrogantes de nuestra investigación diseñamos un cuestionario específico en el que se preguntaba a los docentes sobre el contenido que queríamos conocer: Problemas diarios, donde busca las soluciones, disponibilidad a compartir conocimientos... De esta manera las preguntas se han propuesto en función de los objetivos de la investigación.

Las preguntas se expresaron en un lenguaje conciso y sin ambigüedades. Por otro lado se consideran las cualidades que tiene que tener un cuestionario como instrumento de medición: validez y fiabilidad según Sabariego (2004). La validez, entendida como la cualidad de medir realmente las variables que pretende, en nuestro caso todas las variables quedan recogidas a la hora de identificar a los participantes.

En el cuestionario respondió una muestra totalmente representativa, ya que lo formaba todo el claustro de profesores y el personal no laboral, es decir los 48 miembros que se encargan de la educación de los alumnos tanto de manera directa como indirecta. Todos los maestros encuestados y el personal no laboral presentan una gran heterogeneidad en función de su formación inicial, nivel educativo o asignatura que imparten, antigüedad en el colegio. En lo referido al tamaño y características de las mismas son representativos de la población por lo que en lo referido a la muestra el estudio es fiable y válido.

### **2.3. Validez como criterio de éxito: Validez y fiabilidad**

El estudio pretende ser fiable y válido.

La fiabilidad viene probada porque “los datos permanecen constantes a la persona que los mide” según Krippendorff (1990, p. 28), para ello las mediciones se han repetido en diversos momentos, habiéndose detectado la necesidad de algunas correcciones en los primeros momentos y ninguna en el último. Además el estudio es fiable porque presenta estabilidad. Es decir permanece invariable a lo largo del tiempo y también ofrece “reproductibilidad”, características apuntadas por Krippendorff (1990, p. 28), así como tener la capacidad de poder recrearse en distintos lugares y distintas circunstancias.

Para la realización de los cuestionarios se ha realizado la pre-encuesta a cinco maestros con el cuestionario del anexo nº1 como base, con sus aportaciones conseguimos en la redacción que algunas preguntas no fueran ambiguas, cambio en el orden de preguntas, necesidad de introducir preguntas

alivio (para evitar la monotonía y el cansancio) y eliminar algunas que no aportaban información significativa.

Se han pasado unos cuestionarios que pueden verse en el anexo nº 1, con el fin de servirnos como base a las entrevistas y grupos de discusión. Al mismo tiempo se pretendía obtener información para ser tratada y utilizada en la investigación sobre los temas de conocimiento más necesitados y sobre las actitudes hacia el tema de los docentes. Previamente tanto los cuestionarios como las entrevistas se han validado con la ayuda de tres directores de colegios, personal más veterano del colegio, personal con mayor grado de formación. Después de recoger sus comentarios y sugerencias ha resultado el cuestionario reflejado en el anexo nº 3 con el modo de rellenarlo que se indica.

#### **2.4. Preparación**

El primer instrumento para recoger información ha sido un cuestionario. Este cuestionario lo hemos elaborado de manera específica para nuestro trabajo de investigación, y puede verse en el anexo nº1. El cuestionario se redactó en distintas fases y atendió a los siguientes criterios:

En primer lugar se ajustó a los objetivos de la investigación, para ello se redactaron preguntas orientadas a obtener la información que queríamos conocer. Las preguntas se hicieron en un lenguaje claro y adaptado a todos los destinatarios de la investigación. Se realizaron distintos tipos de preguntas: unas cerradas, otras de elección múltiple y otras abiertas que nos concretasen los problemas de los participantes en la investigación.

En segundo lugar, se consideraron las características que debe tener un cuestionario como elemento de medición (Sabariego, 2004, p. 338): validez y fiabilidad. Se aplicó una validez de constructo, de contenido y de criterio. Para asegurar la fiabilidad se intentó, por un lado, que la muestra fuera heterogénea; por otro se redactaron cuidadosamente los ítems, de manera que las respuestas de los mismos nos permitiesen discriminar respuestas y además, hubiese consistencia interna entre ellas.

## 2.5. Proceso de validación: Pretest y juicio de experto

Para asegurar la validez y fiabilidad del cuestionario, se aplicaron dos pruebas, una piloto o pretest, y prueba de jueces, hasta la redacción definitiva del cuestionario. El cuestionario fue modificado en tres ocasiones, en el anexo nº 1 y anexo nº 3 figura el primero y el último de los cuestionarios.

### ≈ *Prueba piloto o pretest*

En primer lugar se pasó el pretest que consiste en aplicar previamente en menor escala de maestros, un primer cuestionario. El primer cuestionario se entregó a cinco maestros de considerada formación y relevancia en el colegio, dos de ellos eran licenciados, una de ellas doctorando, y los otros dos miembros del equipo directivo.

La aportación fundamental fue la de hacer el cuestionario más cerrado, dado que así facilitarían la respuesta, dejando siempre un espacio abierto para los que no vean cubiertas sus respuestas con los ítems planteados.

El cuestionario que se aplicó en la prueba piloto o pre-encuesta, llevaba una cabecera con las indicaciones y los datos personales:

La cabecera decía así:

“El siguiente cuestionario es necesario para realizar una investigación educativa en el CRA “Campos Góticos”, sobre “Gestión del Conocimiento” la información facilitada será simplemente usada para la investigación y servirá para mejorar el funcionamiento del colegio”

En la cabecera se solicitaban los datos relevantes para nuestra investigación tales como, datos personales, formación académica, edad, años de antigüedad en el colegio, curso que imparte, clase.

Después de realizar el cuestionario, les informamos que se trataba de una prueba piloto y que agradeceríamos sus observaciones, se les intentó motivar haciéndoles partícipes de las mismas. Sus comentarios fueron recogidos y utilizados para la redacción definitiva de las mismas.

Como resultado de la experiencia piloto se iniciaron los estudios de fiabilidad y validez del instrumento, se comprobó que el excesivo número de preguntas abiertas, provocaba que el cuestionario exigiese un gran esfuerzo de concentración para rellenarlo, lo que dificultaría las respuestas del mismo, o muchas de ellas quedasen en blanco.

Así que se consideró la posibilidad de presentar preguntas con respuestas cerradas, en algunas ocasiones, pero siempre permitiendo la opción de un espacio para que los maestros completasen o ampliaran las respuestas.

Se suprime la pregunta 9 a propuesta de los encuestados, por no considerarse relevante y poder considerarse incómoda para algunos docentes.

En la última pregunta se ofreció una gama de respuestas donde se podrían seleccionar varias, para no perder la consistencia interna.

Además se mejoró la redacción de algunas preguntas para facilitar la comprensión y se utilizó la negrita para destacar la información relevante de las preguntas.

Cuando se entregó el cuestionario se resolvieron algunas preguntas que parecían ambiguas y se corrigieron en el documento, como en la pregunta 6 sobre qué quería decir cualidades para profesionales, para lo que se pusieron algunos ejemplos de las mismas.

### **≈ Prueba de jueces o juicio de expertos**

Como segunda parte del proceso de validación se procede al juicio de expertos, para ello el cuestionario se analizó por cuatro profesionales expertos

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

en educación, especialistas unos en temas relacionados con educación, conocedores otros de la realidad educativa del colegio investigado y una experta en la elaboración de los cuestionarios.

JUEZ Nº 1.- Don Eladio Sastre Zarzuela. Licenciado en lingüística. Ex director del CRA Campos Góticos, cargo que ocupó durante 19 años, y perteneció al Claustro durante 32 años. Miembro del comité de transferencias educativas de la Junta de Castilla y León, y autor del libro “Hablares” tomo uno y dos. Colaborador del periódico EL MUNDO durante dos años con una página sobre palabras en desuso. Experto en lingüística.

JUEZ Nº 2.- Juan Francisco San Juan Matesanz. Maestro y licenciado en filología inglesa. Ex Jefe de Estudios del CRA “Campos Góticos”, cargo que ocupó durante 7 años, siendo miembro del Claustro durante 15 años. Conocedor de la realidad educativa y de la evaluación de su práctica, actualmente es Secretario del Colegio Público “José Zorrilla” de Valladolid

JUEZ Nº 3.- Mercedes López Palomo. Maestra, coordinadora de los libros de Educación Infantil de Editorial Everest, León, cuenta con una gran experiencia en la elaboración de cuestionarios para evaluar los proyectos de la editorial.

JUEZ Nº 4.- Juan Prieto Pérez, maestro de matemáticas, ex director del Colegio Público “San Isidro” de Benavente (Zamora) cargo que ocupó durante 20 años, habiendo sido Jefe de estudios durante tres años y secretario durante dos años más. Experto en matemática educativa y en temas relacionados con la Administración Educativa.

A los cuatro jueces se les solicitó que estudiaran el cuestionario, y aportasen sugerencias de cambio, se les plantearon una serie de cuestiones en cuanto al contenido del cuestionario y a su estructura, por su univocidad, por su pertinencia y por su relevancia.

En relación con la *univocidad* se les planteó:

- ¿Las preguntas están bien planteadas? ¿Se entienden? ¿No llevan a encontrar dobles sentidos en las mismas?

En cuanto a la *pertinencia*, preguntamos:

- ¿El contenido de las preguntas recoge toda la dimensión del tema?
- ¿Existe relación entre lo preguntado y el objeto de estudio?

En cuanto a la *relevancia*, se cuestionó:

- ¿Qué aspecto cree que se quiere evaluar con cada pregunta?

Después se mantuvo una breve entrevista con cada uno de ellos, recogiendo las observaciones, sugerencias y correcciones. Como resultado de la validación de jueces, se redactó nuevamente el cuestionario y se completaron los estudios de validez y fiabilidad del mismo.

Los cambios efectuados hasta llegar al cuestionario definitivo fueron:

- ♦ Cabecera del cuestionario: Se resumió de manera que ocupase solo un párrafo, se puso claramente a quién había que entregar el mismo, al investigador, en vez de al equipo directivo, por si pudiese provocar alguna resistencia en algunos encuestados, al sentir el cuestionario como un elemento fiscalizador por parte de la dirección del colegio y se añadía una frase que informaba de que se permitía rellenarlo de manera personal y entregarlo en otro momento, además del día del claustro cuando fue entregado. Pero que esta indicación se haga de manera oral al pasar el cuestionario, para evitar que sea la mayoría quien opte por esta alternativa.
- ♦ Se recomienda introducir un ítem, sobre si se ostenta algún cargo de responsabilidad: equipo directivo, coordinador de ciclo u otras coordinaciones.

Estas aportaciones fueron realizadas por los jueces número 1, 2 y 4

- ♦ Sobre los datos personales, se modificaron espacios para que pudiesen caber cualquier tipo de nombre y se amplió el mismo para los maestros que tuviesen una mayor formación. El aspecto de la edad, se propuso una horquilla de edades para no incomodar a los encuestados. Este aspecto se propuso por el juez nº 3.
- ♦ La pregunta 2 se amplía para aclarar su significado.
- ♦ Las preguntas modificadas son las siguientes:
  - La pregunta 3 se cambia la redacción para mejorar su comprensión y evitar equívocos.
  - En la pregunta 10 se aclara un paréntesis aclaratorio.
- ♦ Se recomienda suprimir en la cabecera la palabra “Maestros” dado que el cuestionario lo van a rellenar también el personal laboral.
- ♦ Se hicieron aportaciones sobre la maquetación y atractivo del cuestionario que se tuvieron en cuenta para hacer más sugerente el mismo.
- ♦ El juez nº1 nos aconsejó que el cuestionario se rellenase en una reunión de Claustro, y se recogiese una vez terminado, y allí mismo se resolviesen las dudas en presencia del investigador. El juez nº 4 nos indica que se permita a quien lo desee completarlo en privado, y se fije una fecha límite de entrega.

## **2.6. Características del cuestionario**

El cuestionario final queda como se puede ver a continuación y en el anexo 3. Con una explicación inicial del mismo y de sus objetivos, con una identificación ciñéndonos a lo estrictamente necesario, respetando todos los datos de confidencialidad que no sean necesarios para la investigación. Terminando con una parte de agradecimiento.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

En la parte de las preguntas se ha buscado un lenguaje fácil que pueda entenderse fácilmente, que evite ambigüedad y que sea ágil a la hora de completarlo, con espacio suficiente para ampliar las respuestas, así como atractivo en la presentación.

Este es el cuestionario final definitivo:

## CUESTIONARIO

### SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

#### Cuestionario definitivo para maestros sobre Gestión del Conocimiento

(Se señala en color azul las variaciones efectuadas después de las validaciones)

“El siguiente cuestionario es necesario para realizar una investigación educativa en el C.R.A. “Campos Góticos”, sobre “Gestión del Conocimiento.” La información facilitada será simplemente usada para la investigación y en todo caso servirá para mejorar el funcionamiento del colegio.

Por favor, entregar al Juan Carlos López

<b>DATOS PERSONALES:</b>					
<b>NOMBRE</b>					
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
<b>EDAD:</b>	<b>20-30</b>	<b>30-40</b>	<b>40-50</b>	<b>50-60</b>	<b>+ 60</b>
<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO</b>					
<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL CUERPO:</b>					
<b>CURSO QUE IMPARTE CLASE.</b>					
<b>ESPECIALIDAD:</b>					
<b>CARGO</b>					
<b>SITUACIÓN LABORAL</b>	<b>INTERINO</b>	<b>FUNCIONARIO</b>	<b>PERSONAL LABORAL</b>		
<b>¿DEFINITIVO EN EL COLEGIO?</b>					

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

En las respuestas que lo precisen, indica con un círculo la opción que deseas elegir.

<b>1.- Problemas básicos del quehacer diario en el aula:</b>

<b>2.- ¿Sabes dónde encontrar las soluciones a los problemas que se dan en el aula?</b>

<b>3.- Para buscar una respuesta a los problemas surgidos prefieres (dejamos la pregunta semicerrada)</b>
Un libro
Un vídeo
Conversación con un compañero del colegio
Con un compañero de otro colegio
Asesores externos
Prensa
Internet
Otros....

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

<b>4.- Para la mejora de tu práctica diaria consideras</b>
Útiles las aportaciones de un compañero
Con libros u otro material gráfico
No necesitas ayuda
INTERNET

<b>5.-Para resolver los problemas legales acudes a...</b> <a href="#">( lo dejamos semiabierto y cambiada de sitio con la 4)</a>
Sindicato
Compañero
Sin ayuda
Profesional jurídico
Periódico profesional

<b>6.- ¿Crees que tus cualidades profesionales o para profesionales ( dibujar, conocimiento del uso del ordenador, deportivas, idiomas...) son conocidas en tu centro de trabajo?</b>

<b>7.- ¿Estarías dispuesto a compartir tus conocimientos con otros compañeros?</b>

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

<b>8.- ¿Estarías dispuesto a aceptar ideas y sugerencias de otros compañeros?</b>

<b>9.- ¿Qué soporte preferirías para recibir la información?</b>
Papel
Ordenador (INTERNET)
Comunicación oral
Tablón de anuncios

<b>10.- (Para los tutores de los pueblos) ¿Abres el correo electrónico?</b>
Diario
Semanalmente
Nunca

<b>11.- Si tuvieses la certeza de recibir información útil para tu aula ¿Lo abrirías?</b>	
Sí	No

<b>12.- Una vez fuera del colegio estarías dispuesto a aportar los conocimientos a los compañeros que te lo aportasen</b>	
Sí	No

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

<b>13.-</b> Si has sido cargo directivo ¿Aportarías tus conocimientos para el mejor desarrollo del colegio?
Sí, si me fuera solicitado
Sí, por propia iniciativa
No

<b>14.-</b> Escribe alguna habilidad o conocimiento que tengas y puedas compartir. (semiabierto)
Tocar un instrumento
Hablar algún idioma
Ponencias en...
Escribir
Dramatización
Dibujar
Ordenador
Todo lo relacionado con Educación artística.

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

## **Desarrollo**

### **≈ Para preparar**

La aplicación de los cuestionarios se ha visto facilitado por ser el lugar de trabajo del investigador, lo que ha permitido la participación de todos los participantes.

Se entregaron los cuestionarios en un Claustro, al finalizar el mismo en el primer trimestre del curso 2009-2010 en segundo miércoles del mes de noviembre. Se realizó en un tiempo medio de unos 15 minutos, de ellos 3 personas prefirieron llevárselo a su aula y lo entregaron al día siguiente. Sólo una de las personas no entregó el cuestionario.

Al personal laboral: ATE, Fisioterapeuta, Cocineras y conserje se les entregó el cuestionario a la ATE, a la fisioterapeuta, y al Conserje. Las cocineras prefirieron no responderlo.

### **≈ Tratamiento de los datos**

Se trata de manera cualitativa, de manera abierta y flexible para la valoración de los datos. En la primera fase se realizó el vaciado y registro de los datos, agrupándoles por respuestas significativas o equivalentes, para en la siguiente fase elaborar las conclusiones de estudio y triangulación de los mismos.

Hasta aquí hemos justificado y descrito el proceso de recogida de datos a través del cuestionario y las diversas fases llevadas a cabo. A continuación se exponen los resultados obtenidos organizados.

## 2.7. Resultados del procedimiento de estudio: los cuestionarios

En la primera pregunta algunos marcaron varias alternativas:

(46 respuestas de 43 maestros y 3 personal laboral)

### 1.- PROBLEMAS BÁSICOS del quehacer diario en el aula:

Disciplina 14 (30,4 %)

Cómo explicar contenidos de alguna materia 10 (21,7%)

Cómo enseñar a realizar problemas de razonamiento 12 (26,08%)

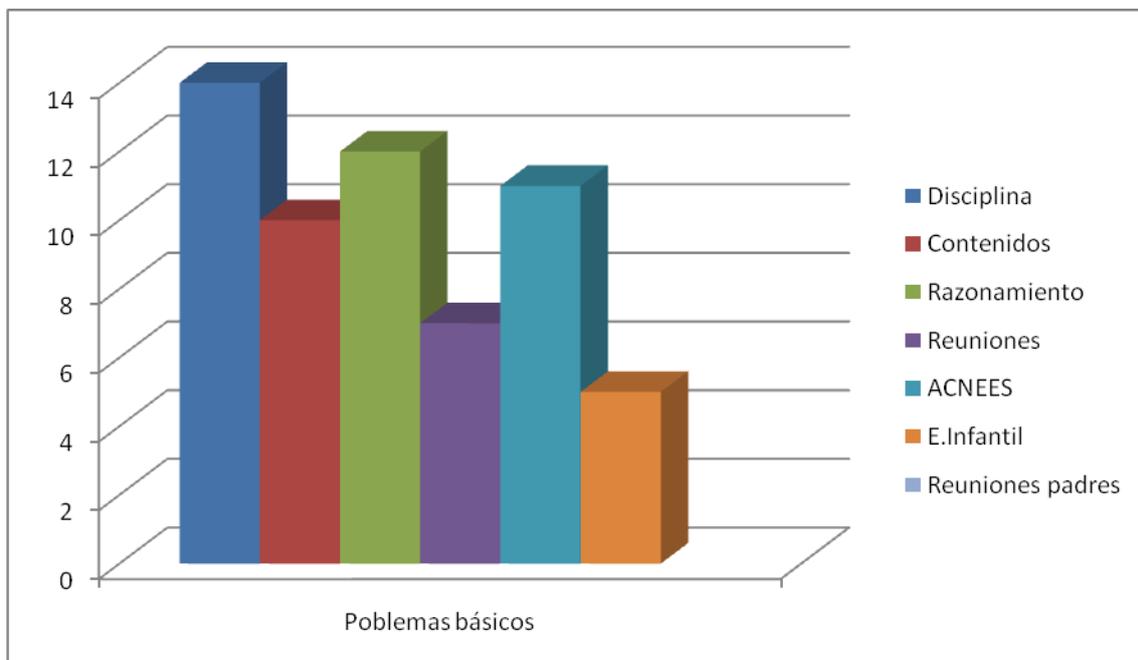
Reuniones con los padres 7 (15,2%)

Técnicas adecuadas para ACNEES (autistas, hiperactivos) 11 (23,9%)

Cómo trabajar con niños de Infantil 5 (10,8%)

Cómo dinamizar las reuniones 7 (15,2%)

### ***Problemas educativos***

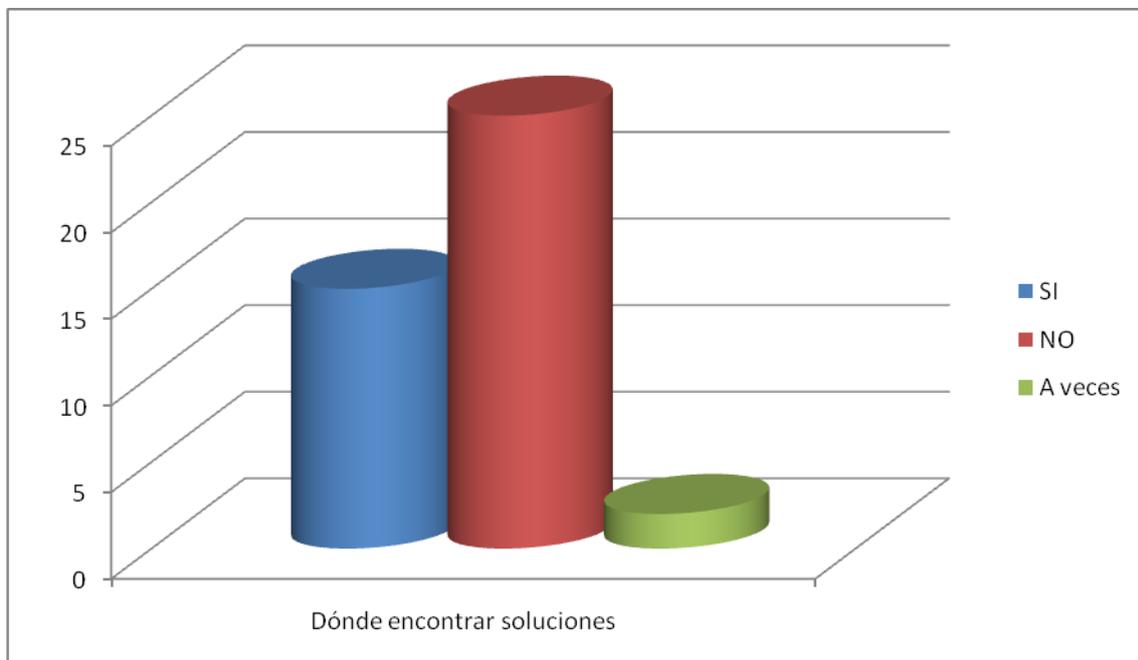


**Gráfico nº16**

## 2.- ¿SABES DÓNDE ENCONTRAR LAS SOLUCIONES?

- Si 15 (32,60%)
- No 25 (54,34%)
- A veces, 5 (10,8 %)

### *¿Dónde encontrar las soluciones?*

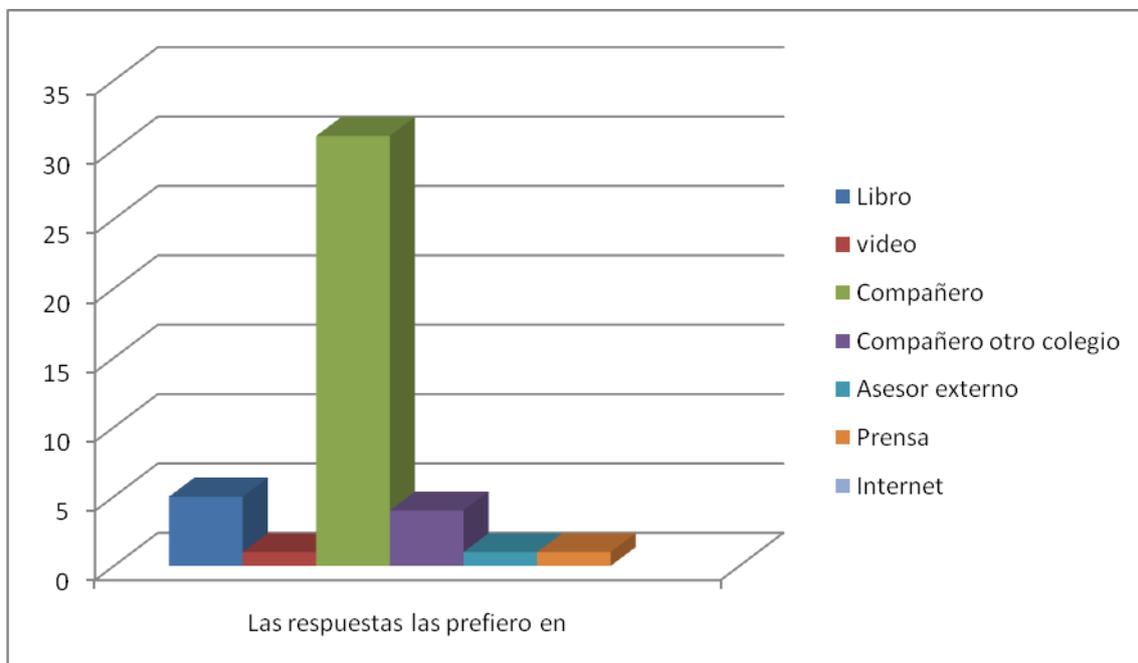


**Gráfico nº17**

**3.- Para BUSCAR UNA RESPUESTA prefieres**

- Un libro 5 (10,8%)
- Un vídeo 1 (2,17%)
- Conversación con un compañero del colegio 31 (67,39%)
- Con un compañero de otro colegio 4 (8,6%)
- Asesores externos 1 (2,17%)
- Prensa 1 (2,17%)
- Internet 5 (10,8%)

***Para solucionar el problema prefiero.***

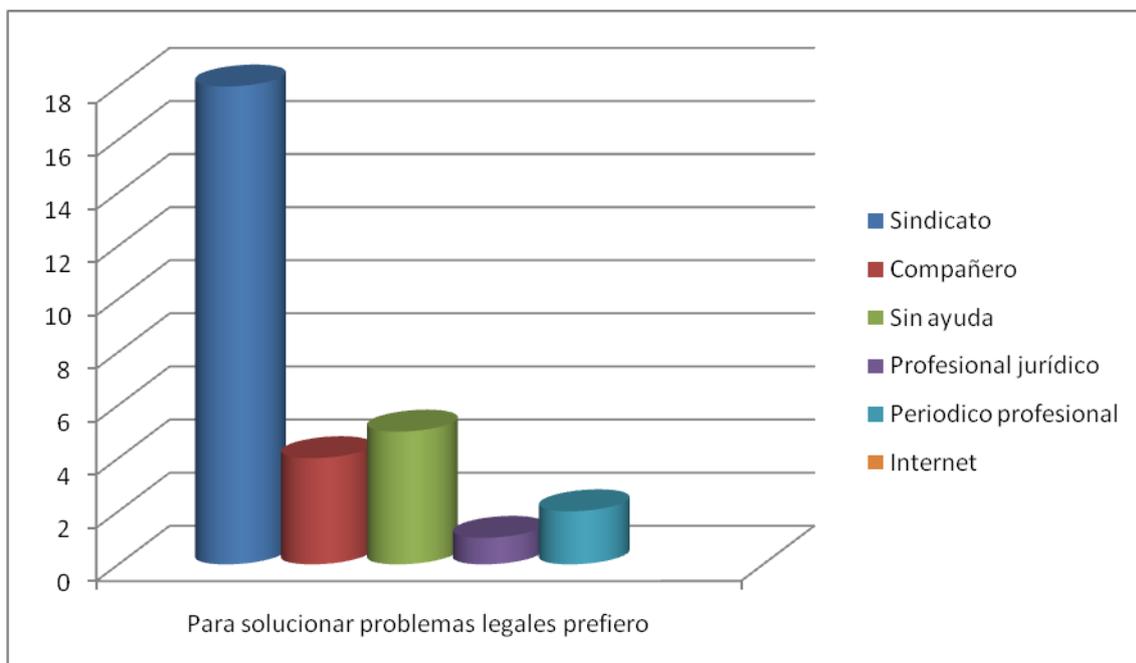


**Gráfico nº 18**

**4.- Los PROBLEMAS LEGALES acudes a**

- Sindicato 18 (37,50%)
- Compañero 4 (8,33%)
- Sin ayuda 5 (10,48%)
- Profesional jurídico 1 (2,08%)
- Periódico profesional 2 (4,17%)
- Internet 2 (4,17%)

***Para solucionar problemas legales***



**Gráfico n° 19**

**5.- Para la mejora de tu PRÁCTICA DIARIA consideras**

- Útiles las aportaciones de un compañero 28 (60,86%)
- Con libros u otro material gráfico 10 (21,7%)
- Internet 4 (8,69%)

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- No necesitas ayuda 1 (2,17%)
- Otros 3 (6,52%%)

6.- Crees que tus cualidades profesionales o para profesionales son CONOCIDAS en tu centro de trabajo.

- Si 12 (26,0%)
- NO 30 (65,21%)
- Algunas 3 (6,52%)

7.- ¿Estarías dispuesto a COMPARTIR tus conocimientos con otros compañeros?

- Si 42 (91,3%)
- No 2 (4,34%)

8.- ¿Estarías dispuesto a ACEPTAR ideas y sugerencias de otros compañeros?

- Si 37 (80,43%)
- No 1 (2,17%)

9.- ¿Qué SOPORTE preferirías para recibir la información?

- Papel 8 (17,39%)
- Ordenador 5 (10,86%)
- Comunicación oral 27 (58,69%)

10.- (Para los tutores de los pueblos) ABRES EL CORREO ELECTRÓNICO

- Diario 4 (8,69%)
- Semanalmente 1 (2,17%)

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Nunca 2 (4,34%)

11.- Si tuvieses la certeza de recibir información útil para tu aula ¿Lo abrirías?

- Si 12 (26,08%)
- No 30 (65,21%)

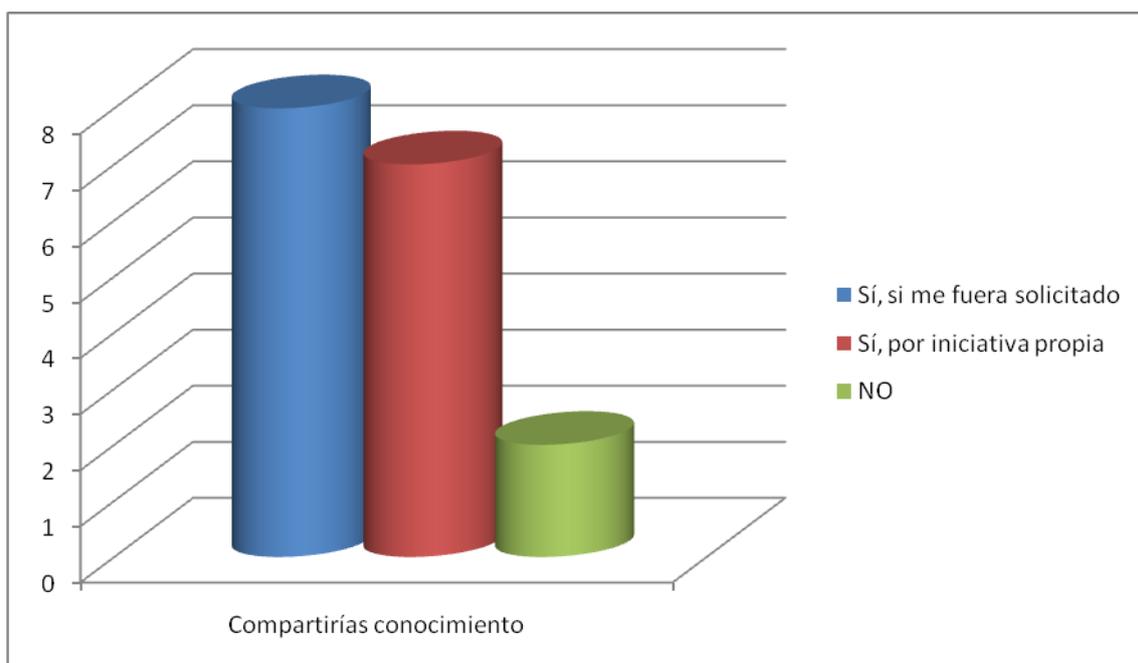
12.- Una vez fuera del colegio estarías dispuesto a APORTAR los conocimientos a los compañeros que te lo aportasen

- Si 33 (71,73%)
- NO 5 (10,86%)

13.- Si has sido cargo directivo ¿Aportarías tus conocimientos para el mejor desarrollo del colegio?

- Si, si me fuera solicitado 8 (17,39%)
- Si, por propia iniciativa 7 (15,21%)
- No 1 (2,08%)
- 

***Aportarías conocimientos***



**Gráfico nº 20**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

14.- Escribe ALGUNA HABILIDAD O CONOCIMIENTO que tengas y puedas compartir.

Tocar un instrumento: 4 Personas la guitarra

Hablar algún idioma: Italiano, Chino y Francés

Ponencias en...Inteligencia emocional, Dinamización de Consejos Escolares

Escribir: dos personas declaran tener libros publicados

Dramatización: 4 personas declaran sentirse motivados para trabajar la dramatización.

Dibujar: 10 personas declaran tener aptitudes con el dibujo.

Ordenador: 2 personas declaran manejar con soltura el ordenador.

- Todo lo relacionado con educación artística.
- Otros: No vale la pena.
- Callarme y trabajar como mano de obra pigmea.
- Manualidades, organización.
- Hacer brotar una sonrisa en un niño ante cualquier problema.
- Mi paciencia.
- Electrónica.

## 2.8. Conclusiones de los cuestionarios

En primer lugar detectamos que los problemas más demandados son Problemas de disciplina, contenidos de alguna materia y metodología y en particular, cómo tratar a los ACNEES. La variable nº 1 no se muestra influyente a la hora de mostrar la inquietud por los problemas, de esta manera tanto los cargos directivos como el resto de maestros, sea cual sea su función son coincidentes en los problemas detectados, si bien los miembros del equipo directivo y los coordinadores, indican dentro de los problemas la preparación y manejo de las reuniones.

Una parte importante de los docentes manifiestan no saber dónde encontrar las respuestas (54,34%). Los que muestran tener más problemas también declaran no saber dónde encontrar las respuestas. En este punto destacamos que influye nuestra variable 2, ya que los maestros de los pueblos son unánimes a la hora de mostrar que no saben dónde encontrar sus soluciones.

Con estas dos primeras variables, comenzamos a detectar un problema en el colegio: existen dificultades que los maestros no saben resolver y no saben dónde encontrar las soluciones a las mismas. Es decir que el conocimiento que el propio centro tiene en diversos soportes no llega a las personas que lo precisarían. Cabe destacar que el conocimiento no llega a los docentes que se encuentran en las localidades más distantes manifestando estos su soledad docente.

La inmensa mayoría prefiere un compañero para que le ayude a solucionar un problema de conocimiento o para mejorar la práctica diaria (67%) (Esta pregunta se repite en los ítems 3º y 5º; la segunda manera de obtener conocimiento es a través de un libro (13%).

Es muy importante la información recogida en este punto, mediante el cual los maestros manifiestan que prefieren que el conocimiento sea transmitido por los propios compañeros, como manera más rápida y cercana.

El 67% considera que sus cualidades tanto profesionales como paraprofesionales no son conocidas en el trabajo. Se percibe que la mayoría de los profesionales del colegio consideran que tiene cualidades y experiencias que sus compañeros desconocen y por lo tanto no son compartidas con ellos, incluso en momentos que pudieran ser útiles.

La práctica totalidad estaría dispuesta a compartir y aceptar compartir su saber incluso cuando estuvieran fuera del colegio, si bien en este ítem 8 no contestaron. La respuesta negativa es de la persona de mayor edad. En este punto destacamos que la variable número 3 se muestra muy influyente, de esta manera los maestros con menos de 5 años de experiencia e interinos (Variable número 5) se muestran más receptivos. Y por el contrario los maestros con más de 15 años de ejercicio, se muestran mayoritariamente dispuestos a dar, pero no a recibir (82%). Los que poseen conocimientos a nivel de gestión de centro se dividen al 50% entre los que lo aportarían por iniciativa propia y los que lo harían si se lo solicitasen. Es relevante destacar que en la Gestión del Conocimiento va a tener un papel importante la variable de la edad, y la situación laboral dentro del colegio, de esta forma los docentes de mayor edad y con más experiencia se postulan como más dispuestos a ofrecer y los más jóvenes y los interinos dispuestos tanto a dar como a recibir. Este aspecto debe ser tenido en cuenta a la hora de gestionar el conocimiento, detectando los puntos críticos donde se encuentran las personas que pueden dar, y las que son menos receptivas a recibir.

La variable estímulo recogida en la pregunta 11, se muestra como influyente y la utilidad de la información recibida influye en la actitud del receptor. En la Gestión del Conocimiento y en los primeros pasos del mismo va

a ser muy importante que éste sea útil y sirva para dar respuesta a los problemas que tiene los maestros, ya que creará confianza en el sistema propuesto.

Por el contrario la variable nº 4 que hace referencia a la formación superior de los participantes, no muestra ningún aspecto significativo en las respuestas. Es significativo que la experiencia tenga un mayor peso a la hora de gestionar el conocimiento sobre la formación académica.

La manera preferida para compartir el conocimiento es por comunicación oral (58%), frente al 17% que lo prefiere a través de papel, sólo el 10% lo prefiere a través de ordenador (se permitía más de una elección, pero no fue elegida por nadie). Este aspecto es de especial relevancia a la hora de diseñar el modelo de Gestión del Conocimiento, dado que habrá que priorizar el contacto personal frente a la comunicación a través de las nuevas tecnologías, haciendo una aproximación cautelosa y cometida a éstas para salvar las barreras frente a la innovación de los propios docentes.

Se nota una pobre utilización del correo electrónico en las aulas rurales que se manifiesta que sería mayor si supiesen que iban a obtener información útil al abrirlo. En la misma línea que el punto anterior, se obtiene información redundante en la poca utilización de las nuevas tecnologías para compartir información y conocimientos entre los propios maestros.

### **3. ENTREVISTA**

#### **3.1. Introducción.**

En este apartado se presenta el segundo paso de la investigación en la que hemos utilizado la entrevista. Se ha analizado una muestra de 12 maestros y personal laboral, el grupo entrevistado estaba formado por docentes y personal laboral con distintos perfiles dentro de la comunidad educativa del CRA Campos Góticos. Hemos utilizado una entrevista semiestructurada, que podíamos catalogar como entrevista clínica donde el entrevistado tiene libertad para tomar conciencia del problema, así hemos obtenido datos para complementar nuestra investigación.

A lo largo de este capítulo justificamos por qué consideramos adecuado la utilización de la entrevista en nuestra investigación, se describen las fases en las que se han llevado a cabo las entrevistas, se describe la muestra, los criterios para seleccionarla y sus características, se explica el guión de la entrevista y se presentan los resultados y conclusiones.

#### **3.2. Definición y características.**

Dorio, Sabariego, y Massot (2004, p. 336) definen la entrevista, “como una técnica cuyo objetivo es obtener información oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona como las creencias las actitudes, las opiniones, los valores en relación con la situación que se está estudiando”

A diferencia de otras técnicas, la entrevista permite obtener una gran cantidad de información de forma más cercana y directa entre el investigador y el sujeto de la investigación, que permite facilitar otra visión de la realidad, y desde otra perspectiva. Ofreciendo una visión complementaria en el proceso de investigación.

Según Del Rincón (1995, p. 334) *“las entrevistas constituyen una fuente de significado y complemento para el proceso de observación, gracias a la entrevista podemos describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables: sentimientos, gestos, impresiones, emociones, intenciones y pensamientos como acontecimientos que ya ocurrieron con anterioridad”*.

Dorio, Sabariego, y Massot (2004, p. 336) distinguen distintos tipos de entrevistas: estructurada, semiestructurada, no estructurada y en profundidad. En nuestro caso no hemos optado por la estructurada por parecerse al formato utilizado en los cuestionarios. Tampoco hemos optado por la entrevista no estructurada por razones de eficacia. Ya que con este tipo de entrevista, los entrevistados podrían dispersar sus opiniones y serían difíciles de categorizar. Siendo más difícil analizar la información. Por ello la opción más adecuada fue la entrevista semiestructurada, porque parte de “un guión que determina de antemano la información relevante que se necesita obtener”, Dorio, Sabariego, y Massot (2004, p. 337). Este tipo de entrevista presenta la ventaja de poder acotar la información, por lo que el entrevistado debe remitirse a ella. Sólo en una ocasión se ha considerado oportuno realizar una entrevista en profundidad con uno de los entrevistados, ya que se valoró que se podía obtener mucha información relevante para el proceso investigador. La entrevista a profundidad es una técnica cualitativa no estructurada y directa de obtención de información, en la cual, un entrevistador dialoga con una persona para que ésta se exprese con total libertad, exigiéndose un mayor esfuerzo por parte del investigador para ordenar la información obtenida.

### **3.3. La entrevista y nuestra investigación**

En nuestra investigación la entrevista nos ha servido para triangular datos con los cuestionarios, al tiempo que nos ha permitido obtener otros que no se pudieron extraer de los cuestionarios.

Dorio, Sabariego, y Massot (2004, p. 337), distinguen tres tipos de entrevista, según el momento de su realización: inicial, exploratoria y de diagnóstico y final cuando el objetivo es contrastar la información y concluir aspectos de la investigación. Siguiendo esta clasificación nuestra entrevista tiene características de las dos últimas, tanto exploratoria como final ya que pretende contrastar y triangular la información y completar aspectos de la investigación.

### **3.3.1. Preparación y aplicación de la entrevista**

En la preparación de la entrevista se definieron los objetivos que se pretendían, se dispuso un guión de la misma, y la muestra, identificando a las personas que iban a ser entrevistadas. Posteriormente se concertó una cita con ellos.

Se elaboró un guión con 12 preguntas y una cabecera con los datos del entrevistado. Para ello tuvimos en cuenta que las preguntas fueran claras, breves, secuenciadas y variadas. Había preguntas abiertas y semicerradas.

Para su validación, el guión fue evaluado previamente por la secretaria del colegio, licenciada en Pedagogía, por un maestro que había ejercido en el colegio y actualmente es Jefe de Estudios en otra localidad, por un maestro que actualmente desempeña funciones en la Consejería de Educación, pero ha pertenecido al Claustro del colegio, y por un inspector de Educación perteneciente a la comunidad de Madrid. Las aportaciones fueron mínimas en algunos aspectos de redacción, de esta forma la pregunta 2 se corrigió para que fuese más clara. Y que respondiese a los objetivos planteados.

El muestreo fue intencional, y buscando la heterogeneidad de la muestra que nos enriqueciese la investigación.

Se celebraron en el primer trimestre del año 2009, la última semana de Noviembre y las primeras de diciembre, intentando no coincidir con el final de

trimestre, para no sobrecargar el trabajo de los maestros, y no interferir en el mismo.

Cuando el informante no tenía nada de que aportar, se realizaban preguntas sobre las respuestas.

Las conversaciones fueron grabadas en cintas de audio, previa autorización de los entrevistados, colocando la grabadora lo suficientemente cerca para que se entendiese lo grabado, pero que no incomodase al entrevistado. Con ello se pretendía no perder información relevante.

Ninguno de los entrevistados se negó a la grabación, si bien algunos de ellos al comenzar miraban continuamente a la grabación costándoles concentrarse en las primeras preguntas.

El entrevistador, tomaba notas sobre el énfasis, gestos, y demás información que pudiese ser relevante para la interpretación de los resultados.

Las entrevistas se realizaron, en unas ocasiones en las aulas de los entrevistados y en otras en el departamento de inglés, en horas convenidas por ambas partes, (unas veces a mediodía, otras por la tarde coincidiendo con el día de desarrollo de talleres de actividades extraescolares) y velando no ser interrumpidos durante las entrevistas. La duración de las mismas fue desde 15 minutos hasta 25 en algunos casos. El clima ha sido relajado y los entrevistados conocían los objetivos de la entrevista y al entrevistador, por lo que se ha producido una aceptación, comprensión sobre la finalidad del trabajo. Los entrevistados ya tenían cierto conocimiento sobre el tema ya que habían completado el cuestionario.

### **3.3.2. Análisis e interpretación**

En esta fase hemos aplicado tres momentos clave en el análisis cualitativo de Miles y Huberman (1984), citados por Massot, Dorio y Sabariego (2004, p. 358).

1. Reducción (síntesis y procesamiento) de los datos después de la revisión del material simplificando los datos, según las necesidades para la consecución de nuestros objetivos.
2. Presentación de los datos a través de representaciones gráficas que ayuden a la comprensión de los mismos.
3. Elaboración e interpretación de las conclusiones.

### **3.3.3. Criterios para elegir la muestra**

Siguiendo el siguiente criterio: tener una representación significativa de la muestra. Se ha realizado buscando un equilibrio entre sexos, y de edades que se atendiera a todas las especialidades: Música, Educación Física, Primaria, Inglés, Educación Infantil, Audición y Lenguaje, Pedagogía terapéutica, Equipo directivo, Infantil en las aulas rurales, Primaria en las aulas rurales, Fisioterapeuta. Y se ha buscado que hubiera diferencia de situación laboral (especialistas, maestros en la cabecera, maestros en los aulas rurales, equipo directivo, maestros que trabajan con alumnos de integración..), lo que se conoce por un muestreo por cuotas. También se tuvo en cuenta la accesibilidad de los entrevistados, lo que se conoce como muestreo por accesibilidad. También se optó por maestros que por su trayectoria profesional nos pudiesen aportar datos de interés. En un caso una maestra nos sugirió a que entrevistáramos a su compañera de curso, por lo que se produjo el muestreo de “bola de nieve”, por el cual unos entrevistados nos llevan a otros.

Es decir la accesibilidad y la heterogeneidad fueron dos de los criterios para definir la muestra.

### **3.3.4. Características de la muestra**

La muestra como ya hemos comentado está formado por 12 personas, 11 profesores y un fisioterapeuta que trabaja en el colegio. Tomada de la Población de nuestra investigación que está constituida por: 43 maestros, 3 de

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

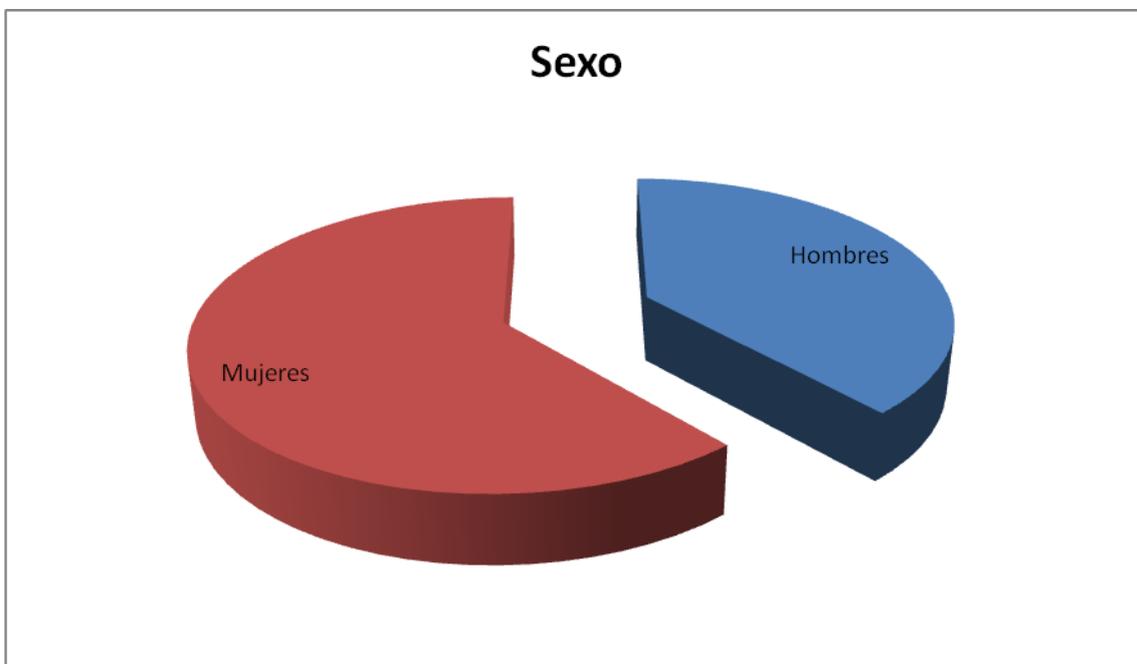
ellos forman el equipo directivo, 25 son tutores, dos son especialistas en religión, 4 especialistas de inglés, una es maestra de música, 4 son especialistas de Educación Física, 2 de Pedagogía terapéutica, un logopeda y una maestra de Educación Compensatoria. De ellos 27 son funcionarios con plaza definitiva en el colegio, 5 funcionarios provisionales, y 9 interinos.

Además de 2 fisioterapeutas, un conserje, dos cocineras, y un Ayudante Técnico Educativo.

**≈ Por sexos.**

Como se puede comprobar en la gráfica lo formaban 2 hombres y 10 mujeres, lo cual es reflejo de la composición del Claustro del colegio

**Muestra de la entrevista por sexos**

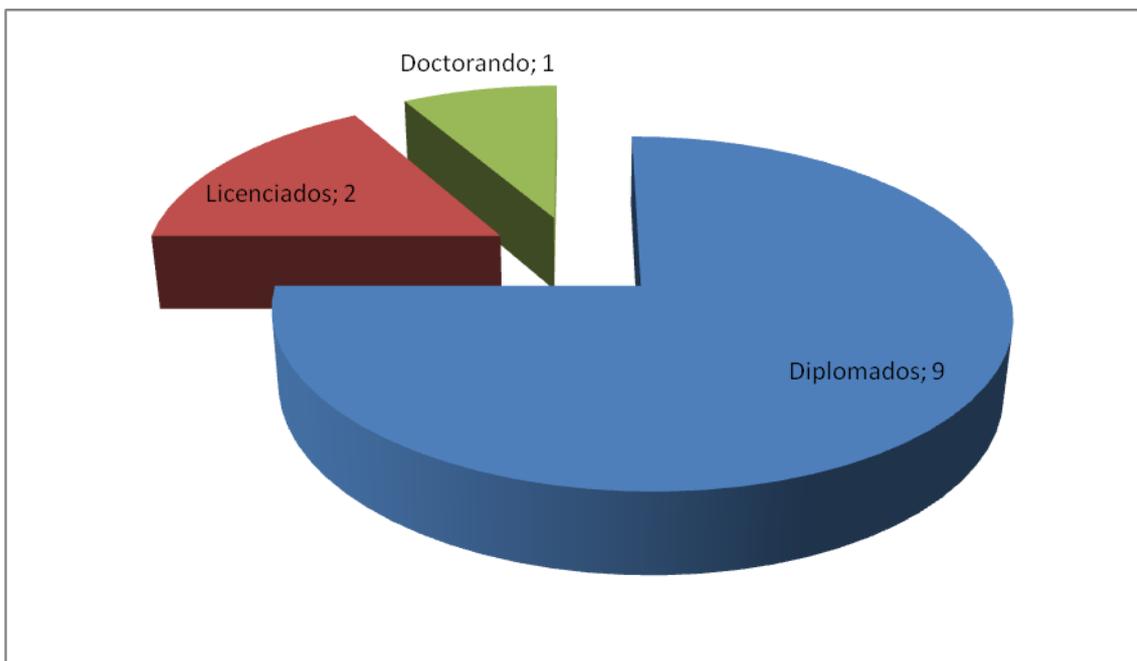


**Gráfica nº21**

≈ **Por formación**

Cómo puede verse en el gráfico la muestra de profesorado entrevistado presenta variedad en cuanto a su formación. Esto queda patente tanto en la formación inicial como en la formación permanente. En cuanto a formación una persona es doctorando, dos son licenciados, y el resto son maestros diplomados. Los dos licenciados lo son en Lingüística y en Pedagogía. La maestra que está doctorando es en Lingüística. Todos ellos son además diplomados en magisterio.

***Muestra de la entrevista por formación***



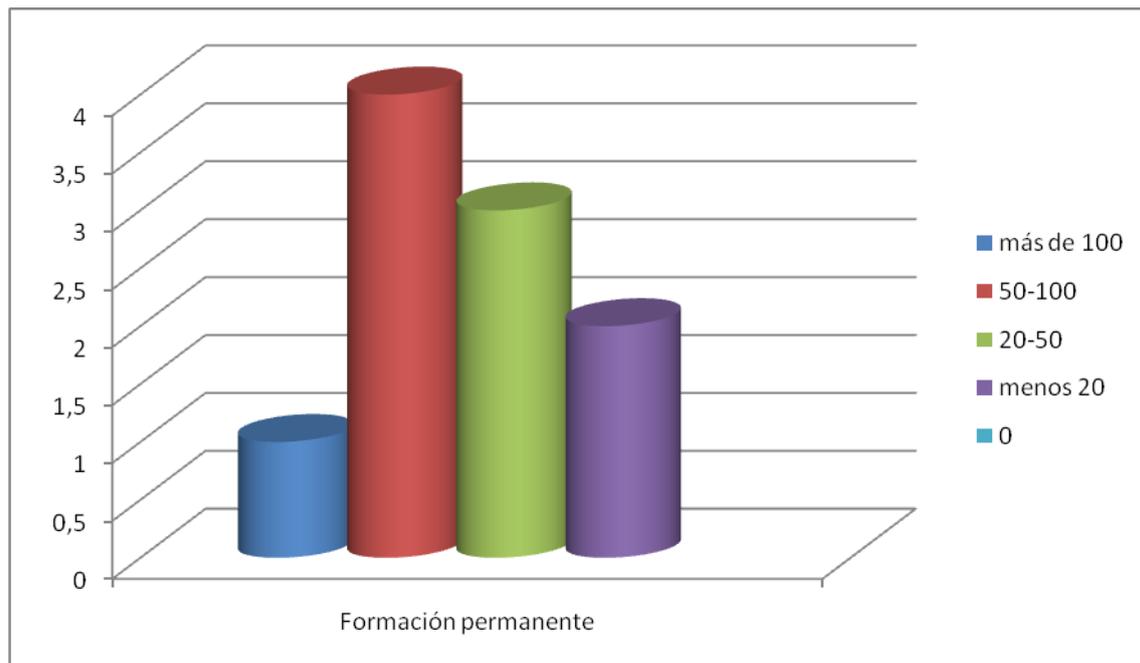
**Gráfica nº 22**

≈ **Formación Permanente**

En cuanto a formación permanente todos realizan por lo menos un curso anualmente, excepto dos personas que ya hace más de 4 años que no participan en ningún curso de formación.

Como ya hemos indicado se seleccionó maestros que pudiesen aportar opiniones de interés para nuestra investigación al tiempo que nos permitiese una muestra variada.

***Muestra de la entrevista por horas de formación permanente***

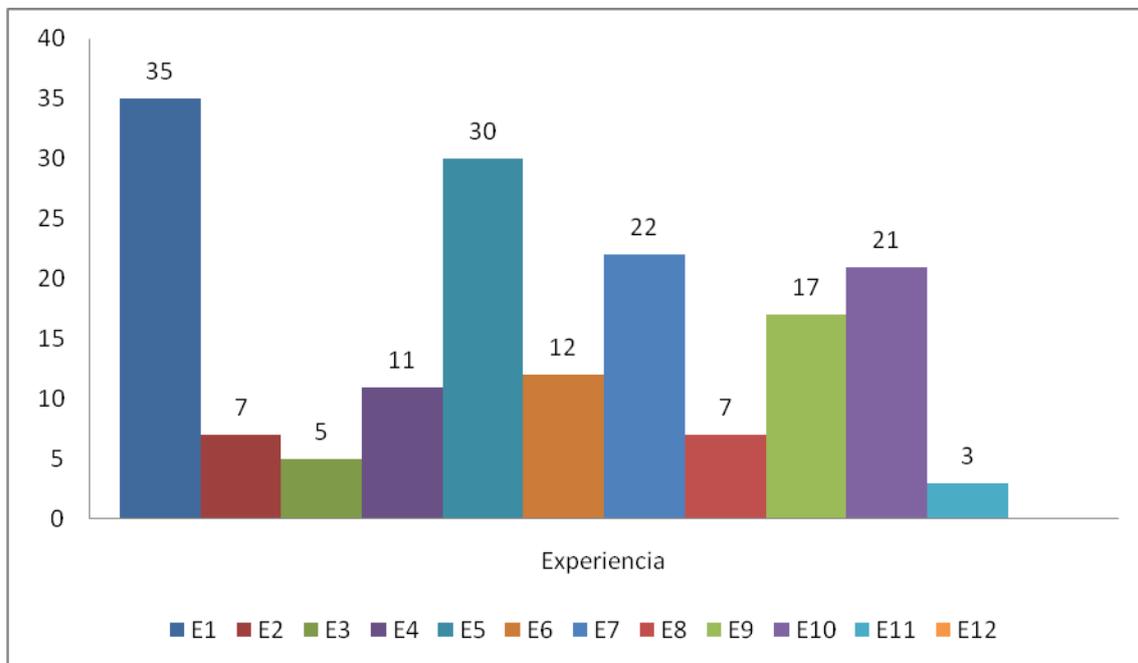


**Gráfica nº 23**

**≈ Años de experiencia docente**

En cuanto a los años de ejercicio, hemos entrevistado a 3 maestros de menos de 3 años ejerciendo, otros 3 de más de 20 años de experiencia y el resto es una franja que va desde los 10 y 20 años de experiencia, lo cual es muy representativo de la distribución en el colegio.

**Muestra de la entrevista por años de experiencia**



**Gráfica nº 24**

≈ **Por funciones de trabajo.**

Se ha buscado en este aspecto que la muestra fuera lo más variada posible, contando con maestros que trabajan en la Escuela rural, que lo hagan en la cabecera del CRA, que trabajen en Educación Infantil, que lo hagan en Primaria, que sean tutores, que sean equipo directivo, que sean coordinadores de ciclo, que sean especialista, abarcando todas las especialidades impartidas en el colegio (Inglés, Educación Física, Pedagogía Terapéutica, Música, Audición y Lenguaje y Religión), que sea personal laboral (Fisioterapeuta).

Tras la presentación de la muestra podemos concluir que manifiesta una gran variedad en cuanto a formación, experiencia docente, asignaturas que imparte, funciones de responsabilidad, así como el predominio de maestras

frente a los maestros, característica propia del Claustro de profesores del colegio.

### **3.3.5. Guión de la entrevista**

#### **Criterios.**

La entrevista semiestructurada se realizó siguiendo un guión que se adjunta en el anexo nº 6. Para la elaboración del guión se consideraron diferentes criterios: en primer lugar que el lenguaje utilizado fuera sencillo y claro, de forma que los temas a tratar se entiendan fácilmente y no den lugar a equívocos. En segundo lugar que la entrevista no fuera excesivamente larga, produciendo cansancio en los entrevistados, y no ser redundantes, ya que los entrevistados habían participado en los cuestionarios, simplemente lo necesario para la triangulación de los datos. También se consideró que las preguntas sirviesen para corroborar las hipótesis de la investigación.

#### **Característica del guión de la entrevista**

Tipos de preguntas que hemos elegido son varios:

- Preguntas de elección múltiple, en los que los entrevistados pueden elegir varias respuestas, sin ser excluyentes.
- Preguntas semiabiertas.
- Preguntas abiertas.
- Preguntas cerradas, que deben ser respondidas con un Si, No o A veces.

- El guión consta de 12 preguntas dejando la última para que el entrevistado añada lo que estime oportuno al tema. Las entrevistas tienen un encabezado para identificar los datos personales y se secuencian de lo más general a lo más concreto.

### Guión de entrevista utilizado

DATOS PERSONALES:					
NOMBRE					
FORMACIÓN ACADÉMICA:					
EDAD:	20-30	30-40	40-50	50-60	+ 60
AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO					
AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL CUERPO:					
CURSO QUE IMPARTE CLASE.					
ESPECIALIDAD:					
CARGO					
SITUACIÓN LABORAL	INTERINO	FUNCIONARIO	PERSONAL LABORAL		
¿DEFINITIVO EN EL COLEGIO?					

1. ¿Qué carencia de conocimientos detectamos entre los docentes en educación?
2. ¿Se soluciona dichos problemas [en el contexto educativo?](#)  
Sí  
No

3. ¿Cómo se soluciona?
4. ¿Conocemos lo que nuestros compañeros saben?
5. ¿Cuándo obtenemos conocimiento de fuera del colegio (lecturas, cursos, otros compañeros, internet) lo integramos, lo compartimos?
6. ¿Cómo actúa este conocimiento en nosotros, nos estimula, ofrecemos resistencia, nos estresa?
7. ¿Cómo recibimos mejor la información para mejorar la práctica diaria, de un compañero, de libros, de asesores externos, de amigos de confianza?
8. ¿Compartimos lo que sabemos? ¿por qué no? ¿Cómo nos sentimos al compartirlo?
9. ¿Qué información/ comunicación es la más valorada en las reuniones prescriptivas?
10. ¿Influye factores como edad y años de experiencia a la hora de compartir el conocimiento y a la hora de aceptarlo?
11. Se tiene en cuenta si la información proviene de un interino, provisional, definitivo en el colegio. ¿Existen prejuicios al respecto?
12. Deseas añadir algo referido al tema

*Muchas gracias por su colaboración*

### **3.3.6. Tratamiento y análisis de los datos**

Una vez recogidos los datos se siguió el siguiente proceso:

- Transcripción y resumen de los datos
- Categorización de los datos
- Análisis de los datos

#### **Transcripción y resumen de los datos**

Se transcriben los datos de la entrevista completando y contrastando con las notas y observaciones tomadas por el entrevistador.

Se resumen los textos, para darlos forma y concretar las preguntas más abiertas.

Se redacta un resumen de las entrevistas individuales como puede verse en el anexo nº 7.

#### **Categorización de los datos**

Una vez transcritas las entrevistas se organiza la información de las respuestas a las preguntas, por categorías, a su vez se realizó el recuento con el fin de obtener una visión global de las mismas.

Hemos recogido cuatro categorías:

- Problemas que encuentran los docentes en su quehacer diario.
- Donde acuden y donde prefieren acudir para resolverlos.
- Actitud frente a compartir y recibir conocimientos.
- Influencia de otros factores a la hora de compartir conocimientos.

## **Análisis de los datos**

Una vez recogidos, resumidos y categorizados los datos se procedió al análisis de los mismos, de la siguiente manera:

- Elaborar conclusiones parciales sobre las categorías propuestas.
- Exposición de los resultados.
- Elaboración de las conclusiones y triangulación de los datos con las distintas fases de la investigación.

## **Resultados**

Una vez finalizado el tratamiento de los datos exponemos los resultados clasificados por categorías:

### **- Categoría nº1: Problemas que encuentran los docentes en su quehacer diario**

A partir de las entrevistas realizadas a los maestros y personal laboral, hemos averiguado los problemas que se detectan en el día a día, y que básicamente son coincidentes:

1. Consideramos que los maestros carecen de conocimientos para actuar con niños con problemas tanto de comportamiento como con necesidades educativas especiales, en concreto con niños autistas y niños hiperactivos. También detectamos la necesidad de habilidades para el manejo de clases con varios alumnos díscolos. Así como la necesidad de conocer más la Psicología de la edad, cómo motivar. Dar contenido relevante a las reuniones de los padres. Algunos maestros declaran no saber cómo hacer participar en las reuniones cuando estos no hablan y no hacen aportaciones, o cómo cortar el tema cuando se producen fuertes encontronazos dialécticos. Se confiesa que no se conocen métodos para organizar las aulas rurales, y que desconocen lo que hacen otros

compañeros en la misma situación, por lo que se actúa por ensayo-error. Los profesores de mayor experiencia y edad no confiesan tener la necesidad de conocimientos tanto como los noveles, y percibimos una sensación de pudor educativo al reconocer tal necesidad.

Los maestros manifiestan no saber qué hacer cuando se debe realizar una sustitución a un compañero, en un área diferente al que enseñamos, y se agudiza el desconocimiento y aumenta el temor, cuando la sustitución es en Educación Infantil, sobre todo si la sustitución es de más duración de una hora.

En la misma línea vemos que existen problemas para enseñar Inglés y Educación Física en Educación Infantil.

Existen problemas para recuperar a niños repetidores, realizando en muchos casos las mismas actividades que en el curso anterior. Los maestros desconocen qué hacer con alumnos inmigrantes cuando no saben hablar el idioma y cómo afrontar su enseñanza en los primeros momentos.

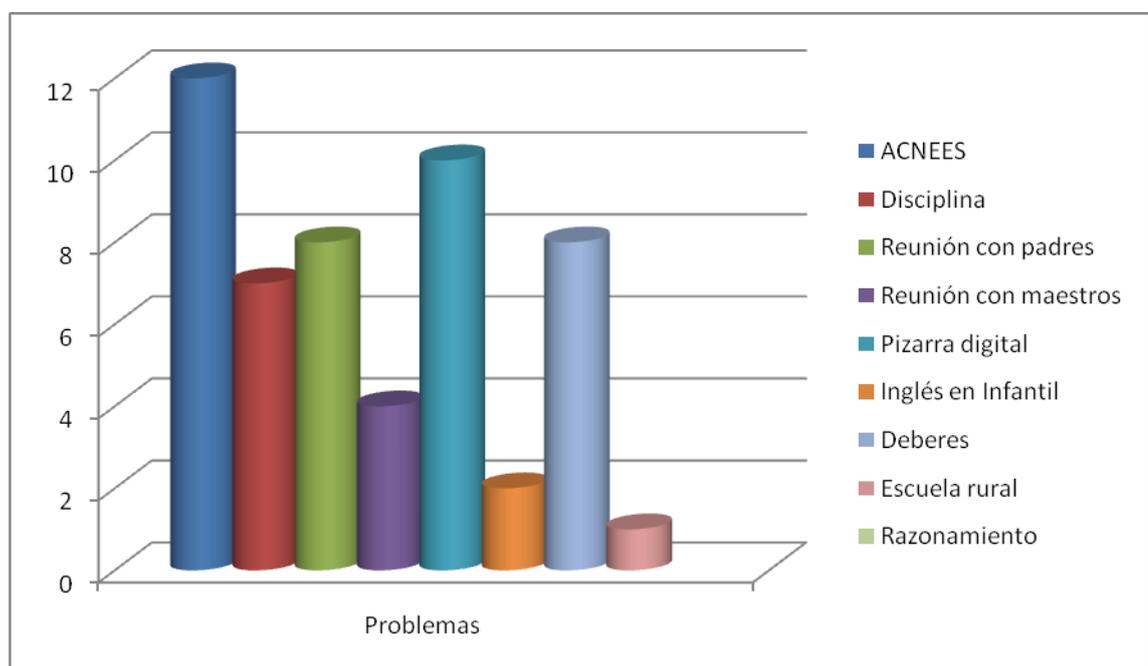
Los docentes manifiestan no saber qué hacer con los alumnos en la hora de alternativa a la religión. Se manifiesta no saber sacar partido a las pizarras digitales. Cuando se trata de impartir las clases de Educación Física en Educación Infantil y Primero de Primaria en inglés existen problemas entre los docentes y no saben dónde acudir para encontrar respuesta.

Durante la entrevista los docentes manifiestan tener problemas a la hora de terminar los libros de texto, y comentan problemas con los deberes, a la hora tanto de buscar un equilibrio justo y equitativo para todos los alumnos (para algunos alumnos suponen un serio problema en las familias) y a la hora de corregir los mismos.

Cuando ejercen con alumnos de Educación Infantil, pero no son especialistas, como en los casos de las aulas rurales, no saben cómo enseñar a leer a los alumnos.

En esta categoría no se muestra ninguna diferencia relevante en ninguna de nuestras variables, ni el cargo directivo, ni el número de años trabajados, ni la formación superior, ni la situación laboral. Simplemente se plantean problemas específicos en función del lugar de trabajo, sobretodo planteado por los que trabajan en aulas rurales.

### ***Problemas que encuentran los docentes según la entrevista***



**Gráfico n°25**

#### **- Categoría n°2: Donde acuden y donde prefieren acudir para resolverlos**

En primer lugar manifiestan que no se soluciona el problema y no saben dónde acudir para obtener ayuda.

Esta falta de conocimientos no se cubre por la formación ni inicial ni continua y detectamos que sólo se atribuye a los cursos y seminarios la posibilidad de proporcionar el conocimiento, si bien se muestran ciertas reticencias a la eficacia de estos cursos debido a las experiencias vividas. En sólo un caso mencionan que los compañeros no conocen el tema por estar demasiado especializados en su área (Educación Física).

Lo más común es desahogarse con un compañero, aunque en muchas ocasiones si no se tiene mucha confianza da vergüenza reconocer nuestras carencias. Sólo optan por esta opción en situaciones de extrema tensión.

Cuando buscan la solución en un compañero, se hace en pequeño grupo, preferiblemente de “tú a tú”. O aprovechando viajes en común en los coches.

En ningún caso acuden a internet para solucionar el problema, confiando en las relaciones de afinidad y amistad con compañeros bien dentro del colegio o ex compañeros que están en otros destinos.

Los maestros de menos edad manifiestan que la posibilidad del ordenador podría ser válida para respetar la confidencialidad. (En este caso la variable 3, años de experiencia, es influyente)

Reconocen que no se leen habitualmente libros de educación, ni incluso las revistas de educación que en muchos casos permanecen en sus envoltorios originales desde que llegan al colegio, hasta pasados varios meses.

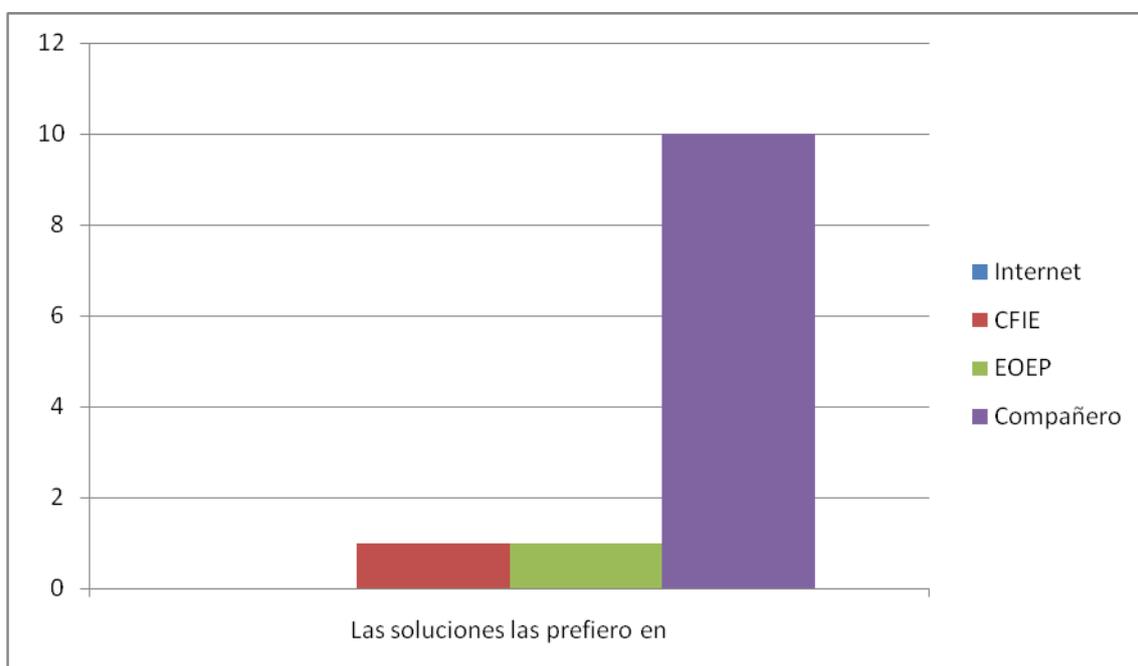
Para los problemas de los tutores con niños con necesidades educativas especiales, suelen acudir a los especialistas de Pedagogía Terapéutica y Audición y Lenguaje, aunque reconocen que depende de la persona que ocupa ese puesto la respuesta tiene más o menos credibilidad.

Muestran una gran desconfianza en el Equipo de Orientación Educativa y Psicopedagógica, dado que diagnostican pero no resuelven los problemas, de todos sus miembros se confía más en el Asistente Social que en el Psicólogo y Pedagogo.

Se da la paradoja que muchos maestros manifiestan tener problemas con los ACNEES, y no saben dónde acudir, y en cambio los especialistas de

Pedagogía Terapéutica, Audición y Lenguaje, el Ayudante Técnico Educativo y el Fisioterapeuta declaran conocer cómo tratar a los niños con problemas, pero no hay comunicación entre ambos grupos, unas veces por falta de tiempo, de reuniones, y sobre todo de no saber que tiene la solución.

### ***Dónde buscar las soluciones***



**Gráfica nº 26**

#### **- Categoría nº3: Actitud frente a compartir y recibir conocimientos**

Reconocen que las ideas buenas de los maestros se incorporan, aunque a veces no se reconozca públicamente, en ocasiones son escuchadas en las reuniones de ciclo y a veces estudian visualmente los trabajos de las aulas y sus colocaciones de las mismas, sobre todo cuando realizan reuniones en las aulas de Educación Infantil. (Nuevamente la variable estímulo sobre la utilidad del conocimiento se muestra que tiene una gran influencia)

No conocemos el potencial de los compañeros y existe una sensación de que no está bien visto el declarar el propio, sintiendo cierta incomodidad cuando manifiestan lo que saben.

El conocimiento es integrado en el aula y en el funcionamiento del colegio cuando éste es práctico y útil casi de forma instantánea, aunque se cuestiona en función del poder de la edad, y del prestigio de quien provenga. No tiene influencia el sexo de la persona en la opinión, aunque a veces algunas maestras muestran ciertas barreras a recibir consejos de personas del mismo sexo sobre todo si son próximas en edad o menores.

El conocimiento recibido sirve de motivación y mucho más el que tenemos ocasión de compartir, nos estimula a ser congruentes con nuestro trabajo. Inicialmente se suele cuestionar el conocimiento obtenido en función de la dificultad de aplicación. “Y aun motiva más cuando ves una idea tuya que la pone en práctica un compañero, siempre y cuando haya partido de ti”, “en cambio cuando la idea es copiada, sin decir nada, sienta mal”

El conocimiento mejor recibido es el que proviene de un compañero o un experto cercano, pero rechazan tajantemente el que proviene de un libro, por falta de tiempo para leerlo. No consideran la posibilidad de obtener conocimiento ni respuesta a los problemas a través de Internet.

Muchos no comparten su conocimiento por considerar que no es útil, o por vergüenza. Pocas veces es por propia iniciativa aún a sabiendas que puede ser práctico para otros. Cuando no existe coordinación entre ciclo en muchos casos surge una competencia entre los propios docentes, que fomenta un ocultismo de conocimientos, sobre todo a los compañeros del mismo nivel. A veces comparten sus conocimientos, pero les molesta que la gente no lo aplique o que inicialmente oponga resistencia y luego lo aplique.

En este punto muestran una mayor receptividad los maestros interinos y los maestros definitivos en el colegio, frente a los maestros provisionales

(Variable nº 5). La variable nº 4, acerca de la formación superior, no es influyente. En cambio la variable 3 muestra un peso importante, mostrando que hay una predisposición a recibir muy grande por los docentes con pocos años de experiencia frente a los que superan los 15 años de ejercicio. No así a la hora de dar, que todos se muestran abiertos, a pesar de sus dudas personales, o muestra de modestia sobre sus conocimientos.

- Categoría nº4: **Influencia de otros factores a la hora de compartir conocimientos.**

Influye la edad y la experiencia para aceptar el conocimiento, así como la posición de poder y cómo se transmite el mismo, si se hace con afán de superioridad. Es muy difícil aceptar el conocimiento de alguien que acaba de llegar nuevo al colegio.

Respecto la edad, si la persona es muy mayor o considerada por muy mayor (diferencia de más de 20 años), los más jóvenes se muestran reticentes a recibir consejos de los mayores, sobre todo si lo adornan con comentarios de amargura profesional, y desagravios a la profesión. (Variable número 3)

Si las edades son próximas, tiene mucha influencia el grado de empatía y de amistad para compartir conocimiento, buscar soluciones y compartir ideas. En caso contrario, suele producirse rivalidad, esto se agudiza cuando se trata de maestros del mismo nivel educativo. Esta rivalidad aumenta por la presión que tienen para mostrar la mejor cara de sus trabajos ante los padres.

Los maestros de mayor edad, solo escuchan a personas de reconocido prestigio dentro del colegio, y solo en algunas ocasiones les hacen caso. Incluso reconocen buscarlos más para ser escuchados que para escuchar, excepto cuando son para cuestiones burocráticas o legales.

Y prácticamente en todos los casos se infravalora el conocimiento de los interinos y de docentes noveles. Esta percepción es agudizada si además se da la circunstancia de que estos maestros no son definitivos en el colegio. (Variable número 5)

El trabajar en las aulas rurales supone un mayor aislamiento, y el apoyo para hablar se hace a través de los maestros especialistas itinerantes en momentos de recreo y cambio de clase, siendo estos en muchas ocasiones los que sirven de correa de transmisión de las ideas que ven en otras aulas y en otros pueblos. (Variable número 2)

Detectamos una mayor receptividad cuando los maestros ejercen como tutores y son especialistas en otra área como Educación Física o Música.

### **3.4.- Conclusiones de las entrevistas.**

Una vez presentados los resultados de las entrevistas podemos extraer las siguientes conclusiones.

Tras presentar nuestra muestra buscando que sea representativa de todo el Claustro, elegida por accesibilidad e intencional y después de una profunda revisión bibliográfica del trabajo con entrevistas, planteamos preguntas que nos ayudan a la consecución de los objetivos y nos faciliten la triangulación final del proceso de investigación.

El proceso de la entrevista ha sido desarrollado en tres fases, preparación, desarrollo y recopilación de resultados.

En la fase de preparación el guión de la entrevista fue validado con cuatro expertos educativos conocedores de la realidad de los centros.

En la fase de desarrollo, buscamos la comodidad de las mismas para los entrevistados, y crear un ambiente relajante fluido con un tiempo no muy largo. El clima siempre fue cordial y distendido. Valorándose por los entrevistados la utilidad para las mismas para reflexionar sobre temas educativos, lo cual manifiestan no hacer habitualmente en público.

Los datos de las entrevista fueron transcritos, luego resumidos y finalmente categorizados.

Podríamos resumir los resultados en una variedad de Problemas que tienen los maestros:

- Trabajo con niños ACNEES, repetidores e inmigrantes.
- Problemas con las nuevas tecnologías.
- Problemas en la escuela rural.
- Problemas cuando se trabaja con niños de Educación Infantil y no se es especialista.
- Problemas con enseñar a razonar.
- Problemas de dirigir reuniones útiles tanto con maestros como con padres.

A la hora de buscar las soluciones se manifiesta no saber dónde encontrarlas, y mayoritariamente se prefiere a un compañero y si es cercano y afín mejor para resolverlo.

Respecto a la actitud, es más positiva para recibir que para dar, normalmente por vergüenza y desconfianza en sus propias posibilidades.

El ordenador no es elegido a la hora de intercambiar información y conocimientos, aunque podría ser un instrumento que soslayase el problema de la desconfianza y la vergüenza.

Finalmente son significativos los factores edad y situación laboral a la hora de buscar y recibir el conocimiento de otro compañero, siendo relevante que cuando la diferencia de edad es de más de 20 años, y en los extremos de

edad, es decir los jóvenes y los más mayores se pierda la receptividad, cuando el conocimiento proviene de ellos.

#### **4. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 7**

En este capítulo nos hemos centrado en la selección de dos métodos de recogida de datos: los cuestionarios y la entrevista.

Respecto a los cuestionarios, después de definirlos y mostrar las características de los mismos, se han descrito los criterios para su elaboración, se ha dedicado un capítulo a la validez y fiabilidad de los cuestionarios. Hemos descrito todo el proceso de preparación y de validación centrándonos en el pretest y el juicio de experto, donde hemos contado con la colaboración de cuatro expertos. Terminamos este primer apartado presentando las características de nuestro cuestionario, así como los resultados obtenidos y las conclusiones extraídas del mismo.

En el mismo capítulo definimos la entrevista y sus características, la hemos enmarcado en nuestra línea de investigación y hemos presentado los criterios para elegir la muestra y las características de la misma. Se ha presentado el guión de la entrevista, para terminar con el tratamiento y análisis de los datos y las conclusiones extraídas con este método de recogida de datos.

## **CAPÍTULO 8**

### **RECOGIDA DE DATOS: GRUPO DE DISCUSIÓN**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPÍTULO 8: RECOGIDA DE DATOS: GRUPO DE DISCUSIÓN.

1. INTRODUCCIÓN
2. CONCEPTO, DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL INTERCAMBIO DE OPINIONES A TRAVÉS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

- 2.1. Definición

- 2.2. Características del Grupo de Discusión

- 2.3. Ventajas e inconvenientes

- 2.4. Funciones del coordinador

- 2.5. Relación de la estrategia con el tema de investigación

- 2.6. Fases para la aplicación del Grupo de Discusión

- FASE 1: Preparación

- FASE 2: Desarrollo

- FASE 3: Conclusión y analítica

- 2.7. Conclusiones alcanzadas

- 2.7.1 Conclusiones de la técnica del Grupo de Discusión.

3. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 8

*Nadie conoce ni ha conocido nada de inmediato: lo que creemos conocer de pronto, ha estado largo tiempo con nosotros. Lo que verdaderamente importa es el conocimiento clandestino que alienta en todos nosotros.*

*(Canetti, 1936)*

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La estrategia utilizada para acceder a otras informaciones dentro de nuestra investigación que nos permita triangular los datos ha sido a través del intercambio y enfrentamiento de argumentos con el Grupo de Discusión. A continuación presentamos el proceso seguido para el diseño y desarrollo de esta estrategia, el procedimiento establecido para el análisis del discurso de los participantes y las conclusiones alcanzadas en torno a las percepciones, nivel de satisfacción y propuestas de mejora que sobre la realidad educativa, tienen los participantes a este grupo.

## **2. CONCEPTO, DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL INTERCAMBIO DE OPINIONES A TRAVÉS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN**

### **2.1 Definición**

El fundamento epistemológico del Grupo de Discusión indica que promueve una investigación cuya dimensión principal es la reflexividad. “Este presupuesto conlleva que el sujeto sea reflexivo; lo objetivo se refleja, y se refracta en lo subjetivo” (Ibáñez, 1991, p. 99)

La técnica de Grupos de Discusión permite estudiar y hacer emerger en un ambiente de confianza, los discursos, las relaciones complejas del sujeto con el tema estudiado que pueden escapar a las preguntas concretas; creencias que pueden estar detrás de lo explícito; busca el estudio del grupo como tal, más que al individuo como unidad de producción de discursos ideológicos (Colina, 1994 p. 83).

En el Grupo de Discusión se trata, de un intercambio "cara a cara" entre personas que poseen un interés común para discutir un tema, resolver un

problema, tomar una decisión o adquirir información por el aporte recíproco. Todo ello dentro de un máximo de espontaneidad y libertad de acción, limitado solamente por el cumplimiento flexible de algunas normas generales que favorecen el proceso y diferencian esta técnica de una charla o conversación corriente. Tales normas son: El intercambio de ideas sigue un orden lógico, tiene ilación, no se realiza caprichosamente o al azar; gira en torno del objetivo central, aunque el curso de la discusión debe dejarse a la espontaneidad del grupo.

Es deseable que el grupo sea lo suficientemente heterogéneo para obtener visiones diversas sobre el tema y lo suficientemente homogéneo para que exista una base de conocimientos común a todos.

El método cualitativo si se realiza de forma poco rigurosa tiende a tener problemas de validez, por eso es necesario destacar este punto, realizando la siguiente pregunta ¿por qué son validos los resultados de la técnica utilizada? Respuesta que encontraremos a lo largo de los siguiente puntos.

## **2.2. Características del Grupo de Discusión**

Para utilizar el Grupo de Discusión como estrategia metodológica en la investigación es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Establecer con claridad y precisión el problema, el objeto de estudio y los objetivos. Si la investigación resalta la importancia de estudiar los discursos de los individuos en un ambiente grupal, de tal manera que el discurso de uno provoque la reacción y el discurso de otro.
- Elegir el número de participantes (mínimo 5, máximo 10) y el tipo de individuos cuyos discursos aporten información a la investigación. El tamaño está condicionado por dos factores: debe ser lo suficientemente pequeño como para que todos tengan la oportunidad de exponer sus

puntos de vista y lo suficientemente grande como para que exista diversidad en dichos puntos de vista.

Nosotros hemos utilizado la estrategia con individuos que se conocen, lo cual no ha afectado el desarrollo del proceso; por el contrario, en este caso los individuos expresan que se sienten en un ambiente de confianza en donde si no se les ocurre con anterioridad decir algo, al escuchar a otro se sienten con lo suficiente cómodo para manifestarlo, enriqueciendo el trabajo con coincidencias o puntos de vista encontrados, que al investigador le pueden ofrecer mayor información

El número de personas que conforman un Grupo de Discusión es de vital importancia, radica en este punto la calidad, en cierta forma, de la información.

- Establecer los detonadores. En primer término se definen los temas generales, de interés para el investigador, que marcan la línea conductora; de ahí se derivan los subtemas específicos sobre los que se discutirá, se expresarán ideas, sentimientos o acciones. Finalmente, de los subtemas se especifican los detonadores en forma de oraciones cortas que “lanza” al grupo un moderador en forma de afirmación para discutirlo hasta agotarlo.

El moderador del ejercicio de discusión puede ser el propio investigador como en nuestro caso.

Lo relevante será que el moderador se abstenga, absolutamente, de dar su opinión, de corregir o de completar las ideas de los que participan, de hecho no deberá decir ni un “sí” ni hacer algún movimiento de cabeza para que los participantes no le presten atención a él sino a los demás y a sus discursos.

- Elegir el espacio más adecuado de acuerdo a los participantes, libre de ruidos, con una temperatura agradable, cerrado pero ventilado. Para facilitar la comunicación cara a cara, es conveniente organizar al grupo

en un círculo o alrededor de una mesa redonda o en forma de U, donde todos puedan verse o comunicarse cara a cara cómodamente.

- El tiempo recomendable será de una hora y media como máximo, para no cansar a los participantes.

### **2.3. Ventajas e inconvenientes de esta técnica:**

#### ≈ Ventajas

\*Son fáciles de conducir, se realizan con pocos recursos, permite explorar temas y generar hipótesis.

\*Una de las grandes ventajas de esta técnica, es su entrega de información en profundidad, además es de carácter social, es decir, las personas con sus comentarios influyen entre sí, se contextualiza a los sujetos en situaciones naturales.

#### ≈ Inconvenientes

\*En la entrevista grupal los participantes pueden influir y dar curso a la conversación, lo que conlleva muchas veces a desvirtuar el objetivo principal del grupo de discusión, en otras palabras el investigador tiene menos control.

\*Otra limitante es que los comentarios, opiniones, percepciones de los participantes sean interpretados dentro del contexto.

\*El tiempo que requiere la formación de un Grupo de Discusión, para reunirse, ver el lugar, entre otras es de vital importancia, vale decir, que todo lo dispuesto tenga buenos resultados.

## **2.4. Funciones del Coordinador**

1. Estimular la participación de todos los miembros del grupo.
2. Mantener un ambiente informal del grupo, la cordialidad y la participación.
3. Llevar el control del tiempo.
4. Elegir el tema a tratar, reflexiona e informa sobre el tópico.
5. Resumir las conclusiones y solo votar cuando sea imposible llegar a un acuerdo por consenso.

## **2.5 . Relación de la estrategia con el tema de investigación.**

Nuestra investigación basada en el método descriptivo, busca conocer el pensamiento del maestro en profundidad, sobre el tema investigado. Por ello el Grupo de Discusión se presenta como una técnica ideal para poder triangular los datos conseguidos en las técnicas utilizadas anteriormente como son los cuestionarios y la entrevista.

## **2.6 . Fases para la aplicación del Grupo de Discusión**

Son tres las grandes fases identificadas en este proceso: fase de preparación, de desarrollo y fase conclusiva o de análisis; a través de las tareas realizadas en cada una de estas fases se ha respondido a los requerimientos básicos de cualquier diseño de investigación: definición del propósito, revisión teórica, diseño y preparación del instrumento, diseño del protocolo, selección de la muestra, diseño del procedimiento de análisis, realización de los análisis, interpretación y elaboración de conclusiones.

A continuación describimos detalladamente las distintas tareas realizadas dentro de cada fase así como las reflexiones teóricas que nos llevaron a tomar ciertas decisiones.

### ***FASE 1: Preparación***

#### *Conformación del grupo*

Para formar el grupo se ha tenido en cuenta: formación, experiencia y capacidad para participar activamente en una reunión de estas características. Según las orientaciones de Anguera (1995), otros principios seguidos para la selección de la muestra han sido la representatividad estructural y el logro de la heterogeneidad inclusiva.

De esta forma el grupo ha estado formado por el Director, Jefe de Estudios, un maestro de las aulas rurales, una maestra de Infantil, un maestro de Primaria, un maestro de Inglés, uno de Educación Física, un maestro de música y uno de Audición y lenguaje y un interino especialista en Inglés. En total 10 maestros. La muestra tiene una gran variedad tanto de sexo, 3 hombres y 7 mujeres. Como de edades, que van desde los 28 hasta los 60.

El investigador realiza la invitación a las personas que le interesa incluir en la experiencia.

Se establecen los acuerdos que regirán las relaciones del grupo, como: la confidencialidad y el anonimato de lo dicho, la importancia de expresar lo que sienten, hacen y piensan sobre los temas que se aborden, la utilización de la grabadora para recuperar los diálogos y la utilización de la información para fines de investigación; finalmente se fijan los días, lugar y horarios de reunión. En nuestro caso se realiza en el mes de Enero de 2010, un miércoles por la tarde a las 16:00 horas, en la biblioteca, colocados en círculo, con una mesa cada uno delante para poner escribir, se facilita papel y bolígrafo, así como agua, café, hay una caja de pastas en el centro de la mesa.

*Propuesta de convocatoria:*

Toma de contacto con los participantes, explicando los motivos de la convocatoria, ubicando la experiencia en el contexto de una investigación, presentando la línea argumental a tratar y delimitando el tiempo.

Se comenta nuestro propósito: Intercambiar opiniones y conocer qué sucede con el conocimiento de los maestros en el colegio, si se comparte, ¿cómo? ¿Por qué? Y si su circulación podría mejorar el funcionamiento del colegio.

*Diseño del Protocolo del guión del grupo de trabajo*

El guión se debe decidir antes de comenzar el Grupo de Discusión. Además es conveniente que muestre el énfasis que se le dará. También hay que remarcar y especificar si se presentarán cortes de voz, vídeo, recortes de prensa.

*Preguntas adecuadas para grupos de discusión*

El Grupo de Discusión está inserto en un contexto en el que induce y alimenta la discusión, para que ocurra esto las preguntas deben ser abiertas.

Hacer preguntas abiertas, "que permitan al sujeto determinar él mismo la dirección de sus respuestas" lo que permite generar respuestas en distintas dimensiones.

Sin embargo, las preguntas abiertas es necesario hacerlas al principio de la entrevista grupal, para luego terminar con preguntas cerradas para limitar las respuestas. Las preguntas dicotómicas pueden complicar la conversación y restringir la información, ya que el sujeto sólo se limitara a responder sí o no.

Se definió un protocolo que nos ha permitido recoger información sobre cómo los invitados al grupo de discusión perciben la situación, cuál es su grado de satisfacción con lo que hay y lo que ocurre (conocer sus argumentos) y en qué medida la realidad podría ser de otra manera (propuestas de mejora).

Así pues, y centrándonos sólo en los aspectos educativos tratados se plantearon las siguientes cuestiones a debate:

Después de una breve introducción sobre el tema, centrándonos en lo que significa compartir lo que sabemos, se comienza el grupo con las siguientes preguntas guías:

***Cuestiones para debate***

1. ¿Con qué problemas contamos en el día a día?
2. ¿Sabemos lo que nuestros compañeros saben?
3. ¿Se comparte los que sabemos?
4. ¿Por qué no se hace?
5. ¿Se necesita compartirlo?
6. ¿Se podría mejorar el funcionamiento del colegio compartiendo el conocimiento?
7. ¿Qué se puede hacer para compartir el conocimiento?
8. ¿Y los padres nos podrían aportar?
9. ¿Y los ordenadores?

**Tabla nº 9**

***FASE 2: Desarrollo.***

El Grupo de Discusión se diseñó a partir de las orientaciones de diferentes autores (Callejo, 2001; Ibáñez, 2000). Han sido tres las etapas seguidas en el desarrollo de esta entrevista grupal: una *etapa inicial* en la que

han tenido lugar la presentación de cada uno de los componentes del grupo, la presentación del tema y de los objetivos y la explicación de las pautas para el funcionamiento del grupo: duración, turno de intervenciones.

Se reúnen los miembros del grupo, como ya hemos comentado un miércoles por la tarde en la biblioteca, las funciones de coordinador y secretario son realizadas por el investigador. La reunión dura una hora y veinticinco minutos, pero según se salía por el pasillo se seguían comentando los temas de discusión.

Dado que los miembros del Grupo de Discusión son todos componentes del Claustro y se conocen, no hace falta presentación de los mismos.

Se introducen las normas de funcionamiento del Grupo de Discusión:

- Aportar sus conocimientos sobre el tema en forma simple y precisa.
- Hablar con voz clara y audible.
- Ser moderados y respetuosos en el uso del tiempo disponible.
- Respetar opiniones disidentes.
- Estar atento para no repetir ideas.

Se introduce el tema, para ello hemos tenido en cuenta los resultados de los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Una segunda etapa o *etapa intermedia* en la que ha tenido lugar el desarrollo del debate en torno a las cuestiones previamente señaladas (en la medida en que el ritmo de la discusión lo permitió, se fueron incorporando nuevas cuestiones de interés para nuestro trabajo, así como detonadores como:

- ¿Quién puede saber enseñar a razonar?
- ¿Las reuniones sirven para hablar de educación?
- ¿Y los ordenadores?

Durante el desarrollo del Grupo de Discusión, los miembros del grupo exponen sus ideas, en forma espontánea, con discusión cordial, cooperativa y con buen humor. No se evitan los desacuerdos amistosos o algún acaloramiento pasajero. Se permite la discusión de las ideas sin alusiones o ataques personales.

Tan importante como el diseño y el desarrollo de esta entrevista ha sido su finalización (*Etapa final*); la sesión ha terminado con un resumen por parte del equipo moderador en el que quedaron reflejadas las opiniones expuestas sobre las distintas temáticas tratadas, los enfrentamientos abiertos y los acuerdos u opiniones consensuadas.

### ***FASE 3: Conclusiva y analítica:***

#### *Cómo registrar los datos.*

Se graban en un casete, no oponiéndose nadie a ello, dado que se comenta que la información obtenida sólo será utilizada para la investigación. El coordinador que duplica sus funciones haciendo de secretario, toma nota de toda la información lateral como lenguaje no verbal, y otras reacciones que surgen a lo largo de la aplicación de la técnica.

.

#### *Análisis de la información*

En nuestra investigación cualitativa, análisis y recolección de los datos van de la mano, se llevan a cabo simultáneamente con la intención de que el investigador busque, en los mismos discursos, pistas de temas emergentes no considerados con anterioridad.

En este sentido, tomando como referencia a Taylor y Bogdan (1996, p 168) quienes proponen un enfoque que se orienta hacia “el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudian”

nos parece adecuado para utilizarlo en el análisis de la información que surge en el Grupo de Discusión.

Para estos autores, el análisis se inicia con la transcripción, inmediatamente después de la sesión, de la información recopilada.

Esta fase es la referida al *Análisis de la Información* recopilada en el Grupo de Discusión. Los datos que se generaron en el desarrollo de este grupo se registraron como notas de campo, grabación en audio; Así pues, tras la transcripción de las cintas de audio correspondientes, hemos implementado el análisis pertinente.

Para el desarrollo de la información procedente del Grupo de Discusión hemos seguido el proceso general de análisis de datos cualitativos propuesto por Miles y Huberman (1994):

1. Reducción de datos; en esta fase los pasos a seguir son:
  - Leer repetidamente los datos.
  - Seguir la pista de temas, intuiciones, e interpretaciones e ideas registrando toda idea importante.
2. Disposición y transformación de datos y
3. Obtención y verificación de conclusiones.

En esta fase conviene relativizar los descubrimientos, es decir comprender los datos en el contexto en que fueron recogidos (Taylor y Bogdan, 1996). Consiste en:

- ◆ Contrastar los enunciados voluntarios y dirigidos por el moderador del ejercicio.
- ◆ Determinar la influencia del investigador sobre las personas estudiadas.
- ◆ Determinar la influencia de otras personas que se encuentran en el escenario de la discusión.

- ♦ Identificar los datos directos y los indirectos, producto de la interpretación del investigador.
- ♦ Distinguir las fuentes de los datos: desde la perspectiva de una sola fuente, de la influencia que han tenido otras fuentes para repetir la información, etc

Así como, al inicio de una investigación, es necesario aclarar el problema, el objeto de estudio y los objetivos para elegir una estrategia metodológica; durante la interpretación de la información se busca, de forma continua, la congruencia con la mirada del investigador impregnada de un marco teórico y conceptual. Si lo que intenta el Grupo de Discusión es comprender los discursos de individuos que forman parte de un grupo mayor, hacer visibles sus reflexiones en torno a ciertos temas: la teoría que sustente el trabajo se pronunciará por darle valor al pensamiento de los individuos, más que a las acciones concretas.

El uso de la reflexión, en la actualidad, no sólo es un elemento innovador, sino que se convierte en una estrategia para provocar el cambio de una sociedad tradicional en la que se hacen las cosas por inercia, porque da “resultados”, por sentido común o porque se le impone a la persona. En este sentido recuperar la técnica de los Grupos de Discusión sitúa al investigador en una perspectiva de devolver al sujeto de investigación su capacidad de “ser sujeto” y “tomar la palabra”, es decir situarse en una perspectiva de investigación donde está presente el reconocimiento.

### Transcripción de los datos

1.- Primera pregunta, *¿Cuáles son los problemas que encontramos en el día a día?* respuestas de dos tipos, por un lado las respuestas planteadas por los miembros del equipo directivo, que son coincidentes, planteando problemas en la dinámica de las reuniones de ciclo, y Claustros, con problemas desde la

puntualidad a la hora de comenzar, como la falta de implicación de los temas: se recogen comentarios como “A veces se llega tarde y con pocas ganas de trabajar”, o “Parece que las reuniones no forman parte del trabajo de los maestros, solo piensan en su aula”. Estos planteamientos se corroboran con otras opiniones de los participantes pero se justifica que lo que realmente preocupa a los maestros es el día a día. Y se comenta por parte de la maestra de Educación Infantil que la dispersión en el tiempo de las reuniones dificulta, una continuidad en el trabajo de las mismas dado que se condensan los temas, “Lo urgente, desplaza lo importante” comenta esta maestra.

El equipo directivo también detecta que no se sabe muy bien cómo trabajar el desarrollo lógico-matemático con los niños, pero que cuando se ha traído algún ponente no ha aportado nada. En este aspecto los tutores están de acuerdo, y comentan que al final: “Nos encontramos en manos de las editoriales, pero el material que tienen para enseñar a pensar es de apoyo, y más cuadernillos, no por favor, que nos ahogamos”.

Se utiliza la pregunta detonador *¿Quién nos puede enseñar a razonar?* Encontramos dos respuestas. Por parte de la tutora de Primaria se dice que podían venir de ponentes los autores de los libros de lógica. Y por otro lado, la maestra de Infantil dice que se podría hacer un grupo de trabajo de pocas personas y elegidas para buscar soluciones. La especialista de inglés dice que no es lo mismo el problema con niños pequeños que con los mayores.

Por parte de los maestros, los temas planteados como problemas son, diferentes: se centran en los problemas con los niños inmigrantes sobre todo cuando no dominan el idioma castellano. En algunos casos se señala que este problema no existe tanto en las especialidades como Educación Física, Inglés o Música, donde hay un apoyo gestual muy importante. Se plantea la necesidad de un periodo de inmersión lingüística previo, por parte de los especialistas de Audición y Lenguaje y los tutores de Infantil y Primaria. A la

hora de recoger este comentario, se detecta un gesto de desaprobación por parte del Jefe de Estudios.

Otros problemas planteados, son la organización de las aulas rurales, donde el maestro interino de inglés lo apoya pues en sus sustituciones anteriores ha sufrido el mismo problema.

Se plantean también los problemas con niños ACNEES, sobre todo con niños deficientes, autistas e hiperactivos, en estos problemas coinciden todos los maestros, no se sabe cómo actuar con estos niños en los recreos o pasillos.

2.- Segunda pregunta, *¿conocemos lo que nuestros compañeros saben?*, se repite la situación. Por un lado los miembros del equipo directivo, manifiestan que mayoritariamente saben cómo trabajan los maestros, pero cuando el moderador pregunta si eso es todo lo que saben los maestros, se responde categóricamente que, “No, seguramente saben más”

Los tutores y especialistas comentan que solo conocen lo que saben los compañeros más próximos bien por empatía, o por necesidades de trabajo. Nuevamente la compañera de la escuela rural muestra que en su situación se agudiza la soledad educativa.

Los especialistas de inglés comentan que ellos sí saben lo que sus compañeros saben, pues las reuniones que tienen en el departamento, las aprovechan para intercambiar conocimientos, y para contarse lo que aprenden en los cursos de formación y que incluso se ponen de acuerdo para no ir todos al mismo curso.

El compañero de Educación Física, dice que sabe más lo que saben otros compañeros fuera del colegio que los que comparten el mismo recinto.

El Jefe de Estudios apunta que puede deberse a las pocas reuniones desde que se instauró la jornada continua, a lo que la tutora de Primaria responde que ese problema existía antes y que se debe a que no se centran los temas en las reuniones sean pocas o muchas.

**3.-** En la primera, tercera y cuarta pregunta, obtenemos los siguientes comentarios. Comparten las cosas con quien tiene confianza, pero no interesa que sea conocido todo lo que se sabe, por que luego abusan del conocedor. Te sientes bien cuando aportas una idea y la ves aplicada. El director comenta que percibe grupos generacionales, donde los mayores no movilizan todo lo que saben y tampoco están dispuestos a variar mucho. El Jefe de Estudios comenta que entre determinados maestros si comparten conocimientos, pone por ejemplo en Inglés y en Música. La maestra de Educación Infantil comenta que cuando no te coordinas con alguien compites con él, sobre todo ante los padres y por ello se ocultan las mejores bazas. El maestro de Educación Física comenta que cuando tienes varios años de experiencia, pocas son las cosas que necesitas aprender, y los jóvenes no sabes cómo cojean por eso no te atreves a doctrinar y eso que algunos son francamente buenos. La especialista de audición y lenguaje dice que cuando realmente tienes un problema es cuanto te desahogas con los más cercanos y con los que crees que pueden comprenderte, incluso acudes a gente de otro colegio.

A veces no se cuentan las cosas por no parecer pedante u osado, aunque cuando hay una buena idea a todos nos gusta oírla y pegamos la oreja. Incidiendo en la cuarta pregunta ¿Por qué no se comparte el conocimiento? Afloran comentarios como “por vergüenza”, por no ser preguntados, incluso por estar demasiado ocupados en las tareas diarias.

Aunque no era preguntado se habla sobre donde se comparte reflejándose que normalmente se comparte en los pasillos, en los coches y en

los recreos porque en las reuniones no hay tiempo para hacerlo. El Director dice que en las reuniones parece un circo en vez de un colegio que no se habla de educación, solo se habla de chorradas: carnavales, concurso de la ONCE, día del árbol, Navidad...).

El maestro interino comenta que a veces se sienten en segundo plano por su condición y puede que su situación sea privilegiada ya que al cambiar mucho de colegio van viendo muchas formas de trabajo. La maestra de Inglés comenta que los itinerantes cuando van por los pueblos también sirven de canal de comunicación.

El maestro de Educación Física comenta que el profesorado no está preparado para dar respuesta a los problemas por déficit de formación inicial y continua, pues los asesores externos que facilitan la formación son los que antes estaban en el aula con los mismos problemas y sin soluciones.

La maestra de Audición y Lenguaje responde que los maestros si tienen capacidad pero no medios.

**4.- Quinta pregunta, *si necesita y en qué necesitaríamos conocimientos:***

Se necesitan conocer cómo resolver los problemas del día a día (lógica, deberes, inmigrantes) como tratar a los niños con dificultades. El Jefe de Estudios comenta que no hacemos milagros y no todos tienen que aprender todo. La maestra de Primaria dice que al menos necesita que alguien les diga qué hacer para que no molesten.

La maestra de Inglés reclama conocer más sobre cómo adaptarse a los niños más pequeños a los que nunca ha enseñado inglés. La maestra de Primaria dice desconocer qué hacer con los ordenadores ya que lleva tres años con los mismos juegos.

El Director comenta que sería necesario aprender a rentabilizar las reuniones y a manejarlas con mayor acierto. También detecta que no se sabe enseñar a pensar, y hay problemas en recuperar a niños con dificultades, así como problemas en crear hábito lector. Se reconduce la pregunta recordando que se ha preguntado sobre la necesidad de compartir el conocimiento.

El Director comenta que para los problemas de gestión del centro, no cree encontrar la solución dentro del mismo y que siempre acude a agentes externos, otros directores o inspectores, pero sobre todo para temas burocráticos. Pero que si se necesita tanto compartir como contar con alguien que te escuchar.

Se reclaman soluciones sobre los problemas “de siempre”: cómo enseñar las decenas, cómo enseñar a razonar los problemas, cómo lograr que lean los niños mejor y comprendan más, ya apuntados por el Jefe de Estudios. Y hay unanimidad en que es una necesidad que se comparta el conocimiento.

Las maestras de la escuela rural comentan que desconocen cómo trabajan otras compañeras y sería bueno saber cómo se organizan con distintos niveles y que en ocasiones desconocen si sus alumnos tienen un buen nivel o no, ya que hay cursos que sólo tienen uno o dos alumnos y no tiene patrones de comparación.

**5.-** Respecto a la pregunta 6 y 7 sobre si *sería bueno para el colegio compartir el conocimiento*, todos están de acuerdo en ello, pero cuando se plantea qué se puede hacer surgen las siguientes aportaciones:

Deberíamos aprovechar más las reuniones para compartir y menos para actividades complementarias o al menos que exista un equilibrio. Debería haber un encargado por ciclo que tuviese tiempo para leer revistas de

actualidad y ponerse al día para luego contárnoslo. Después de cada curso o seminario puede haber una reunión para compartir lo que se ha aprendido.

Se lanza la pregunta detonador: *¿Se habla de educación en las reuniones?* Ahí surge la discusión donde por un lado se comenta que el colegio es educación, sobre todo por parte del equipo directivo y la maestra de Educación Infantil, y por otro lado se comenta que no todos hablamos de lo mismo, y que unos hablan de educación sólo de lo que hacen de puertas adentro, replicándose por parte de la maestra de Audición y Lenguaje que no distinguimos de Educación e instrucción. En este punto la tutora de Primaria, dice que da igual como lo llamemos, pero que *¿Cuál es la solución?*

Se apunta que si en las reuniones hubiera un orden del día y se incluyese siempre un punto para contar tanto los problemas como alguna idea, serviría para algo.

También se señala por parte de la maestra de Infantil, que las reuniones cada vez podrían hacerse en un aula incluso en un pueblo y así se podría ver al menos como cada uno trabaja y coloca su aula.

Cuando el moderador, lanza la pregunta detonador: *¿Y los ordenadores?* Se responde que no estamos preparados, y que en ocasiones no funcionan, se señala que los ordenadores se han convertido en una buena máquina de escribir en los colegios, y que hay que perder mucho tiempo para preparar una clase con las pizarras digitales. El director responde, “qué más vale la pena que nos pongamos las pilas pues es el futuro”, donde la maestra de Primaria, le responde que su futuro es la jubilación.

La maestra de la escuela rural dice que los e-mails se usan poco ya que no llega información importante, *¿por qué no se nos informa a los pueblos con ellos?* Que solo les llega la información de los sindicatos, pues incluso la

información de los CFIEs es legislación y apunta que si los Centros de Formación no podrían dedicarse a mandar formación por el ordenador. Insiste que su mejor correo son los maestros itinerantes

Los asesores externos se olvidan del aula cuando se van fuera, señala el maestro de Educación Física. La maestra de Infantil afirma que los últimos ponentes que han venido al colegio, no han aportado nada útil, y nos han hecho reflexionar poco sobre la práctica. Lo cual es confirmado por el resto de los compañeros, la maestra de primaria dice estar de acuerdo cuando el director afirma que como no nos saquemos las castañas del fuego nosotros...

La maestra interina, pregunta: “Y por qué no preguntamos a los maestros lo que saben”, a lo mejor es que somos muchos y no nos preguntamos muchos. Se crea un silencio.

**6.-** Las preguntas 8 y 9, sobre si *los padres nos podrían aportar conocimiento y sobre el uso del ordenador*, se comenta:

La tutora de Primaria, comenta que los padres ya están metidos demasiado en los colegios como para meterles a dar clase, es respondida por el Director, que apunta que algunos padres nos podrían aportar muchas cosas, dado que ser padre no es ser analfabeto, y que la mayoría que estamos aquí somos padres.

El maestro de Educación física, señala que, si tenemos un padre electricista nos sería útil para explicarle la electricidad a los niños, o si hay alguno deportista, le podía venir a hablar al niño e incluso a dar ideas al maestro.

La maestra de Audición y Lenguaje indica que los padres de los niños emigrantes nos podrían contar cómo enseñan en su país.

Sobre el uso del ordenador se plantean dos posturas, en una está la maestra tutora de Primaria, el Jefe de Estudios, y el Director, señalan que aun estamos muy lejos de usar el ordenador en todas sus posibilidades, y necesitaríamos tiempo y cambio generacional. Pues hoy está bien como recursos para secretaría y para cuestiones administrativas, pero lejos del uso en el aula, aparte de casos puntuales.

Por otro lado, la maestra de Inglés, el maestro de Educación Física y la maestra de Audición y Lenguaje, se posicionan indicando su utilidad, pero indican que su uso es muy personal y de ocio, que no se sabe bien sacar partido para las clases.

## **2.7 . Conclusiones alcanzadas**

Pasamos a explicar a modo de conclusión los argumentos enfrentados y los consensuados alcanzados en el debate mantenido. Las opiniones aportadas son el resultado de un proceso de interpretación de los argumentos y opiniones aportadas, así como una síntesis de la descripción, percepción y satisfacción que sobre la realidad actual tienen los participantes. Estas conclusiones se presentan a su vez categorizadas en: Problemas que se detectan. Por qué no se comparte el conocimiento. Con quien y donde se comparte el conocimiento, y Búsqueda de soluciones

**Conclusiones de grupo de discusión**

ARGUMENTOS CONSENSUADOS	ARGUMENTOS ENFRENTADOS
<p><b>Problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesorado no está preparado para atender la diversidad que se da en las aulas: ni con niños con dificultades, ni con distintas modalidades de trabajo ( Aulas rurales)</li> <li>• Los problemas de lógica no se saben cómo abordar</li> </ul> <p><b>Por qué no se comparte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se coincide en que las situaciones de inseguridad, y pudor, tienen influencia.</li> <li>• La edad y la proximidad también se vislumbran como problemas para compartir el conocimiento.</li> </ul> <p><b>Dónde se comparte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En este punto hay bastante unanimidad que se comparte en ambientes informales como pasillos, coches y recreos</li> <li>• No se comparte a través del ordenador</li> </ul>	<p><b>Problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependiendo de quién lo expone se prioriza los problemas con los niños, en el caso de los maestros</li> <li>• Y los problemas de reuniones con el equipo directivo</li> <li>• Los especialistas plantean problemas de trabajo con los niveles más bajos.</li> </ul> <p><b>Por qué no se comparte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesorado no está preparado para atender la gran diversidad de sus aulas.</li> <li>• El profesorado sí está preparado para atender la diversidad de sus aulas, lo que ocurre es que no cuenta con los medios ni el apoyo necesario para ello.</li> </ul> <p><b>Dónde se comparte</b></p> <p style="text-align: center;">Coincidente</p>
<p><b>Padres.</b> Podrían aportarnos lo que ellos saben. Se considera una intromisión más</p> <p><b>Ordenador</b> Es un elemento útil para tareas burocráticas. Podría ser muy útil si estuviésemos preparados</p>	

**Tabla nº 10**

Entre las propuestas de mejora más aceptadas y compartidas señalamos las siguientes, aunque no son coincidentes no son excluyentes:

- ≈ Poner un punto en el orden del día para intercambiar conocimiento.
- ≈ Realizar las reuniones en distintas aulas, para comprobar distintas maneras de trabajar, siendo estas explicadas por el maestro que utiliza el aula.
- ≈ Preguntar a los maestros lo que saben.
- ≈ No poner toda la confianza en el ordenador, pero comenzar a usarlo para comunicarnos entre los maestros de los pueblos.
- ≈ Apoyarnos en asesores externos para asuntos puntuales, sobre todo legislativos.

### **2.7.1. Conclusiones de la técnica de Grupo de Discusión**

- En primer lugar valoramos muy positivamente la participación de todos los participantes en el Grupo de Discusión, siguiendo sin ningún problema todas las condiciones puestas para el buen funcionamiento en el mismo.
- Dentro de las posturas de sumo respeto, se puede vislumbrar una polarización en ciertos temas, como apertura a la participación de los padres, disposición a compartir el conocimiento, uso de ordenadores. Esta polarización tiene mucha influencia la diferencia de edad y de experiencia del personal.
- Se ha generado debate, e incluso ha seguido el mismo por el pasillo mientras se salía, una vez finalizado, e incluso al día siguiente durante el recreo se seguía hablando del tema, lo cual se considera muy positivo.

### **3. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 8:**

En este capítulo presentamos la recogida de datos a través del Grupo de Discusión. En primer lugar se define esta técnica de recogida de datos, se presentan sus características, ventajas e inconvenientes. Nos centramos seguidamente en las funciones que debe desempeñar el coordinador, así como la relación de esta estrategia con nuestro tema de investigación.

En un segundo apartado del capítulo nos centramos en las tres fases que hemos desarrollado esta técnica, una primera fase de preparación, seguida de su desarrollo para finalizar con una conclusión y análisis por un lado de los datos y por otro de la aplicación de la técnica: Grupo de Discusión.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

# **CAPÍTULO 9**

## **RECOGIDA DE DATOS: OBSERVACIÓN PARTICIPANTE**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPÍTULO 9: OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

1. INTRODUCCIÓN
2. CARACTERÍSTICAS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE
  - 2.1. Actitud del observador
  - 2.2. Ventajas de la observación.
  - 2.3. Desventajas de la observación
  - 2.4. ¿Qué debe ser observado?
3. NUESTRA OBSERVACIÓN
  - 3.1. Validez y fiabilidad
  - 3.2. Desarrollo del proceso.
  - 3.3. Objetivos de la Observación Participante
  - 3.4. Observación de una reunión de ciclo
    - 3.4.1. Observaciones de la reunión.
    - 3.4.2. Conclusiones de las observaciones realizadas
  - 3.5. Observaciones en grupo de trabajo de inglés
    - 3.5.1. Observación muestra de una sesión del grupo de trabajo
    - 3.5.2. Conclusiones de la observación del grupo de trabajo
4. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 9

*El conocimiento es como el fuego, que primero debe ser encendido por algún agente externo, pero que después se propaga por sí solo.*

*(Ben Jonson, 1612)*

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La definición más citada que explica la técnica de Observación Participante es la propuesta por Becker y Geer (1957, p. 50):

*“Por Observación Participante entendemos aquel modelo en el cual el observador participa en la vida cotidiana de la gente que está siendo objeto de estudio, sea de forma abierta en el papel de investigador, sea de modo encubierto, observando las cosas que ocurren. Escuchando lo que se dice y haciendo preguntas a la gente a lo largo de un periodo de tiempo determinado”*

De acuerdo con esta definición, el objetivo fundamental de la investigación mediante la metodología de Observación Participante es la descripción, en términos fundamentales, de hechos, situaciones y acciones que suceden en un escenario social concreto.

Es un procedimiento empírico por excelencia. Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

Podríamos considerarlo como el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

El análisis de los datos es simultáneo a la recolección de los mismos. El investigador que determina qué es lo que debe observar y cómo va a registrar esas observaciones. Debe plantear su estrategia anticipadamente, así como establecer listas y registros de observación de manera que la observación sea selectiva, concentrándose ésta en los detalles sustantivos.

## **2. CARACTERÍSTICAS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE**

### **2.1. Actitud del observador**

El observador debe incorporarse sin llamar la atención con una manera de actuar casual, evitando actitudes de superioridad, respetando las convenciones sociales del grupo a trabajar.

El investigador es un observador declarado y aceptado por la comunidad. De esta manera éste se conforma como uno más de la comunidad y participa y observa de todas sus actividades siempre y cuando aquellas no interfieran en la investigación como tal. La premisa básica de este tipo de investigación es la convivencia en el medio para el conocimiento del mismo.

### **2.2. Ventajas de la Observación.**

- ≈ Nos permite registrar el hecho cuando está ocurriendo, logrando ese registro con una mayor espontaneidad.
- ≈ Hace posible obtener información del comportamiento tal como ocurre.
- ≈ Los fenómenos se pueden analizar en su totalidad.

### **2.3. Desventajas de la Observación**

- ≈ La observación dura solamente lo que dura el proceso.
- ≈ Se puede dar la "ecuación personal" o proyección del observador sobre el observado.
- ≈ Es necesario adquirir la capacidad de distinguir entre los hechos observados y la interpretación de esos hechos.
- ≈ Existe el peligro de realizar generalizaciones no válidas a partir de observaciones parciales.

- ≈ En ocasiones el observador al involucrarse en la situación pierde la objetividad en la observación y en el registro, análisis e interpretación de los hechos o fenómenos.

#### **2.4. ¿Qué debe ser observado?**

- ≈ Lo que pasa con los particulares (quiénes son, qué tipo de relaciones mantienen, cuántos son, hay personas claves, etc.).
- ≈ El ambiente (qué tipo de comportamiento es facilitado, permitido, objetado, etc.).
- ≈ El objetivo por el cual se han reunido los participantes del grupo.
- ≈ El comportamiento social.
- ≈ La frecuencia y duración de los comportamientos (cuando tuvieron lugar, son habituales, son únicos).

### **3. NUESTRA OBSERVACIÓN**

Se trata de una observación no estructurada, participante, grupal y de la vida real del colegio.

Como Instrumentos de la observación se utilizará el cuaderno de notas, recogiendo informaciones, datos, expresiones, opiniones.

Tendremos especial cuidado en diferenciar los aspectos significativos de la situación y los que no tienen importancia.

Las observaciones se realizarán en su lugar habitual, sin cambiar nada que rutinariamente se hace.

El observador, pertenece a ambos grupos y participa en el funcionamiento de manera activa, aunque en este caso, está más ocupado de recoger la información.

### 3.1. Validez y fiabilidad

Para conseguir la validez de la técnica de investigación aplicada hemos seguido al pie de la letra las recomendaciones de McCall y Simmons (1969):

1. *Debe disponerse de una cantidad de interacción social significativa* en el campo al que pertenece el objeto de estudio. Al ser investigador miembro permanente de las dos reuniones observadas se garantiza esta premisa.
2. *El investigador ha de realizar observaciones de hechos conexos.* Durante ese periodo se puede observar tanto lo que sucede en las reuniones como los momentos previos y posteriores, incluso permite hacer un seguimiento de las consecuencias de la reunión en los días siguiente
3. *Deben realizarse algunas entrevistas formales y muchas informales.* Recomendación ésta que también suscribe Wolf (1996). Como ya se ha plasmado en esta investigación se han realizado entrevistas formales a miembros tanto del ciclo, como del departamento de inglés.
4. *También era necesario recopilar la mayor cantidad posible de documentos.* Mi trabajo dentro del colegio, me permite el acceso a documentos que se analizaron como puede comprobarse en el siguiente apartado.
5. *Apertura en la dirección que toma el estudio.* Aunque nuestro propósito era descubrir cómo se gestionaba el conocimiento en las reuniones, estuvimos abiertos a cualquier aportación de interés de los grupos

**Respecto a los fallos** que pueden presentarse en esta metodología, descritos principalmente por Wolf y Schlesinger (1996), pienso que tomamos todas las medidas necesarias para evitarlos. Las más importantes fueron:

- a) La fase de observación estuvo siempre ligada a una de las hipótesis de investigación.
- b) Esta observación siempre estuvo orientada según principios teóricos precisos en cuanto a su metodología. La observación nunca se realizó de forma indiferenciada ni casual.
- c) Tampoco se impuso desde el principio una selección rígida de los contenidos.
- d) Respecto al fenómeno de socialización que se da en el investigador —el «going native», según Wolf— que impide distanciarse del proceso, consideramos que en este caso, se mantuvo cierta autonomía dentro de las opiniones y funcionamiento de las reuniones.

Con todas estas consideraciones creemos que se han llevado a cabo todos los controles necesarios para que la metodología de Observación Participante esté bien aplicada y por lo tanto sus resultados sean válidos. No obstante estos resultados serán triangulados con el resto de técnicas aplicadas.

### **3.2. Desarrollo del proceso.**

En primer lugar elaboramos una lista de guía o control acerca de los aspectos que se pretenden investigar, lista que debe ser abierta, pues una vez en el terreno, pueden aparecer elementos no previstos.

***Nuestra lista de Observación***

<b>LISTA DE OBSERVACIÓN</b>
<b>¿Participan todos los asistentes?</b>
<b>¿Los temas tratados siguen un orden del día?</b>
<b>¿Las discusiones bipolarizan la reunión?</b>
<b>¿Cuál es su duración?</b>
<b>¿Se tratan temas relacionados con los problemas de aula?</b>
<b>¿Todos los asuntos tratados son de interés de los asistentes?</b>
<b>¿En las intervenciones se ofrecen soluciones a los problemas?</b>
<b>¿Se llegan a acuerdo? ¿Cómo?</b>
<b>Otros</b>

**Tabla nº 11**

Se ponen las observaciones por escrito lo antes posible, con el fin de no perder ningún detalle

La estructuración de los datos: los datos recogidos de ese modo son categorizados, o sea, clasificados según criterios de equivalencias determinados de antemano.

Nuestras categorías serán:

- ¿Qué problemas se tratan?
- ¿Cómo se llegan a acuerdo?,
- ¿Cómo discurre la reunión?
- ¿Se aportan soluciones o propuestas?

Todo ello queda recogido en nuestras conclusiones, siguiendo estas pautas.

### **3.3. Objetivos de la Observación Participante**

Al igual que con los otros métodos, previamente a la ejecución de la observación definimos los objetivos que persigue.

En nuestro caso, queremos comprobar la dinámica de trabajo, la capacidad de llegar a acuerdos de manera positiva, y la forma de buscar respuestas a problemas del día a día en el colegio.

Estos grupos se eligen para nuestra observación por tratarse dos de los grupos que se conocen, uno que tienen mayor operatividad y funcionalidad, y el otro dado que se presenta como un grupo de gran heterogeneidad y de conflictividad, pero al mismo tiempo de mucha participación verbal. Y de ambos forma parte el investigador.

### **3.4. Observación de una reunión de ciclo**

La Observación Participante se ha utilizado en reuniones de ciclo, grupos de trabajo, y en un grupo de trabajo de inglés.

La observación de ciclo se ha realizado en el tercer ciclo de Primaria, constituido por: Los cuatro tutores de 5º y 6º, un especialista de Educación Física, uno de música, uno de Pedagogía terapéutica, dos maestros de las aulas rurales y uno de inglés (observador participante),. Las coordinaciones de ciclo se realizan quincenalmente, y sus acuerdos y aportaciones se tratan en las Comisiones de coordinación Pedagógica a la que asisten todos los coordinadores de ciclo junto con el Jefe de Estudios y el Director.

Se ha elegido esta reunión, por tratarse de un ciclo formado por gran heterogeneidad de sus participantes, donde es público que surgen muchas discrepancias entre sus miembros y se caracterizan por no ser fácil el desarrollo de la misma por parte del coordinador.

A continuación se transcribe una observación realizada en uno de los ciclos realizado el 10 de febrero de 2010:

La reunión se realiza en un aula, colocándose los componentes de la reunión en algo parecido a un semicírculo, pero con mesas por delante. La hora de comienzo son las 15:35. El coordinador es el tutor de 6ºA informa que los puntos a tratar son los carnavales y la excursión de este trimestre.

Sobre los carnavales la tutora de 5ºA dice que ella va a encargarse de los disfraces a los padres, el tutor de 6º B dice que él no quiere ver a los padres por su aula, y que sólo realizará los disfraces en las sesiones de Plástica que quedan. Los tutores de 5º B y 6ªA dicen que los disfraces los realizarán en clase y los acabarán en casa.

El coordinador dice que deben ponerse de acuerdo en las murgas que van a cantar, la maestra de música se ofrece a ayudarles y a trabajarlas en su clase. A lo cual todos están de acuerdo.

Una de las maestras de las aulas rurales se queja que en las reuniones se tratan temas que no le incumben y que supone una pérdida de tiempo para ellas. La tutora de 5ºA dice que en otras ocasiones se tratan temas que tampoco le incumbe a ella y se aguanta. La maestra del aula rural replica que en su caso es distinto ya que son la mayoría de las veces, ya que se suelen tratar temas que solo conciernen al profesorado de la cabecera. El coordinador les dice que si quieren se pueden ir.

Se trata el tema de las excursiones, en ese momento el maestro de Educación Física entra en la reunión. La especialista de Pedagogía Terapéutica realiza garabateo durante la reunión.

El coordinador dice que la excursión programada para ese trimestre es a Peñafiel, para ver la plaza, el museo del vino y el monasterio de San Bernardo. El maestro de Educación Física dice que es una excursión muy aburrida para estos niños que no están en edad de apreciar el arte y que el museo del vino no es un lugar para niños. El coordinador le dice que lo hubiera dicho en septiembre cuando se incluyó en la Programación General Anual.

Comenta que vale 12 euros y que tienen 15 días para recoger el dinero. El itinerario será Medina de Rioseco-Valladolid-Peñafiel, y a los niños de los pueblos los deben traer los padres a Medina de Rioseco.

Las maestras de las aulas rurales hablan entre sí en voz baja, lo mismo hacen la maestra de música con el tutor de 6ºB.

La especialista de Pedagogía Terapéutica comenta que el tema de trabajo de este año es el trabajo sobre expresión oral con los alumnos y sólo se ha tratado durante una sesión en lo que va de curso.

El coordinador, dice que si alguien tiene preparado algo sobre el tema, La maestra de PT, dice que ella sí, y plantea que hay muchas deficiencias en este tema pues en las aulas muy numerosas se dan las clases en silencio incluso las de lengua, limitado el lenguaje oral a la lectura y respuestas a preguntas de los niños.

Uno de los tutores de 5º le responde que qué quiere que hagan. Un tutor de sexto (6ºB) dice que hay muchas actividades orales, como debates, escenificaciones.

El profesor de Educación Física dice que en su asignatura, que es más espontánea, sí se habla, y no siempre con corrección. El tutor de 6ºA dice que debería evaluarse de alguna manera.

El coordinador dice que están demasiado liados con los libros de texto y que las actividades orales se las suelen saltar, y solo hacen rellenar libros.

Uno de los maestros de la escuela rural indica que cuando trabajan las poesías o las obras de teatro sí que se hace oral y sí que lo corrigen, a veces están hasta un mes ensayando para la semana cultural.

Los especialistas de Educación Física y por complicidad con el de Inglés les parece buena idea hacer debates dentro de sus asignaturas con temas de interés propio de la edad.

La maestra de Pedagogía Terapéutica muy sonriente muestra su satisfacción de que por fin se haya hablado de educación en una reunión, y señala que independientemente de que sirva para algo o no, al menos hemos reflexionado y pensado sobre el tema.

La maestra de Música se levanta y se va, el coordinador dice que son las 4: 45 y que ya lo tratarán para la siguiente reunión.

#### **3.4.1. Observaciones de la reunión:**

Después de una hora y treinta minutos, en la reunión se observa que no participan todos los asistentes, de esta manera dos de ellos no hablan en ningún momento.

Los temas tratados parecen seguir un orden del día que no existe. Pero las discusiones se bipolarizan, no permitiendo en algunos casos avanzar en la reunión, lo que produce que mientras se discute un tema, el resto de participantes hablen en voz más baja conversaciones paralelas que luego no salen a la luz.

Los temas tratados son temas bien de actividades complementarias y actividades extraescolares.

Cuando se reclama respetar el compromiso de inicio de curso sobre la necesidad de hablar durante los ciclos de temas relacionados directamente con el desarrollo del aula comienza la dispersión de la reunión, lo que provoca su finalización.

Los acuerdos, solo se producen supuestamente por asentimiento o evaluación de los silencios ante las propuestas del coordinador, en ningún caso se votan.

Durante la reunión sólo el coordinador toma notas, e incluso varios miembros del ciclo se levantan, unos para bajar la persiana, y otro para coger un libro y observarle, mostrando una actitud de desinterés hacia los temas tratados.

### **3.4.2. Conclusiones de las observaciones realizadas**

En la Observación Participante que se ha realizado en las reuniones de ciclo se han sacado las siguientes conclusiones:

En la reunión existía un orden del día conocido por sus asistentes. Los temas que se han tratado han sido fundamentalmente actividades complementarias (Carnavales, excursiones)

En la reunión se ha tratado el tema de la expresión oral, cómo se trabaja y qué problemas existen en su trabajo. La conclusión general ha sido que no se trabaja demasiado y se notan carencias en la expresión oral por parte de los alumnos. El coordinador reconoció que no se trabaja el tema por estar demasiado encorsetado a los libros de texto. Se valoró muy positivamente el teatro que se realizaban en las semanas culturales que exigía una preparación oral por parte de los alumnos. Por parte de los especialistas de Inglés y Educación Física se comprometieron a realizar al menos 3 debates sobre temas de interés con los alumnos.

En las reuniones y dado que la situación lo permitía (se colocaban en un semicírculo irregular lo suficientemente abierto) se resolvían dudas en voz baja (cómo trabajas este tema, tienes la guía didáctica, tengo un niño que no comprende lo que lee, este alumno no comprende los problemas) en muchas ocasiones cuando se explicitaban en voz alta que servía más para compadecerse mutuamente que para compartir soluciones.

En otras ocasiones se realizaban preguntas a la especialista de Pedagogía Terapéutica sobre los niños con necesidades educativas especiales mostrándoles la forma en que ella trabajaba.

Se han producido en muchos casos, conversaciones paralelas que era muy difícil tanto para la reunión como para el observador, transcribir lo que se decía.

### **3.5. Observaciones en grupo de trabajo de inglés**

El grupo de trabajo está constituido por 4 maestros de inglés, dos de Educación Infantil con especialidad de inglés y dos tutoras de Educación Infantil sin habilitación en inglés.

Se reúnen con periodicidad quincenal los miércoles en la sala de profesores, el tema del grupo de trabajo es “El Inglés en educación Infantil”.

Se elige esta reunión por tratarse de un grupo de trabajo que se manifiesta por una gran riqueza en el intercambio de conocimiento y con gran prestigio dentro del colegio.

#### **3.5.1. Observación muestra de una sesión del grupo de trabajo (14/04/10)**

La sesión comienza a las 15:15 minutos con todos los asistentes menos uno de ellos que es maestro de inglés.

El coordinador expone el orden del día que tiene la estructura de sesiones anteriores: Recogida de las incidencias de las sesiones puestas en práctica a lo largo de las dos semanas, exposición de nuevas sesiones, ideas

sobre infantil, reparto de mascotas y preparación de la visita a un colegio con convenio con el British Council.

El coordinador entrega por escrito el trabajo de la última sesión y pregunta si se han puesto en práctica las sesiones anteriores, y qué dificultades se han encontrado. Todos los componentes lo han puesto en práctica. Los maestros de Educación Infantil declaran que tienen cierta dificultad con cierta pronunciación y con algunas canciones que no las recuerdan, uno de los maestros de inglés propone grabar todas las canciones en una cinta

Entra el Jefe de Estudios en la reunión e informa que ha llamado el asesor del CFIE diciendo que en la siguiente sesión le gustaría asistir.

Una maestra de Inglés comenta, que asistirá para ver si aprende un poco.

El coordinador reparte a cada maestro, una marioneta de un animal, Se les bautiza con el nombre en inglés (squirrel, doggy, pandy, bunny, foxy..) y se indican las pautas para su actuación, presentarle con misterio, que solo hable en inglés, se utiliza con la mano izquierda.

Una maestra de inglés comenta que podrían tener relación entre ellos y cada trimestre se podrían intercambiar, podrían ser primos, hermanos.

Otra maestra comenta que con ellas se pueden hacer muchas de las cosas, que hacemos en clase: Give me a kiss, have five..

El coordinador recoge todas las ideas. El Jefe de Estudios reconoce que este material le va a ser muy útil cuando trabaje en Infantil, ya que actualmente no lo hace y espera hacerlo cuando cambie de colegio.

Se reparten 3 nuevas sesiones de trabajo ( sesiones para poner en práctica con los niños en el aula), y el coordinador hace un recorrido a lo largo de las mismas, indicando como se realiza la actividad de presentar los nuevos colores, como es la canción, que se debe repasar lo realizado en sesiones

anteriores, como se realiza la actividad de Total Physical Response, y como es el cuento presentado.

Una maestra de Educación Infantil comenta que ella ha encontrado un cuento de Martin y las galletas de chocolate, que se podría utilizar en inglés. Cuenta el mismo y se decide que se integrará en las sesiones de trabajo en el aula. Se compromete a hacer los dibujos pero pide ayuda para la traducción del texto.

Se comparten ideas propias de Educación Infantil que puedan ser extrapoladas a Inglés se hace sobre el tema de taller de cocina; Una maestra que trabaja en la escuela rural aporta cómo hacer una receta de bolitas de coco en frío con los niños, una compañera de Infantil conoce la receta de otras bolitas de zanahoria, el Jefe de Estudios dice que se pueden hacer sándwich de peanut butter and jelly, se recogen todas ellas y se agregan al dossier de ideas de Infantil.

Después de hablar por parejas o por tríos sobre el tema anterior, cuesta unos 10 minutos volver al orden del día. Finalmente el coordinador informa sobre la visita a un centro del British Council, se realizará dentro de un mes. Informa que se realizará de 3 a 5 y que la siguiente sesión de trabajo se preparará una guía de observación, por ello se pide a cada componente que vayan pensando las ideas que consideren oportuno.

Una maestra de Inglés dice que sería muy positivo grabar la visita en casete y una maestra de infantil añade que si se puede también en vídeo. Una maestra de la escuela rural pregunta dónde se ubica el colegio a visitar, para calcular la distancia a su casa.

Se levanta la sesión, cogiendo cada uno su marioneta y haciendo comentarios sobre la misma.

### **3.5.2. Conclusiones de la observación del grupo de trabajo**

Para la extracción de estas conclusiones hemos contado con la ventaja que el observador pertenece al grupo de trabajo pudiendo observar todas las sesiones de manera participante.

Este grupo de trabajo formado por 8 personas con los mismos intereses pero distinto grado de formación sobre el tema ha sufrido una evolución a lo largo del curso pero con algunas señas de identidad común.

Durante los primeros meses ha sido prácticamente el coordinador el que aportaba ideas sobre el tema, existiendo gran interés por parte de sus miembros ya que tenían la presión de llevar a la práctica las sesiones y no sabían cómo.

Durante todas las sesiones se han ido elaborando guías diarias de trabajo (cada sesión del grupo de trabajo 2) que se llevaban a la práctica y se recogían las incidencias en la siguiente sesión. En el segundo mes se introdujo una sección de Infantil (5 de ellos tenían la especialidad y 4 trabajaban en ella) en la que se produjo el mayor intercambio de experiencias, muchas de las cuales se integraron en las sesiones de trabajo de inglés.

En el segundo trimestre se produjo un verdadero intercambio de conocimiento al ir adquiriendo sus componentes mayor seguridad en el tema. Además de una visita a un colegio bilingüe se contó con la presencia de un grupo de alumnos de la universidad de Burgos para contar sus experiencias sobre el tema.

El grado de participación era muy positivo y en el mes de febrero se integró en el grupo la especialista de música.

Se evaluó muy positivamente el intercambio de experiencias si bien a veces se comentaba que era muy difícil asimilar la intensidad de las sesiones por exceso de cantidad de conocimientos. Las sesiones perdían dinamismo cuando contaban con la presencia del asesor del CFIE. En algunas ocasiones se demoraba el comienzo de las sesiones porque algunos de sus componentes

trataban algún tema puntual que le preocupase (fecha de una excursión y condiciones, un alumno que no controlaba esfínteres...), esto se hacía en conversaciones paralelas.

En la reunión observada durante una hora y cuarto que duró la misma se sigue un orden del día que tienen todos los participantes, menos uno que se le ha olvidado.

En ningún caso se producen discusiones y por lo tanto no se bipolariza los conversaciones, en algunos casos se complementa las aportaciones de los compañeros.

Todos los temas tienen relación directa con el aula de hecho se aplican sus aportaciones.

Los asistentes muestran interés sobre los temas, no solo con su lenguaje no verbal mostrando atención sino también tomando notas en su cuaderno, todos ellos escriben en sus cuadernos.

Los acuerdos se llegan por consenso y asentimiento, y se recogen por el coordinador.

#### **4. SÍNTESIS DEL CAPITULO 9**

En este capítulo nos hemos centrado en la Observación Participante, dividiendo el capítulo en dos partes: en la primera hemos realizado una aproximación teórica a la técnica citada, describiendo la actitud que ha de tener el observador, las ventajas y desventajas de la observación y qué debe ser observado.

En la segunda parte del capítulo, nuestro trabajo se ha centrado en la observación. En primer lugar centrándonos en la validez y fiabilidad, y seguidamente hemos descrito el desarrollo de la misma, los objetivos que nos hemos propuesto conseguir con esta técnica y las dos observaciones participantes realizadas, tanto en la reunión de ciclo como en el grupo de trabajo de inglés. En ambos casos se termina con la presentación de las conclusiones extraídas.

# **CAPÍTULO 10**

## **RECOGIDA DE DATOS: ANÁLISIS DOCUMENTOS**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPÍTULO 10: RECOGIDA DE DATOS. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

1. INTRODUCCIÓN
2. MUESTRA
3. PROCESO
4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS
5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
6. PROCESO DE TRIANGULACIÓN
7. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 10

*El hombre habla de todo y habla de todo como si el conocimiento de todo estuviese todo en él.*

*(Porchia, 1998)*

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **1. INTRODUCCIÓN**

El análisis de documentos tiene la ventaja técnica de ser una técnica no intrusiva. Ya que se puede hacer de manera independiente de los sujetos analizados. Otra ventaja es que los datos tienen forma permanente.

Para la realización de esta técnica, se han analizado las actas de las coordinaciones de Educación Infantil y los tres ciclos de Primaria del curso 2009/2010.

Aunque los documentos cualitativos tal vez no sigan una forma predeterminada, el análisis de ellos es crítico para la comprensión de la manera en que los miembros de la organización engranan en el proceso de la misma.

Los documentos cualitativos incluyen en nuestro caso reuniones de ciclo, recogidas en las correspondientes actas. Pero puede ser cualquier otro documento que plasme por escrito el desarrollo de la organización, como actas de Claustros, de CCP, de Consejos escolares...

A través de ellos analizamos de manera pausada, el funcionamiento de las reuniones, corroborando o refutando las informaciones obtenidas bien con la observación participante de las mismas o bien con el resto de técnicas aplicadas.

## **2. MUESTRA:**

La muestra elegida ha sido suficientemente amplia ya que se han analizado las actas de las coordinaciones de Educación Infantil y los tres ciclos de Primaria del curso 2009/2010. En total 60 actas de ciclo, dos por mes. Se ha elegido este documento por considerarse el único que puede reflejar alguna Gestión del Conocimiento.

### 3. PROCESO

Esta técnica se ha elegido para comprobar los datos obtenidos en la Observación Participante de las coordinaciones de ciclo, se han realizado lecturas trianguladas, es decir realizadas por tres personas distintas (una de ellas no perteneciente al claustro del colegio analizado). Para ello se ha contado con la colaboración de una maestra de Primaria perteneciente al Claustro, la cual no analizaba los documentos de su propio ciclo. Otro maestro de fuera del colegio, que ejercía de director de un colegio en Valladolid, y el propio investigador. Esto se ha repetido en un acta de cada ciclo.

Como resultado, además de validar nuestra técnica de análisis, ha servido para comprobar que no existían diferencias relevantes en el análisis de los documentos.

El guión de observación era similar al utilizado en la técnica de observación participante

<b>GUIÓN DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS</b>
<b>¿Participan todos los asistentes?</b>
<b>¿Los temas tratados siguen un orden del día?</b>
<b>¿Las discusiones bipolarizan la reunión?</b>
<b>¿Cuál es su duración?</b>
<b>¿Se tratan temas relacionados con los problemas de aula?</b>
<b>¿En las intervenciones se ofrecen soluciones a los problemas?</b>
<b>¿Se llegan a acuerdo? ¿Cómo?</b>
<b>Otros</b>

Tabla nº12

#### **4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS**

(Actas de reuniones de ciclo del curso 2009/2010. Ciclos de: Educación Infantil, Primer ciclo de Educación Primaria, Segundo ciclo de Educación Primaria, y tercer ciclo de Educación Primaria)

Estas son las conclusiones extraídas:

- ≈ En todos los ciclos predominan los siguientes temas tratados: Planificación de excursiones, preparación de actividades complementarias, diseño de la programación general anual y de la memoria del curso.
- ≈ En los actas de Educación Infantil se destaca una mayor presencia de intercambio de información útil para el aula, tales como utilización óptima del material gráfico de aula, actividades expresión plástica y musical, como resolver problemas de infantil en las aulas rurales, cómo se aborda la lectoescritura, y se lanzan preguntas cómo resolver problemas de control de esfínteres, cómo presentar las fichas de cada trimestre. Muchas de las dudas surgen a partir de maestros interinos que sustituyen al titular durante un periodo de tiempo. Se trata en 4 ocasiones como tema central el tema de la escritura en infantil, aportando diversas ideas sobre su aproximación.
- ≈ En los demás ciclos el intercambio de experiencias e ideas es menor y sólo en dos actas aparece el tema de la escritura (tema sugerido para todos los ciclos por el equipo directivo) las aportaciones a este respecto hacen referencia a los materiales utilizados, de ortografía y caligrafía, detectando una necesidad de mejorar la composición escrita y la creatividad.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- ≈ Se trata de actas muy breves, menos de un folio por una cara en las que no se recogen los debates sobre los temas.
- ≈ En las actas se refleja una duración que oscila entre 45 minutos y una hora y cuarenta y cinco minutos. Pero es muy dispar la hora de comienzo y finalización de un ciclo en un mismo día, llegando a haber diferencias de hasta 45 minutos.
- ≈ En las actas se aparecen un orden del día que como se ha indicado mayoritariamente, en él predominan temas de excursiones, semana cultura, carnavales, plan de evacuación del colegio.
- ≈ En la mayoría de ellas no se registran participaciones nominales de los participantes, sino acuerdos o desencuentros de la reunión.
- ≈ Las actas de principio y final de curso, son muy coincidentes en los 4 ciclos, siendo dirigidos a confeccionar la PGA y la memoria del colegio, contando con la misma estructura en sus apartados.
- ≈ En 7 actas de diversos ciclos, exceptuando el de Educación Infantil se recogen quejas de los maestros de las escuelas rurales, sobre que los temas tratados, son referidos a problemática que hace referencia a la cabecera del CRA, y no a lo que incumbe a los pueblos.
- ≈ Las actas no siempre son firmadas por sus componentes, y en algunos casos no se citan los nombres de los miembros que asisten a estas reuniones.

## **5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La interpretación de los resultados la realizamos a partir de la triangulación de fuentes con los diversos instrumentos de recogida de datos utilizados (Cuestionario, Entrevista, Grupos de Discusión, Observación Participante) y de una triangulación temporal con algunos de los instrumentos (Análisis de Documentos)

Se detecta en varios instrumentos (Cuestionarios, Entrevista, Observación Participante) que existe una necesidad de compartir conocimientos, si bien esta necesidad se demanda menos cuando mayor es la edad, no por no tener problemas en el aula, sino por asumir como parte de la práctica el convivir con ellos.

En las Entrevistas, en los Grupos de Discusión y en la Observación Participante se constata esta última afirmación, en la que se da por válido el vivir con problemas sin solución, buscándose culpables más que resolverlos. Por ello las conversaciones se centran en culpar a los propios niños de sus carencias o a las familias de su inoperancia o a las leyes educativas de su ineficacia o a la Administración Educativa de falta de apoyo.

Los problemas más manifestados son: disciplina, metodología, tratamiento de niños con necesidades educativas especiales, trabajo con niños inmigrantes, organización de aulas internivelares (muy manifestado en todos los instrumentos utilizados), aprendizaje y afianzamiento de la lectoescritura comprensiva, desarrollo del pensamiento lógico–matemático, así como organización y optimización de reuniones.

En muchas ocasiones se manifiesta que no se explicitan estos problemas por pudor a mostrar el propio desconocimiento y sólo se hace en momentos críticos en los que se necesita un apoyo urgente.

Se muestra una actitud positiva hacia recibir conocimientos útiles, con énfasis en que así lo sean, al tiempo que se manifiesta una decepción por la experiencia tanto de agentes externos como de la comunicación existente en reuniones internas de la falta de operatividad y eficacia para compartir los

mismos y que sean provechosos para la resolución de las demandas de los maestros.

Es curioso que cuando se trata de un instrumento donde se preserva el anonimato se manifiesta que se estaría dispuesto a compartir los propios conocimientos, pero cuando se hace a través de otros instrumentos surgen ciertas reticencias a hacerlo. Para ello se prefiere abiertamente que estos surjan del contacto con un compañero del propio centro de trabajo mucho antes que de asesores externos, compañeros de otro colegio o de libros (esto se repite tanto en los cuestionarios como en las entrevistas. Se detecta una gran reticencia a los apoyos externos y cursos de formación impartidos por personas que no están en contacto directo en el aula.

Si bien los especialistas que no tienen compañeros de la misma habilitación en el centro escolar demandan contacto con compañeros de otros colegios con sus mismas inquietudes y problemática.

Un número reducido de docentes manifiestan que compartirían su conocimiento por iniciativa propia si supieran que iba a servir de algo a algún compañero; al mismo tiempo en las entrevistas esta afirmación se convierte en recíproca: “Lo útil se integra” El que un compañero utilice alguna idea nuestra es valorado siempre que sea con nuestro consentimiento

Al mismo tiempo, tanto en los Cuestionarios como en la Entrevista y en el Grupo de Discusión, un gran número de compañeros (los que menos años llevan en el colegio) manifiestan que sus cualidades y habilidades no son conocidas por el colegio, y por ende son desaprovechadas. Así, existen prejuicios en función de la situación administrativa, teniendo influencia en la receptividad de conocimiento, bien sea interino, provisional o definitivo.

También existe una preferencia clara a que esta transmisión se realice a través de comunicación oral, siendo muy pocos los que manifiesta su elección a través del ordenador.

El conocimiento fluye de manera informal en los pasillos, patios y viajes compartidos (Grupo de discusión y Entrevista), pero no se hace en momentos

establecidos por varias razones por un lado la deficiente organización de las reuniones, fallando desde su orden del día, colocación y falta de conocimiento de habilidades comunicativas y de dirigir la misma. Se debe cuidar el clima de las mismas y se manifiesta una sensación aprendida de que solo sirven para asuntos relacionados colateralmente con la educación y complementarios, en el mejor de los casos relacionados con la organización del colegio pero nunca con el funcionamiento del aula.

Se infrutilizan diversos medios de comunicación, como la labor de los itinerantes, que físicamente tienen mayor movilidad por el CRA, o los propios, ordenadores que pueden servir de utilidad para salvar distancias físicas entre pueblos, pero debido a la experiencia poco útil de los mismos, se va creando una sensación de ineficacia.

Como caso discrepante recogemos el que surge en el grupo de trabajo de inglés, en el que el conocimiento sí se comparte, debido a la organización y gestión del conocimiento por parte del coordinador, por dar respuesta útil a las demandas de conocimientos, y por el apremio de la necesidad de tenerlo. Y como se va de menos a mayor participación, como con el paso del tiempo se incrementa el flujo del conocimiento, a medida que el grupo se consolida y la forma de trabajo también.

## **6. PROCESO DE TRIANGULACIÓN**

En aras de buscar una validez de todo el proceso de investigación se ha realizado un proceso de triangulación, para ello se han realizado en el cuestionario la pregunta número 1 sobre ¿Cuáles son los problemas básicos en el quehacer diario? Se repite en la pregunta, siendo también la pregunta número 1 y en el Grupo de Discusión, también coincidente con la pregunta número 1.

Los resultados obtenidos con este proceso, son coincidentes por lo que dan solidez a nuestra investigación.

La pregunta número 4 del de la Entrevista sobre si conocemos lo que nuestros compañeros conocen se repite en el Grupo de Discusión siendo en este caso la pregunta dos. En este caso, la información recogida en el Grupo de Discusión corrobora la obtenida en la entrevista.

La pregunta número 9 de la Entrevista que versa sobre lo que se valora en las reuniones, coincide con la Observación Participante que hemos hecho en las mismas. Siendo valorado nuevamente que la información más relevante es la que tiene utilidad en el aula y solventa los problemas de los docentes.

La pregunta número 3 de Cuestionarios sobre que se prefiere para encontrar soluciones coincide con la pregunta número 5 de la entrevista. Y en ambos casos la información obtenida es la misma, por lo que nuestros instrumentos utilizados son fortalecidos.

De esta manera con el cruce de datos con las diversas técnicas empleadas, hemos conseguido corroborar los datos obtenidos en nuestra investigación.

## **7. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 10**

En este capítulo presentamos la última técnica de recogida de datos utilizada: el Análisis de Documentos. Se explican la muestra elegida y el proceso seguido, así como el guión utilizado para el análisis.

En los apartados finales del capítulo se presentan las conclusiones extraídas de los documentos, la interpretación de los resultados, y el proceso de triangulación realizado que refuerce la validez del proceso investigador.

**CAPÍTULO 11**  
**MODELO DE GESTIÓN DEL**  
**CONOCIMIENTO**  
**EN UN COLEGIO PÚBLICO**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPÍTULO 11

### MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UN COLEGIO PÚBLICO

#### 1. INTRODUCCIÓN

#### 2. FASE 1: MENTALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN

##### 2.1. Acción 1: Organización de la Gestión del Conocimiento

###### 2.1.1. Consultoría de Dirección

###### 2.1.2. Fases de las reuniones

###### 2.1.3. Detección de necesidades

###### 2.1.4. Acciones previas

##### 2.2 Acción 2: Plan de Gestión del Conocimiento

###### 2.2.1. Planes subordinados

#### 3. FASE 2: CONSULTORÍA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

##### 3.1. Acción 1: Planificación de los procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de la información

##### 3.2. Acción 2: Planificar la comunicación Interna

#### 4. FASE 3: ACCIONES A DESARROLLAR

##### 4.1. Acción 1: Análisis de la situación y del mapa del conocimiento y competencias.

##### 4.2. Acción 2: Identificación de barreras y facilitadores

##### 4.3. Acción 3: Plan de comunicación interna

4.4. Acción 4: Asignación de cometidos personales

4.5. Acción 5: Plan de acción

4.6. Acción 6: Formación y aprendizaje

4.7. Acción 7: Proyecto piloto

## 5. FASE 4.- MEDIDAS DE VERIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO

5.1. Acción 1: Evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información.

5.2. Acción 2: Revisión del funcionamiento de los sistemas de información

## 6. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 11

*El conocimiento descansa no solo sobre la verdad sino también sobre el error.*

*(Carl Jung, 2004)*

## **1. INTRODUCCIÓN**

A continuación se presenta el diseño del modelo de Gestión de Conocimiento en un Colegio Público, con sus correspondientes fases y acciones a desarrollar, facilitado con pequeños esquemas que faciliten su comprensión.

El presente trabajo de campo surge del trabajo de investigación presentado anteriormente donde se constata la hipótesis de que un colegio mejora su funcionamiento siempre y cuando se facilite la circulación del conocimiento.

El modelo se ha llevado a la práctica durante el curso escolar 2010-2011, con una amplia colaboración de los docentes del colegio, favorecido por ser el lugar de trabajo del investigador, agradecemos también la buena disposición del equipo directivo y la implicación del Ampa

El modelo se basa en una adaptación a un colegio de Primaria de la propuesta realizada por Gallego, D y Ongallo, C. (2004)

Seguidamente se presenta su ejecución y finalmente su evaluación así como las conclusiones que se extraen de la misma.

### **Esquema del modelo de Gestión del Conocimiento para un colegio de Primaria**

## **2. FASE 1: MENTALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN**

### **2.1. ACCIÓN 1: Organización de la Gestión del Conocimiento**

#### **2.1.1. Consultoría de Dirección**

*Reunión con el Director*

*Reunión con el Jefe de Estudios*

*Reunión con el Secretario*

*Reunión con todo el equipo directivo*

### **Consultoría de Dirección**



**Gráfica nº 27**

#### **2.1.2. Fases de las reuniones**

Presentación de **ventajas** de la Gestión de Conocimiento dentro del colegio:

- Aprovechar el conocimiento de los compañeros.
- Crear un mejor clima relacional
- Aumentar la autoestima de los que aportan conocimiento
- Optimizar tiempos para resolver los problemas

### 2.1.3. Detección de necesidades.

- Por parte de la Dirección del Colegio
- Por parte del Gestor de Conocimiento

#### *Fases de las reuniones*

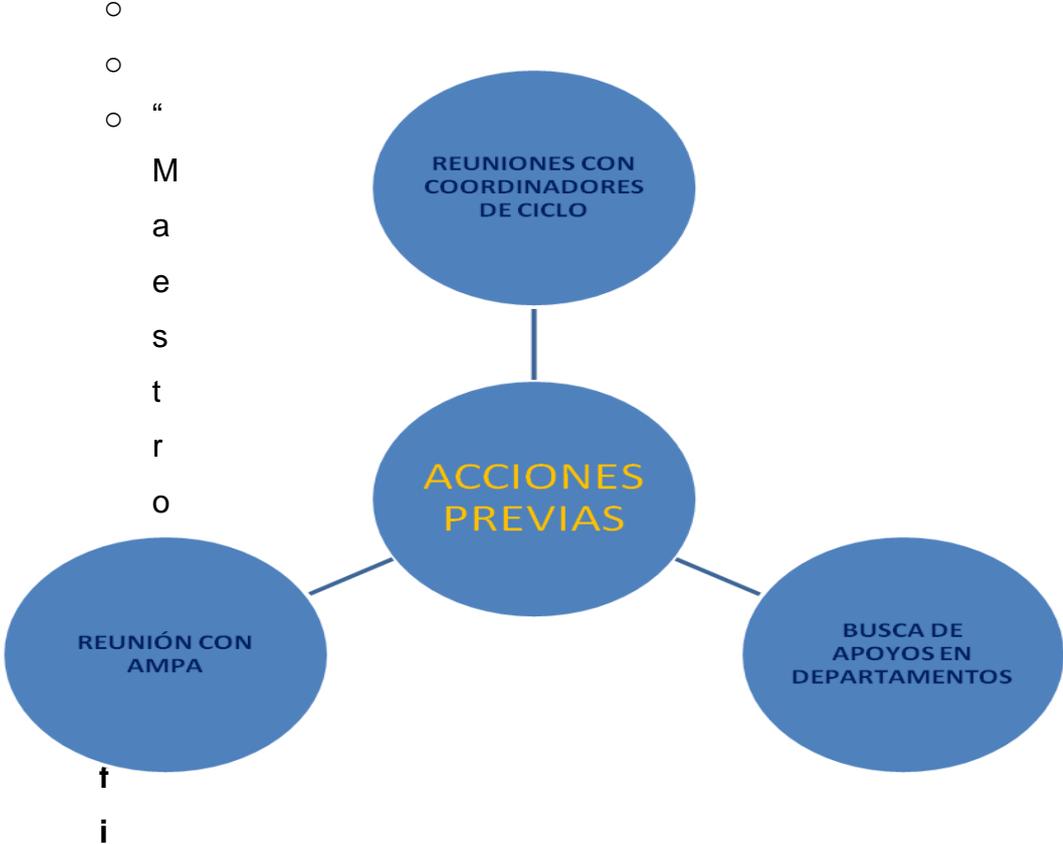


**Gráfica nº 28**

### 2.1.4. Acciones previas

- Reuniones con los coordinadores de ciclo a manera individual
- Reunión con AMPA
- Busca de apoyo de los ciclos y los “departamentos”

**Acciones previas**



Gráfica nº 29

## 2.2. ACCIÓN 2: *Plan de Gestión del Conocimiento*

- FINALIDAD: Ofrecer respuesta a los problemas de índole didáctica, pedagógica, legislativa, y emocional de los miembros de la comunidad educativa.
- ELEMENTOS: Personales : gestor de conocimiento con apoyo de personal relevante en el colegio
- Con qué MATERIALES voy a contar
- HERRAMIENTAS

### *Plan corporativo de gestión del conocimiento*



Gráfica nº 30

**Recursos materiales**



**Gráfica nº 31**

PASOS PARA CREAR LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

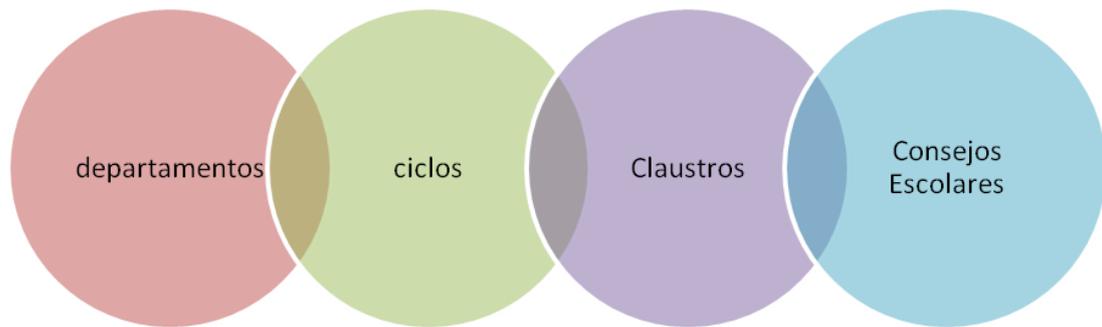
- Mentalización de todo el personal en la necesidad de gestionar el conocimiento.
- Mentalización del equipo docente.
- Mentalización del Personal laboral.

**Momentos de intercambio informales**



**Gráfica nº 32**

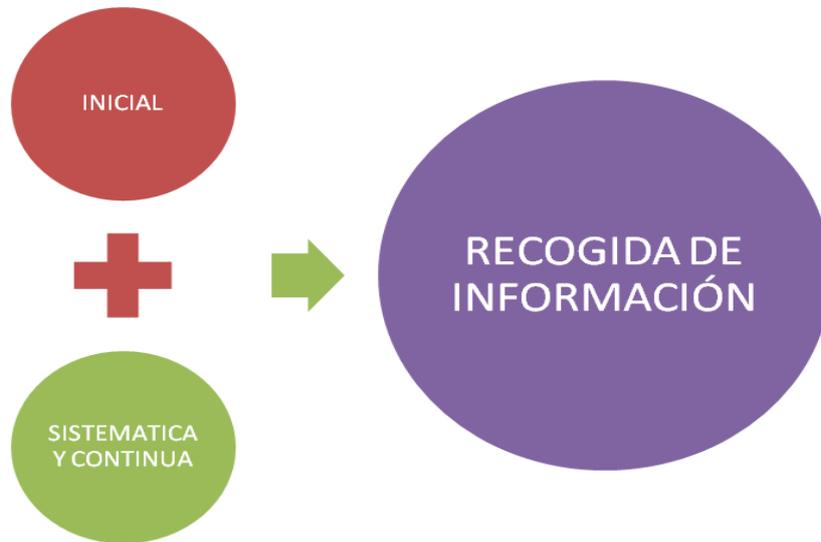
### ***Momentos de mentalización***



**Gráfica nº 33**

- Reuniones individuales con personas relevantes y con “influencia” dentro del colegio.
- Información al Claustro, al Consejo Escolar y en los ciclos
- Recogida de conocimiento y recogida de fuentes de información:
- Recogida de información inicial : a través de un cuestionario
- Recogida sistemática
- Cuando se crea conocimiento o se recoge conocimiento de cursos, publicaciones u otros.
- Organización del mismo.
  - “Reparto” del conocimiento, uso y seguimiento del mismo.
  - Información de los padres, y apertura a sus aportaciones.

**Recogida de información**



**Gráfica nº 34**

**Fases**



**Gráfica nº35**

### **2.2.1. Planes subordinados:**

- ≈ Reunión con la Comisión de Coordinación Pedagógica
- ≈ Reuniones con la junta directiva del AMPA
- ≈ Mejora de la gestión de la biblioteca. Reunión con el coordinador de biblioteca
- ≈ Mejora de la gestión de la información relevante y Formativa que llega al colegio
- ≈ Uso de las TIC como elemento de compartir conocimiento. Reunión con el responsable de Nuevas Tecnologías
- ≈ Acciones personalizadas de circulación del conocimiento a través de los “aliados del gestor” ( uno por ciclo y departamento):
- ≈ Seleccionar y difundir la información de publicaciones específicas
- ≈ Compartir lo aprendido después de un curso
- ≈ Tablones formativos por intereses en lugares estratégicos.
- ≈ Reunión con la Comisión de Coordinación Pedagógica
- ≈ Reuniones con la junta directiva del AMPA
- ≈ Mejora de la gestión de la biblioteca. Reunión con el coordinador de biblioteca
- ≈ Mejora de la gestión de la información relevante y Formativa que llega al colegio
- ≈ Uso de las TIC como elemento de compartir conocimiento. Reunión con el responsable de Nuevas Tecnologías

- ≈ Acciones personalizadas de circulación del conocimiento a través de los “aliados del gestor” ( uno por ciclo y departamento):
- ≈ Seleccionar y difundir la información de publicaciones específicas
- ≈ Compartir lo aprendido después de un curso
- ≈ Tablones formativos por intereses en lugares estratégicos.

**Tabla nº 13**

### **3. FASE 2: Consultoría de la comunidad educativa**

#### **3.1. ACCIÓN 1: Planificación de los procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de la información.**

- a) Continua la detección de necesidades de formación y problemas:
    - Lectura de actas de ciclo y de Comisión de Coordinación Pedagógica.
    - Recogida de información en contextos informales
  - b) Planificación de los procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de la información.
  - c) Establecimiento del mapa de conocimiento, a partir de la información recogida en el cuestionario.
  - d) Establecimiento de almacén de conocimiento:
    - En el ordenador.
    - En la biblioteca
    - En los tablones de anuncios.
    - Red de contactos externos
- Informar del mapa de conocimiento a todos los asistentes.

#### **3.2. ACCIÓN 2: Planificar la comunicación interna:**

- De manera individual con los responsables de ciclo y dirección, y departamentos.
- Sistematización de los contactos informales, en patios, coches y pasillos.

- A través del ordenador.

- Responsable: Gestor del Conocimiento

*Funciones del gestor:*

- Gestionar la prensa
  - Revisar las actas
  - Revisar los archivos del ordenador
  - Gestionar la estantería de la biblioteca
  - Detectar problemas a través de contactos informales en patios, pasillos
  - Reuniones con la dirección mensualmente
  - Reuniones semanales con los contactos en ciclos y departamentos
  - Establecer comunidades prácticas
- 
- Calendario a desarrollar:
    - Desde Octubre, en todas las reuniones de ciclo , y CE
- 
- Normas de utilización de las TIC.
    - En el ordenador de la biblioteca, tenemos un archivo llamado Gestión del conocimiento, dentro de él existen diversos apartados:
      - Infantil ( lectura, lógica matemática, hábitos, otros,)
      - Primaria,
      - Conocimiento del medio,
      - Inglés,
      - EF.
      - matemáticas,
      - Religión,
      - música,
      - Plástica,

- Problemas,
- Aportaciones.

➤ **ACCIONES A DESARROLLAR.**

1.- De los recursos documentales: todas las revistas son recogidas por el Gestor de Conocimiento en secretaría, y después de una rápida lectura se distribuyen a los que él considera interesados, con una marca en la página que puede ser de interés.

- Se recomienda que una vez leída se pase a otro compañero, y finalmente la revista se deja en la biblioteca en la estantería destinada para ello
- Si existe algo interesante se puede volcar al ordenador en el apartado correspondiente con el menor número de palabras posible.

2.- Cuando alguien asiste a un curso, se recomienda que la información la vuelque en el ordenador para que quede a disposición de todos.

3.- Cuando se consigue una idea útil se recomienda se haga público, bien en el ordenador, con la palabra *ÚTIL*, o bien se comparta en los ciclos.

**4. FASE 3: Acciones a desarrollar.**

**4.1. ACCIÓN.1.- Análisis de la situación y del mapa del conocimiento y competencias.**

**4.2. ACCIÓN 2.- Identificación de barreras y facilitadores**

**4.3. ACCIÓN 3.- Plan de comunicación interna.**

Dentro de la comunicación Interna nuestro plan tendrá en cuenta los tres tipos de la misma: Ascendente, descendente y horizontal.

- Comunicación descendente.
- Comunicación ascendente.
- Comunicación horizontal.

### ***Comunicación interna***



**Gráfica nº 36**

#### **4.4. ACCIÓN 4.- Asignación de cometidos personales**

- Para el responsable de Nuevas tecnologías
- Para el responsable de la Biblioteca
- Para los coordinadores de ciclo

#### **4.5. ACCIÓN 5.- Plan de acción:**

- Fases: Mentalización, diseño conjunto, ejecución y evaluación
- Tareas: del Gestor de Conocimiento, de los apoyos en el colegio
- Seguimiento: A lo largo de todo el proceso, con evaluaciones mensuales de ajuste y una evaluación Final.

#### **4.6. ACCIÓN 6.- Formación y aprendizaje**

- Se fomentará la actividad ver para aprender,
- Asistencia a cursos dirigidos y orientados
- Aprendizaje on line

#### **4.7. ACCIÓN 7.- Proyecto piloto**

Se ejecuta este plan de Gestión de Conocimiento, para poder ser evaluado y valorarse las posibilidades de instauración en el Colegio, así como su posible extensión a otros colegios.

### **5. FASE 4.- Medidas de verificación y seguimiento**

#### **5.1. ACCIÓN 1.- Evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información.**

- 1.- Revisión del funcionamiento del mapa de conocimiento.
- 2.- Revisión del grado de satisfacción.
- 3.- Revisión del grado de Utilidad.
- 4.- Relación grado de mejora, sobrecarga en el trabajo/ simplificación del mismo.
- 5.- Funcionamiento del ordenador: facilidad de entrada y recuperación de datos.

## **5.2. ACCIÓN 2.- Revisión del funcionamiento de los sistemas de información**

- Normativa de acceso del sistema de comunicación
  - Recomendaciones para aprender de todos.
  - Normas para el uso del TIC.
  - Normas de uso del tablón de anuncios
  
- Propuestas de mejora.
- Evaluación final en la memoria del colegio

## **6. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 11**

Este minucioso esquema de trabajo para implementar el modelo propuesto surge a partir de la documentación bibliográfica, del diagnóstico efectuado y del contacto directo con la realidad diaria. Habiendo intentado en todo caso, elaborar un esquema de trabajo, real, ajustado a las necesidades del colegio, y que suscite el menor número de resistencia posible, al tiempo que sus beneficios lleguen al mayor número de miembros de la comunidad educativa.

Se considera clave un buen inicio, que suponga la cimentación del método a través de la fase de mentalización y una evaluación final integrada en la memoria del colegio que valore el trabajo realizado y a partir de su valoración suponga el punto de partida en la siguiente PGA del curso siguiente.

Consideramos positivo que este modelo se aplique muy próximo en el tiempo a la investigación realizada en el curso anterior sobre Gestión del Conocimiento en el mismo colegio.

**CAPÍTULO 12**  
**PUESTA EN PRÁCTICA**  
**DEL MODELO DE GESTIÓN**  
**DEL CONOCIMIENTO**  
**EN UN COLEGIO DE PRIMARIA**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## **CAPÍTULO 12: PUESTA EN PRÁCTICA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UN COLEGIO DE PRIMARIA**

### **1. INTRODUCCIÓN**

### **2. OBJETIVOS**

### **3. EJECUCIÓN DE LA FASE 1 DEL MODELO DE GESTIÓN**

3.1. Acción 1: Organización de la gestión del conocimiento

3.2. Acción 2: Establecer un plan de gestión del conocimiento

### **4. EJECUCIÓN DE LA FASE 2: CONSULTORÍA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

3.4. Acción 1: Planificación de procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de la información

3.5. Acción 2: Establecimiento del mapa de conocimiento

3.6. Acción 3: Planificar la comunicación interna

### **5. EJECUCIÓN FASE 3: IMPLANTACIÓN DE SU SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL COLEGIO**

2.1. Acción 1: Análisis de la situación y del mapa del conocimiento y competencias

2.2. Acción.2: Identificación de barreras y facilitadores

2.3. Acción 3: Plan de comunicación interna

2.4. Acción 4: Asignación de cometidos personales

2.5. Acción 5: Plan de acción

2.6. Acción 6: Formación y aprendizaje

2.7. Acción 7: Proyecto piloto

6. EJECUCIÓN FASE 4: MEDIDAS DE VERIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO

6.1. Acción 1: Evaluación de los procedimientos de adquisición, Almacenamiento y distribución de la información

6.2. Acción 2: Auditoría de la calidad de los sistemas de información

7. NORMATIVA DE ACCESO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

8. EVALUACIÓN EN LA MEMORIA DE FIN DE CURSO.

9. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 12

*“Hay personas cazo y personas espumadera, las personas cazo aprovechan todo lo que les cuentas, a las personas espumadera se les escurre todo”*

*(Bueno, 1996)*

## **1. INTRODUCCIÓN**

A continuación presentamos la puesta en práctica del modelo de gestión del conocimiento en el CRA “Campos Góticos” cuyo contexto se ha definido en el capítulo 7, la aplicación de este modelo se llevó a cabo durante el curso 2010-2011. Ha habido una ligera modificación en la plantilla respecto al curso anterior, que no varía la composición de la misma ni en diferenciación de sexo, ni en edad. Todos los miembros claves que participaron en la investigación anterior siguen perteneciendo al Claustro.

En la ejecución del modelo ha sido clave tanto la colaboración del Equipo Directivo, que creyó desde un primer momento en el proyecto de innovación como un proyecto de mejora, y el apoyo de la coordinadora de Educación Infantil, como elemento motivador y colaborador en la investigación. La labor y actitud de la secretaria del colegio y de la totalidad del departamento de inglés, a la que pertenece el investigador que hace las funciones de gestor de conocimiento han sido muy útiles a la hora de facilitar la aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento.

## **2. OBJETIVOS**

Entre los objetivos de la aplicación del modelo nos planteamos:

- ♦ Facilitar los mapas de conocimiento y los logros obtenidos a los maestros y demás miembros de la comunidad educativa de la manera más inmediata posible.
- ♦ Favorecer la Gestión del Conocimiento de manera sistemática.

- ♦ Crear el hábito de compartir lo que se sabe y se aprende
- ♦ Mejorar la autoestima al ofrecer lo que se sabe.
- ♦ Evitar la sobrecarga el trabajo de los miembros de la comunidad educativa del colegio

### **3. EJECUCIÓN DE LA FASE 1 DEL MODELO DE GESTIÓN**

#### **3.1. ACCIÓN 1. Organización de la gestión del conocimiento.**

FASE 1:

MENTALIZAR AL EQUIPO DIRECTIVO: CONSULTORÍA DE DIRECCIÓN

Para lograr determinados objetivos y salvar algunas barreras a la innovación hay que actuar de manera estratégica. Se plantearon diversos tipos de reuniones con el Equipo Directivo, de manera individual previa a la reunión con todos sus miembros juntos, ya que en ocasiones una reunión con todo el Equipo Directivo en conjunto puede provocar unas posturas públicas resistentes, que no lo serían de manera individual.

Este procedimiento será seguido por norma general, primero se realizará un avance de la información del proceso en pequeños grupos, antes de llevarlo a gran grupo (miembros de un ciclo, antes que al ciclo, miembros del Claustro antes que al Claustro, miembros del Consejo Escolar antes que al Consejo Escolar)

De esta manera se sigue el siguiente procedimiento:

## *MENTALIZACIÓN*

a) REUNIÓN CON EL DIRECTOR DEL COLEGIO, donde se explica el poco “coste”, tanto de tiempo como de esfuerzo por parte de los miembros del colegio. Así mismo también se explica las diversas fases del modelo de Gestión del Conocimiento

En dicha reunión, realizada en el mes de Octubre de 2010, se trataron los siguientes temas:

- ≈ Se presentaron las *VENTAJAS* de aplicar un modelo de Gestión de Conocimiento, como:
  - Aprovechar el conocimiento de los compañeros.
  - Crear un mejor clima relacional, salvando las celotipias profesionales.
  - Aumentar el grado de autoestima de los que aportan conocimiento.
  - Optimizar los tiempos de resolver problemas.
  - Mejorar la imagen del colegio, realizando un proyecto innovador.
- ≈ Se presentaron los resultados de la investigación anterior, donde se recogía la predisposición del profesorado, así como problemas más relevantes que les preocupan (detección de necesidades):
- ≈ Cómo dar respuesta a algunos problemas de disciplina.
- ≈ Cómo tratar casos de alumnos con necesidades Educativas especiales, en concreto niños autistas.
- ≈ Cómo mejorar el rendimiento de los niños con problemas de aprendizaje.
- ≈ Cómo tratar problemas puntuales que surgen a lo largo del curso, en concreto se demanda como actuar cuando se muere el padre

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

de un niño. (Este problema se planea al inicio del presente curso escolar)

- ≈ Cómo enseñar a razonar, en los diferentes cursos.
- ≈ Cómo integrar a los maestros con mayor edad en las nuevas tecnologías.
- ≈ Cómo organizar la Escuela rural, tanto en tiempos como espacio.
- ≈ Cómo enseñar inglés en Educación Infantil.
- ≈ Cómo enseñar a leer en Educación Infantil de manera comprensiva.
- ≈ Cómo realizar reuniones con padres de manera útil para todos.

En una reunión de aproximadamente una hora, en la que se hace ver que es posible encontrar solución a dichos problemas.

Se propone la necesidad de tener un mayor conocimiento de lo que los maestros saben, para ello se plantean varias vías: por un lado un cuestionario y por otro recoger información de la comunicación horizontal en contextos informales, con todo ello se realizará un banco de recursos.

Se informa que se irán proponiendo diversos pasos, que se irán comunicando al Equipo Directivo.

El Director muestra su plena disposición a colaborar, incluso declara gustarle la idea, pero muestra su preocupación por que no se sobrecargue el trabajo de los maestros.

b) Se realiza una reunión similar con los demás miembros del equipo directivo: Secretaria y Jefe de Estudios, pero con menor intensidad y flujo de información, dado que el tercer paso, que es la reunión con todo el Equipo Directivo donde

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

se informa del modelo de Gestión del Conocimiento cuyo peso inicialmente caerá sobre el Gestor de Conocimiento .

En esta reunión el Jefe de Estudios ofrece el plan de reuniones anuales, tanto de ciclos, como reuniones por niveles e intereses (entre maestros tutores, maestros de Educación Especial, o miembros de comisión de actividades extraescolares) y posibles temas a tratar.

Se propone que en las reuniones de ciclo un punto del orden del día sea sobre Gestión del Conocimiento.

Por parte de la secretaria, propone que se podría gestionar la distribución de la voluminosa prensa educativa que se recibe y que en muchos casos va de la mesa de la sala de profesores a la papelería. Y que a ella personalmente le llega a agobiarse sobre la mesa.

Se ofrece personalmente en ayudar en la gestión de la biblioteca, en la estantería dedicada exclusivamente a la Gestión del Conocimiento del profesorado.

c) Finalmente se realiza una reunión con todo el Equipo Directivo, donde se reafirma la información obtenida en reuniones anteriores y se consolida el apoyo de todo el Equipo Directivo

El equipo directivo solicita que la evaluación del modelo propuesto, sea conocida por ellos antes de llevarla al Claustro.

Entre las *ACCIONES PREVIAS* se deciden:

- ↘ Que dicho modelo de gestión del Conocimiento sea incluido en la PGA del colegio.
- ↘ Realizar reuniones con los coordinadores de ciclo de manera individual
- ↘ Buscar apoyo dentro de los ciclos y “departamentos”: maestro colaborador de la gestión del conocimiento.
- ↘ Reuniones con el AMPA

↳ Prioridades:

- 1.- Saber lo que sabemos
- 2.- Mejorar el ambiente con apoyo mutuo
- 3.- Mejorar la autoestima del grupo de maestros
- 4.- Hacer que circule el conocimiento.

d) EJECUCIÓN DE ACCIONES PREVIAS

Durante el mes de Octubre de 2010 se realizan las siguientes acciones previas a la ejecución del modelo de Gestión del Conocimiento:

- ≈ Se buscan apoyos dentro del colegio, tres puntos claramente localizados, en el departamento de inglés, en Educación Infantil y en la Secretaria (responsable de la biblioteca).
- ≈ Reunión con el AMPA, en la reunión con la junta directiva del AMPA, se informa del modelo de Gestión de Conocimiento, y se pide colaboración sobre conocer tanto la disponibilidad como crear una base de datos con los conocimientos de los padres, encontrando total disponibilidad por parte de la Junta directiva del Ampa y de su presidenta.
- ≈ Se mantienen reuniones con los diferentes ciclos de manera individual con algunos de sus miembros, antes de hacer una propuesta firme, encontrando mucha disposición en el ciclo de Educación Infantil y segundo ciclo, y detectando ciertas reticencias y miedos en primer ciclo y tercer ciclo.

### **3.2. ACCIÓN 2. Establecer un plan de Gestión del Conocimiento**

- **FINALIDAD:** Nuestro principal propósito es ofrecer respuesta a los problemas de índole didáctica, pedagógica, legislativa, y emocional de los miembros de la comunidad educativa.
  
- **ELEMENTOS:** Los recursos con los que vamos a contar: Personales serán además del Gestor de Conocimiento, apoyo de la coordinadora de Educación Infantil, secretaria y compañeros del departamento de Inglés, dado que son las personas que mayor predisposición han mostrado y se intenta soslayar las barreras a la innovación que suelen mostrar muchos docentes.
  
- **MATERIALES:** Los recursos materiales que se necesitarán serán muy básicos: un ordenador, un tablón de anuncios, una estantería en la biblioteca, gestión de prensa especializada y material de las editoriales.
  
- **FASES:** Las fases de que va a constar en este modelo son:
  - a. Crear la unidad de Gestión del Conocimiento,
  - b. Mentalizar a toda la comunidad educativa de las ventajas de la gestión del Conocimiento,
  - c. Realizar reuniones individuales con personal relevante y con “influencia” en el colegio,
  - d. Informar al Consejo Escolar, al Claustro, y a las reuniones de ciclo,
  - e. Recoger sistemáticamente información y tanto de los problemas como de los focos donde se encuentra el conocimiento, organización y distribución del conocimiento.

DESCRIPCIÓN DE ESTAS FASES:

- a) *CREAR LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*: Cuyo núcleo es el Gestor del Conocimiento junto con un miembro del departamento de inglés y la coordinadora de Educación Infantil. Los tres maestros formarán el núcleo de la Gestión del Conocimiento, junto con el apoyo puntual de la Secretaria, que inicialmente no pertenece a la unidad de Gestión del Conocimiento con el fin de no sobrecargar su trabajo burocrático al resto de los maestros.

Tanto la coordinadora de Educación Infantil como dos de los miembros del departamento de Inglés son licenciados, a la hora de elegirles como colaboradores, además de su predisposición favorable, influye, que la maestra de Infantil es doctorando y está habituada a los procesos de investigación y el departamento de Inglés como quedó manifiesto en la investigación anterior mostraban una facilidad para trabajar en equipo de manera operativa.

- b) *SENSIBILIZACIÓN Y MENTALIZACIÓN DE TODO EL PERSONAL EN LA NECESIDAD DE GESTIONAR EL CONOCIMIENTO*.

Previamente a estas reuniones, se mantiene un contacto con el representante del departamento de Inglés y el coordinador de Educación Infantil, en el que se comunica la estrategia a seguir y el plan previsto, como conclusión general de estas reuniones se nos informa de algunos puntos donde se prevé ciertas resistencias focalizados fundamentalmente en el 3º ciclo, así como se destaca que la principal vía de comunicación a través de los ciclos y de las reuniones ocasionales.

En los CONTACTOS INFORMALES que se han tenido con el personal docente y laboral, (durante el mes de Octubre y Noviembre de 2010) tanto en las entradas y salidas del colegio como en los recreos, se hizo saber a los

*maestros* la intención de poner en funcionamiento un modelo de mejora de la gestión de lo que cada uno sabía. En estos contactos, por parte del *personal laboral* se mostró una postura totalmente abierta y muy humilde confesando que ellos no sabían nada que los demás pudiesen aprender. Se les hizo ver que su visión de la escuela desde otro punto de vista nos podría ayudar ya que, por ejemplo el conserje estaba en contacto con padres y niños en situaciones informales y mucha información podría ser útil.

Del mismo modo a las *cuidadoras* del comedor, les hicimos ver que su información respecto de los niños en el comedor nos podría ser muy útil, así como que estrategias les funcionaban con los niños y cuáles no.

Con los docentes, se comenzó el proceso en los recreos de Educación Infantil, con personas con los que se mantenía cierta empatía, en un principio se mostraron ciertos miedos a contar lo que sabía, y a compartir recursos, pero se hizo ver que podría tener ventajas para todos, y nos podríamos ahorrar tiempo en el trabajo si disponíamos de una organización más operativa.

A través de los maestros de Inglés se informó en dos de los coches donde viajaban los maestros de dicha posibilidad, los comentarios de los mismos fueron recogidos, y en ambos casos, lo más común fue, “siempre que no nos implique más trabajo, me parece bien”.

Finalmente se mantuvieron contactos informales con los representantes de los padres para informar que pretendíamos también integrar los conocimientos de los padres, donde se encontró una actitud muy abierta y receptiva por parte de los mismos, estos padres eran padres distintos a los de la reunión inicial de la AMPA. Las reuniones se tuvieron en el hall del colegio en las entradas y salidas de los mismos, y fueron convocadas por el Gestor del Conocimiento.

Todo este proceso se desarrolla durante el primer trimestre de 2010

≈ *INFORMACIÓN A LOS PADRES Y RECOGIDA DE DATOS DE LOS PADRES*

Se Informa a los padres que se va a realizar un proyecto para “Aprender todos de todos” para el que se solicita su participación y colaboración. Este punto era importante pues no se había llevado a cabo en la investigación y hacía falta contar con los padres para la Gestión del Conocimiento.

*PREPARACIÓN*

El primer instrumento para recoger información por parte de los padres ha sido un cuestionario Este cuestionario lo hemos elaborado de manera específica para nuestro trabajo de investigación, y puede verse en el anexo 4. El cuestionario se redactó en distintas fases y atendió a los siguientes criterios:

- En primer lugar se ajustó a los objetivos que pretendíamos que eran básicamente conocer sus destrezas y conocimientos y su disponibilidad. Para ello se redactaron preguntas orientadas a obtener la información que queríamos conocer. Las preguntas se hicieron en un lenguaje claro y adaptado a todos los destinatarios de la investigación. Se realizaron preguntas abiertas
- En segundo lugar, se consideraron las características que debe tener un cuestionario como elemento de medición (Sabariego, 2004): validez y fiabilidad. Se aplicó una validez de constructo, de contenido y de criterio. Para asegurar la fiabilidad se intentó, por un lado, que la muestra fuera heterogénea, y así lo fue pues se pasó a todos los padres del colegio; por otro se redactaron cuidadosamente los ítems, de manera que las respuestas de los mismos nos permitiesen encontrar información útil.

### *PROCESO DE VALIDACIÓN: PRETEST Y JUICIO DE EXPERTO*

Para asegurar la validez y fiabilidad del cuestionario, se aplicaron dos pruebas, una piloto o pretest, y el juicio de expertos, antes de la redacción definitiva del cuestionario. El cuestionario fue modificado en tres ocasiones, en los anexos nº 4 y nº 5 figura el primero y el último de los cuestionarios

#### *≈ Prueba piloto o pretest*

- En primer lugar se pasó el pretest que consiste en aplicar previamente en menor escala de padres, un primer cuestionario. El primer cuestionario se entregó a 3 padres miembros del AMPA, un vocal, su presidenta y su tesorera, dos de ellas eran maestras que ejercían como docentes en una guardería. ( en este caso hacemos coincidente la prueba pretest y de experto, ya que dichos padres son docentes con experiencia en investigación en temas relacionados con guarderías)
- La aportación fundamental fue la de hacer el cuestionario con alguna pregunta más cerrada, y en la que se ofreciese en la cabecera del mismo la opción de comunicarse a través de la agenda de los niños, además de por teléfono y por e-mail.
- El cuestionario que se aplicó en la prueba piloto o pre-encuesta, llevaba una cabecera con las indicaciones y los datos personales:

La cabecera decía así:

“El siguiente es un cuestionario de recogida de Conocimientos de todos los miembros que componemos la Comunidad Educativa alrededor de nuestro Colegio. Por favor sea libre de comunicar los distintos conocimientos que posee en aras a una mayor optimización del mismo dentro del colegio.”

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Se propuso que la cabecera fuese más clara para que pudiese ser asequible a todos los padres y se cambio por:

“El siguiente cuestionario pretende recoger lo que los padres saben y estén dispuesto a colaborar con el colegio. Por favor, escriba la información que consideres oportuna”

- Otras observaciones son:
  - Se indica que la primera pregunta se añada otra más “¿Cuál?” Ya que si no perdería la utilidad.
  - Se plantea desglosar la pregunta 6 en dos y se indica que en las preguntas donde hay que elegir se ponga la indicación de “señale lo que crea oportuno”.
  - En la pregunta 3 se sugiere que se pregunte también por el día en que los padres tienen disponibilidad.
  - Se nos indica que no olvidemos entregar dos cuestionarios, uno para el padre y otro para la madre
- Después de realizar el cuestionario, les informamos que se trataba de una prueba piloto antes de pasar el cuestionario definitivo al resto de los padres y que agradeceríamos sus observaciones. Sus comentarios fueron recogidos y utilizados para la redacción definitiva de las mismas.
- En aras de una mayor fiabilidad y validez del cuestionario, se tienen en cuenta las pertinentes observaciones realizadas.

- Nuestra población son los 509 padres de los 383 alumnos teniendo en cuenta que hay niños que son hermanos, y que algunos padres han fallecido.

#### JUICIO DE EXPERTOS.

##### ≈ **Prueba de jueces o juicio de expertos**

Como segunda parte del proceso de validación se procede al juicio de expertos, para ello el cuestionario se analizó por tres profesionales expertos en educación, especialistas unos en temas relacionados con educación, conocedores otros de la realidad educativa del colegio investigado y una experta en la elaboración de los cuestionarios.

JUEZ Nº 1.- Don Antonio Vega. Licenciado en Psicología. Miembro de un EOEP de Benavente, y experto en temas relacionados con cuestionarios y alumnos y padres de alumnos con dificultades de aprendizaje.

JUEZ Nº 2.- Juan Francisco San Juan Matesanz. Maestro y licenciado en filología inglesa. Ex Jefe de Estudios del CRA “Campos Góticos”, cargo que ocupó durante 7 años, siendo miembro del Claustro durante 15 años. Conocedor de la realidad educativa y de la evaluación de su práctica, actualmente es Secretario del Colegio Público “José Zorrilla” de Valladolid

JUEZ Nº 3.- Rosa Guerra de la Rosa, maestra de Educación Infantil y madre, ex maestra del Colegio investigado. Participante de diversos proyectos de investigación educativa.

A los tres jueces se les solicitó que estudiaran el cuestionario, y aportasen sugerencias de cambio, se les plantearon una serie de cuestiones en cuanto al contenido del cuestionario y a su estructura, por su univocidad, por su pertinencia y por su relevancia.

La aportación más relevante es que los test tuvieran más preguntas semicerradas, para facilitar su cumplimentación por parte de todos los padres, dado que si las preguntas son muy abiertas, puede provocar o la dispersión de la respuesta, o que no se responda nada.

## DESARROLLO

### ≈ *Para preparar*

Los cuestionarios se entregaron el segundo lunes del mes de Diciembre de 2010 y se recogieron el jueves siguiente, a través de los propios alumnos. Si bien el mismo martes fueron entregado la mayoría de ellos. Y el último día solo se recogieron 15 cuestionarios en todo el colegio. A los padres de los pueblos se les hizo llegar la semana anterior en la reunión con los tutores, para que se lo entregasen a los padres el lunes, y fueron entregados a los especialistas de Inglés, Música y Educación Física que se lo hicieron llegar al Gestor del Conocimiento para su vaciado.

### ≈ *Tratamiento de los datos*

Se trata de manera cualitativa, de manera abierta y flexible para la valoración de los datos. Se realiza un vaciado y se recogen los datos de los mismos, comenzando con un primer archivo sobre el conocimiento de los padres que están dispuestos a compartirlo.

#### ♦ *Resultados del vaciado del cuestionario de los padres*

- El 61% de los padres devuelve el cuestionario completo. En total 315 padres, de ellos solo 120 devuelven dos cuestionarios (uno del padre y otro de la madre) lo que supone que aproximadamente un 31% de las familias. De los cuales se realiza el siguiente vaciado.
- Sólo un 10% se confiesa usuario del ordenador, y un 7% abre el correo electrónico.
- Como medio de comunicación preferido indican que sería las notas escritas a través de los niños, un 60%.
- Un 23% prefiere comunicación telefónica.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Sólo un 5% ofrece disposición para colaborar con el colegio algún sábado y alguna mañana.
- Como conocimientos de idiomas solo un 7% manifiesta tener un conocimiento de idioma medio, siendo este el inglés, y un 2% el francés.
- Entre las habilidades personales destacan las manuales: pintores, electricista, carpinteros, cocineros, la mayoría son agricultores y empleados de fábricas, hay 2 psicólogos, 3 abogados y un escultor.
- 15 padres manifiestan tener conocimientos de ordenador. 2 declaran estar dispuestos a colaborar en actividades deportivas de manera puntual.

Con estos datos se elabora un primer FICHERO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO con las siguientes categorías:

- Padres con conocimiento en: inglés / Francés/ ordenador/ deporte/ electricidad/ pintor/ carpintero/ cocinero
- Y dentro de cada categoría se pone día de disponibilidad y teléfono, e-mail de contacto o a través de hijo

***Fichero de gestión de conocimiento para padres***

<b>FICHERO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>		
Puedo compartir mis conocimientos en...		
Nombre del padre	Días disponibles	Forma de contacto

**Tabla nº 14**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- ≈ En el anexo nº 12 se puede ver el inicio de la información recogida en el fichero informático.
- ≈ Dicha información se comunica a los maestros, por dos vías, por un lado en un Claustro, el Director del colegio comunica la predisposición de algunos padres a colaborar con sus posibilidades y se pide que en las coordinaciones de ciclo se hable sobre qué posibilidades podrían existir para su colaboración, sugiriendo por su parte que podrían colaborar en las Semanas Culturales realizando algún tipo de taller, por ejemplo con el escultor.
- ≈ En las reuniones de ciclo efectuadas la primera semana del mes de marzo de 2011, se incluye el tema en el orden del día, recogándose las conclusiones en la Comisión de Coordinación Pedagógica celebrada el día 16 de marzo de 2011. Cabe destacar entre las conclusiones que además de su participación durante los carnavales con la elaboración de los disfraces y la preparación de la fiesta de los niños, podría ser útil su participación en momentos puntuales, por parte del tercer ciclo se apunta que cuando se trata el tema de electricidad, podría ser interesante la participación de alguno de los electricistas en el aula.
- ≈ También se señala que con el padre que tiene altos conocimientos en informática, se podría contactar con correo electrónico, para resolver dudas y problemas puntuales.

Dado que algunos maestros manifiestan ciertas reticencias a la participación de los padres en el colegio, en la Comisión de Coordinación Pedagógica se decide hacer acciones puntuales y personales, siempre voluntarias, y una vez que se conozcan los resultados de las mismas si son positivas darlos publicidad para animar al resto del profesorado a incorporarse a la experiencia de contar con los padres como aportadores de conocimientos y habilidades.

≈ INFORMACIÓN A LOS CICLOS

La siguiente Fase es pasar Información a los ciclos donde en un punto del orden del día se informa durante 15 minutos, de que se va iniciar un proceso de compartir todo lo que se sabe, existiendo dos vías: una oral, aprovechando las reuniones, a través de un punto del orden del día donde se preguntará sobre cualquier aspecto que pueda ser importante compartir y otra con el tablón de anuncios y un ordenador en la biblioteca. Se explica que en el ordenador habrá una carpeta para compartir las ideas, que estará en el escritorio y que se pasarán unas normas de uso

- a) En los *departamentos* de Inglés y Música y Educación Física, se pone de manifiesto que en sus reuniones siempre es prioritario compartir lo que se sabe nuevo, bien por cursos, o por contactos con nuevos compañeros, Si bien reconocen que no se recoge sistemáticamente en ningún lugar por lo que consideran muy positivo que se organice un archivo de ordenador con dicha la información recopilada. En el departamento de Inglés se comenta que hace ya varios años tienen un documento que se denomina HISTORIA DE INGLÉS EN CAMPOS GÓTICOS, y que recoge las acciones más relevantes de lo realizado en los últimos años en el departamento de Inglés. También docentes que formaron parte del departamento en cada año, formación realizada, actividades de interés realizadas, incluyendo fotos de las mismas. Documentos y proyectos elaborados, incluidos íntegramente. De manera que el conocimiento generado queda recogido a lo largo del tiempo.
- b) En el *Claustro*, se informa de que por parte del Equipo Directivo se apoyarán las acciones de Gestionar el Conocimiento, que no supondrán ninguna carga extra para los maestros. Se comunica que como primer paso, en el tablón de anuncios de la sala de profesores, habrá un apartado titulado “Gestión del Conocimiento”, donde se informará de las novedades más relevantes del proceso, y otro apartado llamado “Buenas ideas”, donde se podrán colgar ideas para compartir con los compañeros, pidiéndose que todo lo que se coloque, se puede

fotocopiar, y se vuelva a dejar en su sitio. Se informa de quien se va a encargar inicialmente del proceso de gestionar el conocimiento.

- c) De manera más breve se informa en el *Consejo Escolar* del proceso iniciado, animando a los padres a participar en el proceso, para ello se les facilita un correo electrónico donde se pueden hacer las aportaciones que consideren oportunas, así como en la web del colegio. Se comenta que se ayudará a los padres a hacer el banco de recursos de los mismos, cuyos primeros beneficiarios serán ellos mismos, y sus hijos.

Todas estas reuniones se realizan durante los meses de Enero y Febrero 2011

➤ **HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACCIÓN:**

- Se utiliza un *ordenador* que se encuentra en la biblioteca, con un archivo de Gestión del Conocimiento,  
Al mismo tiempo el Gestor del Conocimiento crea un grupo de direcciones de correos electrónicos, para compartir conocimiento.
- Un apartado dentro del *tablón de anuncios*.
- Y una *estantería dentro de la biblioteca* específica para recoger de manera ordenada el conocimiento.

▪ **NORMAS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:**

Trimestralmente, el Gestor de Conocimiento pasa una evaluación al Equipo Directivo, que se hace llegar a los coordinadores de ciclo a través de la Comisión de Coordinación Pedagógica. Dicho modelo lo rellena un miembro del equipo directivo y se rellena en una de las reuniones de ciclo una vez al trimestre.

Para su validación se facilita previamente a los coordinadores de ciclo y a los miembros del Equipo Directivo, no habiendo realizado

ninguna aportación, más que en su forma de aplicación indicando que es conveniente realizarlo en las reuniones de ciclo, entre todos sus miembros, rellenando un único modelo por ciclo.

### ***Evaluación de Gestión del Conocimiento***

<b>EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>
1.- ¿Ha sobrecargado el trabajo del equipo directivo? ¿Y del resto del grupo?
2.- ¿Se ha detectado alguna queja por la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento entre los miembros de la comunidad educativa?
3.- ¿Se ha detectado alguna necesidad nueva?
4.- ¿Se ha utilizado el ordenador como medio de Gestión del Conocimiento?
5.- ¿Ha existido algún problema en su uso? ¿Cuál?
6.- ¿Se ha utilizado la biblioteca como medio de Gestión del Conocimiento?
7.- Se ha utilizado el tablón de anuncios como medio de compartir conocimientos
8.- Cual es el medio más utilizado para compartir el conocimiento.

**Tabla nº 15**

### ***CONCLUSIONES DE LAS EVALUACIONES TRIMESTRALES***

Después de una aplicación trimestral del modelo de evaluación anterior, cabe destacar, que no se menciona ningún tipo de carga extra en el trabajo diario.

Se destaca como principal uso de las herramientas propuestas, el tablón de anuncios, seguido por la biblioteca y con gran valor a los contactos “informales”, se valora muy positivamente la información facilitada directamente por el Gestor de Conocimiento. Y destaca el poco uso del ordenador como medio de consulta.

Se han detectado nuevos temas demandados por los maestros por ejemplo ¿Cómo reaccionar ante las mentiras de los niños en casa? ¿Y cómo actuar cuando un niño pierde un familiar?

Se sigue detectando cierta resistencia en el grupo de maestros más veterano, en el tercer ciclo, si bien después del primer trimestre se cambia la estrategia del Gestor de Conocimiento, intentando reforzar que estos sean fuente de dar conocimiento, y se les tranquiliza dando prioridad a la vía de comunicación oral frente al ordenador.

Las evaluaciones son realizadas de manera general, no respondiendo pregunta a pregunta, y el vaciado de las mismas se recibe tanto a través de las actas de ciclo como del contacto directo con los coordinadores de ciclo y el Director del colegio.

➤ ESTABLECIMIENTO DE PLANES SUBORDINADOS:

- *Reunión con la Comisión de Coordinación Pedagógica*, formada por los coordinadores de ciclo, Jefe de Estudios, Director y Psicólogo del Equipo de Orientación. Con la presencia del Gestor del Conocimiento para explicar el proceso, sus ventajas y sus fases.

Estas reuniones de periodicidad quincenal, nos sirven para recoger información sobre las necesidades de los diversos ciclos, que suben mediante la comunicación ascendente sus coordinadores, si bien se precisa ser contrastada con los miembros de los mismos, dado que en ocasiones en las reuniones solo habla una persona y se recoge en los actas su opinión como la dominante del grupo y no siempre es así.

- *Reuniones con la junta directiva del AMPA.* Además de la reunión inicial se mantienen reuniones trimestralmente con los miembros del AMPA, se trata de reuniones breves, pero en ellas nos proporcionan información sobre problemática subyacente, en ocasiones se detecta deficiencias en el conocimiento de cómo tratar una reunión con padres (estos manifiestan que no siempre son de su interés los temas tratados, o son largas y aburridas), problemas de técnicas de estudio en casa, deficiencias sobre cómo tratar a niños que no controlan esfínteres, desconocimiento de cómo tratar a niños con problemas específicos (niños con espina bífida, hiperactividad, autismo).

Se busca información sobre estos temas, que se facilita unas veces a los tutores de estos niños y otras veces se facilita información sobre cursos sobre el tema, tanto en la provincia como fuera de ella.

- *Mejora de la gestión de la biblioteca.*

Se tiene una reunión con el coordinador de biblioteca, que se encuentra con total predisposición a colaborar, y dado que el ordenador que se va a utilizar para Gestionar el Conocimiento se encuentra también en la biblioteca; la coordinadora de la misma se ofrece a colaborar tanto en la gestión de la estantería destinada al respecto como con la gestión del ordenador.

En la biblioteca se disponen en una estantería diversas secciones de los problemas demandados por los maestros.

La responsable de la biblioteca, nos facilita información sobre la utilización de la misma, dado que al permanecer más tiempo en ella puede observar el comportamiento de los docentes.

Al mismo tiempo cuando los maestros llegan a la biblioteca les hace la observación si hay algo nuevo en la estantería de Gestión del conocimiento que pueda ser de su interés.

Al encontrarse en un lugar estratégico en la entrada de la biblioteca facilita su contacto con la misma.

- *Compartir lo aprendido después de un curso.* Se solicita cuando se facilita la información sobre cursos y jornadas, que si se aprende algo interesante en el mismo, se comparta, a través de los canales establecidos. No obstante, el Gestor del Conocimiento provoca y busca conversaciones después de los mismos con los asistentes a los cursos. Esta información se comparte unas veces en el tablón de anuncios, otras en el ordenador, y en otras poniendo en contacto a las personas que tienen la información de los cursos con los que el Gestor del Conocimiento considera que pueden estar interesados. Esto se hace en el menor espacio de tiempo posible desde que se recibe la información, para aprovechar el efecto motivador inicial. Se va realizando un fichero en el ordenador con los ponentes que son calificados de favorables. Dicho fichero, está dentro de una carpeta denominada Contactos Externos.

***Fichero de gestión de conocimiento contacto externos***

<b>FICHERO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CONTACTOS EXTERNOS</b>	
Nombre del Ponente	
Temas que trabaja	
Valoración (de 1 a 10)	

**Tabla nº 16**

- *Uso de las TIC como elemento de compartir conocimiento.* Se realiza una reunión con el responsable de Nuevas Tecnologías. En ella se

vuelve a constatar el poco uso del ordenador, debido a dos razones, por un lado el personal más veterano es reacio a la utilización de este instrumento, y dos porque estos no siempre funcionan correctamente y provoca el desanimo de los usuarios.

No obstante se plantean dos acciones, por un lado abrir un archivo organizado con los distintos temas que se demandan como problemáticos y de interés. Con libre acceso al mismo, con dos apartados en cada uno, Preguntas y Soluciones, se pone en el ordenador una lista de normas de uso, y se entregan personalmente a cada maestro.

***Normas del uso de las TIC***

<b>NORMAS DE USO DE LAS TIC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se puede entrar en el ordenador en el archivo <i>Gestión del Conocimiento del colegio 2011</i></li><li>➤ Si tienes algún problema, lo escribes en rojo, y si aportas alguna solución en azul, en el archivo correspondiente</li><li>➤ Ponemos siempre al fecha</li><li>➤ Si algo te ha sido útil, lo pones al lado de la solución con tu nombre</li></ul>

**Tabla nº 17**

- *Mejora de la gestión de la información relevante y formativa que llega al colegio.*

La información relativa a cursos de formación, jornadas de las diversas editoriales, se gestionan de manera individualizada a las personas que se consideran pueden estar interesadas, para ello se parte del análisis previo de las demandas realizadas y del conocimiento diario de los problemas del centro, el encargado de

esta tarea es el gestor del conocimiento. De esta forma se canaliza la información referida a cursos, jornadas, artículos de manera personalizada.

- *Acciones personalizadas de circulación del conocimiento a través de los “aliados del gestor”:* Con las personas aliadas para llevar a cabo la gestión del conocimiento, se preparan algunas acciones como: detectar tanto las necesidades de manera informal tanto en los contextos informales como coches, pasillos, recreos, y en las reuniones de ciclo en Infantil y en el departamento de Inglés.
  
- *Seleccionar y difundir la información de publicaciones específicas,* revistas como: Maestra de Infantil, Maestra de Primaria, Maestra de inglés, Maestra de Educación Especial, Cuadernos de Pedagogía, Escuela. Magisterio Español, Padres y Colegios. El Gestor del Conocimiento recibe estas revistas directamente desde secretaría y las reparte en mano a las personas que muestran interés por las mismas. Solicitan que se las den a un compañero después de leerlas, indica que si ven un artículo de interés se lo hagan saber tanto al compañero que le pasa la revista como al propio Gestor del Conocimiento, que en caso de considerarlo oportuno hará una recomendación de su lectura tanto en el ordenador como en el tablón de anuncios.
  
- *Tablones formativos.* Los tablones de formación se gestionan de la siguiente manera: Se selecciona una parte de un tablón de la sala de profesores para el tablón de Gestión del Conocimiento. El Gestor del Conocimiento desecha las noticias que se hayan pasado de fecha y coloca en el mismo aquellas informaciones que sean de interés, manteniéndole de esta manera actualizado.

Para ello se ha tenido en cuenta lo siguiente:

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Se ha colocado en un lugar bien iluminado.
- Se mantiene al día
- Se utilizan papeles de colores
- Si es preciso se agrupan informaciones
- Se emplea letra en tamaño visible

En él se colocan unas pequeñas normas de uso:

***Normas para el uso del tablón de anuncios***

<b>NORMAS DE USO DEL TABLÓN DE ANUNCIOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>
↘ Si algo te interesa, fotocópialo y vuelve a dejarlo en su sitio.
↘ Si consideras alguna idea interesante, dásela al gestor del conocimiento antes de colgarlo.
↘ Si consideras que algo le puede interesar a un compañero, pásaselo
↘ Mantén el tablón ordenado.

**Tabla nº 18**

#### **4. EJECUCIÓN DE LA FASE 2: CONSULTORÍA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

##### **4.1 ACCIÓN 1. Planificación de procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de la información.**

- a. *Continua detección de necesidades de formación y problemas:* lectura de actas de ciclo y de Comisión de Coordinación Pedagógica, recogida de información en contextos informales.

Las lecturas de las actas de ciclo y de la Comisión de Coordinación Pedagógica se completa con conversaciones de algunos de sus miembros que forman parte de los aliados del Gestor de Conocimiento, de esta manera se completa y se matiza muchas informaciones y se detectan nuevas carencias y problemas de los maestros.

- b. Planificación de los *procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución* de la información.

##### **4.2 ACCIÓN 2.- Establecimiento del mapa de conocimiento**

Se establecen estos mapas del conocimiento que se entregaran a todo el Claustro. Surgen algunas reacciones, que podrían considerarse propias de la celotipia profesional, en los días siguientes de la difusión de los mismos. Animando a las personas que figuran en los mapas del conocimiento a obviar las mismas, reforzando la utilidad que pueden tener en el centro su aportación personal.

Para elaborarlos se ha tenido en cuenta el cuestionario de Gestión del Conocimiento ver anexo 9

≈ **Recogida inicial de Conocimientos y habilidades de los docentes y personal laboral**

*PREPARACIÓN*

El primer instrumento para recoger conocimientos y habilidades de manera localizada por parte de los docentes y personal laboral ha sido un cuestionario que hemos elaborado de manera específica para nuestro trabajo de investigación, y puede verse en el anexo 8. El cuestionario se redactó en distintas fases y atendió a los siguientes criterios:

- ↘ En primer lugar se ajustó a los objetivos que pretendíamos que eran básicamente conocer sus destrezas y conocimientos y su disponibilidad del personal que trabaja en el colegio. Para ello se redactaron preguntas orientadas a obtener la información que queríamos conocer. Las preguntas se hicieron en un lenguaje claro y adaptado a todos los destinatarios de la investigación. Se realizaron preguntas abiertas.
- ↘ En segundo lugar, se consideraron las características que debe tener un cuestionario como elemento de medición (Sabariego, 2004): validez y fiabilidad. Se aplicó una validez de constructo, de contenido y de criterio. Para asegurar la fiabilidad se intentó, por un lado, que la muestra fuera heterogénea, y así lo fue pues se pasó a todos miembros de la comunidad educativa que trabajan en el colegio, por otro se redactaron cuidadosamente los ítems, de manera que las respuestas de los mismos nos permitiesen encontrar información útil.

*PROCESO DE VALIDACIÓN: PRETEST Y JUICIO DE EXPERTO*

Para asegurar la validez y fiabilidad del cuestionario, se aplicaron dos pruebas, una piloto o pretest, hasta la redacción definitiva del cuestionario. El

cuestionario fue modificado en tres ocasiones, en los anexos figura el primero y el último de los cuestionarios.

≈ ***Prueba piloto o pretest***

- En primer lugar se pasó el pretest que consiste en aplicar previamente en menor escala de maestros, un primer cuestionario. El primer cuestionario se entregó a 5 maestros, un interino, un maestro itinerante especialista en música, un maestro que trabajaba en la escuela rural, uno que trabajaba en la cabecera, y un personal laboral. Se excluyó intencionalmente a miembros del equipo directivo y coordinadores de ciclo, para no sobrecargarles de trabajo con la presente investigación ya que participaron en muchos de sus procesos.
- La aportación fundamental fue la de hacer el cuestionario con alguna pregunta más cerrada, y en la que se ofreciese en la cabecera los datos que permitiesen localizar a la persona que declaraba poseer el conocimiento, justificado para los casos en los que se incorporan interinos nuevos a mitad de curso, por ello se incluyeron los puntos: Identificar por ciclo y localidad de trabajo.
- El cuestionario que se aplicó en la prueba piloto o pre-encuesta, llevaba una cabecera con las indicaciones y los datos personales:

La cabecera decía así:

Cuestionario de recogida inicial de Conocimientos y habilidades

El siguiente es un cuestionario de recogida de Conocimientos de todos los miembros que componemos la Comunidad Educativa alrededor de nuestro colegio. Por favor siéntete libre de comunicar los distintos conocimientos que posees en aras a una mayor optimización del mismo dentro del colegio.

NOMBRE

ESPECIALIDAD

POSEES OTRA TITULACIÓN DISTINTA A LA DE MAESTRO

CURSO.

Y se transformó en:

Cuestionario de recogida inicial de Conocimientos y habilidades

El siguiente es un cuestionario de recogida de Conocimientos de todos los miembros que componemos la Comunidad Educativa alrededor de nuestro colegio. Por favor siéntete libre de comunicar los distintos conocimientos que posees en aras a una mayor optimización del mismo dentro del colegio.

NOMBRE

ESPECIALIDAD

POSEES OTRA TITULACIÓN DISTINTA A LA DE MAESTRO

CURSO

CICLO

LOCALIDAD DONDE TRABAJAS

- Otras observaciones son:
  - o Cambiar el orden de las preguntas para hacerlo más fácil de rellenar, así se indica que la pregunta 10 y 11 se coloquen al final.
- 10. ¿Has impartido algún curso o ponencia sobre algún tema? ¿Cuál?
- 11. Recomendarías algún ponente de algún curso que te ha parecido excelente?
  - o Y las preguntas 15 y 17 se adelanten al puesto 7 y 8 respectivamente, por ser respuesta a problemas detectados
- 15. ¿Tienes conocimientos prácticos de inteligencia emocional?
- 17. ¿Tienes conocimiento sobre dinámicas de grupos y como abordar las reuniones?
- Estos comentarios fueron recogidos y utilizados para la redacción definitiva de las mismas.
- En aras de una mayor fiabilidad y validez del cuestionario, se tienen en cuenta las pertinentes observaciones realizadas.

### **Prueba de Expertos.**

#### **≈ Prueba de jueces o juicio de expertos**

Como segunda parte del proceso de validación se procede al juicio de expertos, para ello se pasó el cuestionario a tres profesionales expertos en educación, especialistas unos en temas relacionados con educación, conocedores otros de la realidad educativa del colegio investigado y una experta en la elaboración de los cuestionarios. Los tres habían participado como expertos en la validación de un cuestionario el curso pasado.

JUEZ Nº 1.- Don Eladio sastre Zarzuela. Licenciado en lingüística. Ex director del CRA Campos Góticos, cargo que ocupó durante 19 años, y perteneció al Claustro durante 32 años. Miembro del comité de trasferencias educativas de la Junta de Castilla y León, y autor del libro “Hablares” tomo uno y dos. Colaborador del periódico EL MUNDO durante dos años con una página sobre palabras en desuso. Experto en lingüística.

JUEZ Nº 2.- Juan Francisco San Juan Matesanz. Maestro y licenciado en filología inglesa. Ex Jefe de Estudios del CRA “Campos Góticos”, cargo que ocupó durante 7 años, siendo miembro del Claustro durante 15 años. Conocedor de la realidad educativa y de la evaluación de su práctica, actualmente es Secretario y maestro de inglés del Colegio Público “José Zorrilla” de Valladolid.

JUEZ Nº 3.- Mercedes López Palomo. Maestra, coordinadora de los libros de Educación Infantil de Editorial Everest, León, cuenta con una gran experiencia en la elaboración de cuestionarios para evaluar los proyectos de la editorial.

A los tres jueces se les solicitó que estudiaran el cuestionario, y aportaran sugerencias de cambio, se les plantearon una serie de cuestiones en cuanto al contenido del cuestionario y a su estructura, por su univocidad, por su pertinencia y por su relevancia. Se les facilitó el vaciado del cuestionario y de la entrevista de la investigación realizada durante el curso 2009-2010 así como las conclusiones de la investigación realizada. Al mismo tiempo que les informa que el objetivo que se persigue con este cuestionario es la realización de un mapa de localización del conocimiento en el colegio.

En relación con la *univocidad* se les planteó:

- ¿Las preguntas están bien planteadas? ¿Se entienden? ¿No llevan a encontrar dobles sentidos en las mismas?

En cuanto a la *pertinencia*, preguntamos:

- ¿Son de utilidad para el propósito que se plantea: Crear un mapa de conocimiento?

Después se mantuvo una breve entrevista con cada uno de ellos, recogiendo las observaciones, sugerencias y correcciones. Como resultado de la validación de jueces, se redactó nuevamente el cuestionario y se completaron los estudios de validez y fiabilidad del mismo.

Los cambios efectuados hasta llegar al cuestionario definitivo fueron:

- ♦ Cabecera del cuestionario: se propone mejorar el formato y añadir la pregunta que manera prefiere de contacto: teléfono, e- mail, contacto directo.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- ♦ La pregunta 1 y la 20 se consideran similares y se propone dejar simplemente la 1 en el lugar de la 20.

¿Tienes alguna habilidad distinta a las de la docencia? (ordenadores, música, Física, manual, de dibujo, organizativa..?)

- ♦ El juez nº 3 propone eliminar la última pregunta sobre el e-mail que ya queda recogido en la cabecera.
- ♦ El juez nº 2 que es especialista en inglés propone , que las preguntas referidas a idioma estén agrupadas juntas, de esta manera, propone que la pregunta 19 se coloque en el lugar de la séptima.
  - El juez nº 1 indica que la pregunta nº 13 podría ser semicerrada y más clara si se formulase de la siguiente manera.

13.- ¿Tienes alguna publicación? Educativa No educativa Título

También indica que es conveniente dejar un espacio por si hay varias publicaciones

.....

- ♦ Se hicieron aportaciones sobre la maquetación y atractivo del cuestionario que se tuvieron en cuenta para hacer más sugerente el mismo.

Se recogen todas las indicaciones para finalmente elaborar el cuestionario final que se puede ver en el anexo 9.

## **DESARROLLO**

≈ *Para preparar*

Los cuestionarios se entregaron el segundo miércoles del mes de marzo de 2011, en una reunión de ciclo, fueron entregados por los coordinadores y se rellenaron los primeros 10 minutos del ciclo, el Gestor del Conocimiento pasó por los ciclos por si fuera oportuno hacer aclaraciones y servir de dinamizador

del mismo, se hizo una pequeña aclaración en primer y tercer ciclo a dos personas que realizaban sustituciones y no habían estado en el proceso desde el principio. Ese mismo día se recogen los cuestionarios.

*≈ Tratamiento de los datos*

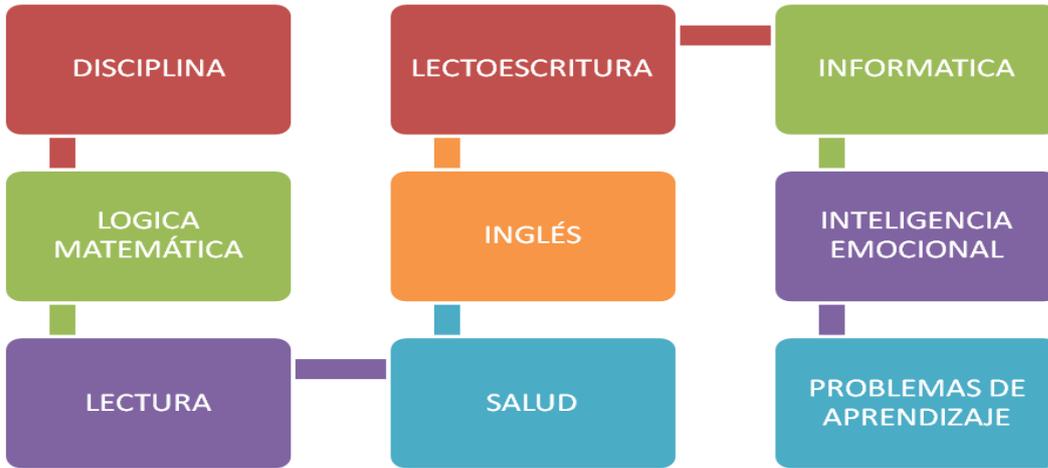
Se trata de manera cualitativa, de manera abierta y flexible para la valoración de los datos. Se realiza un vaciado y se recogen los datos de los mismos, comenzando con un primer archivo sobre el conocimiento y los mapas de conocimiento que se muestran a continuación. (El vaciado de los cuestionarios pueden verse en el anexo nº 10)

***Fichero de Gestión del Conocimiento de maestros***

<b>FICHERO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>		
Puedo compartir mis conocimientos en		
Nombre del maestro	tema	Forma de contacto

**Tabla nº 19**

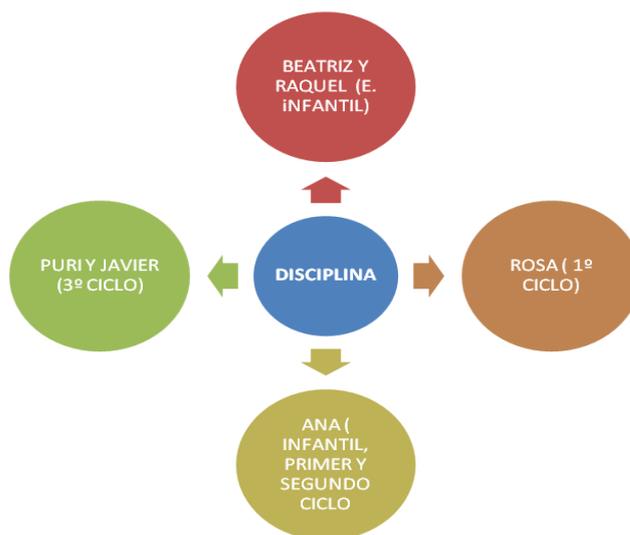
**Esquema de mapa de conocimiento**



Gráfica nº 37

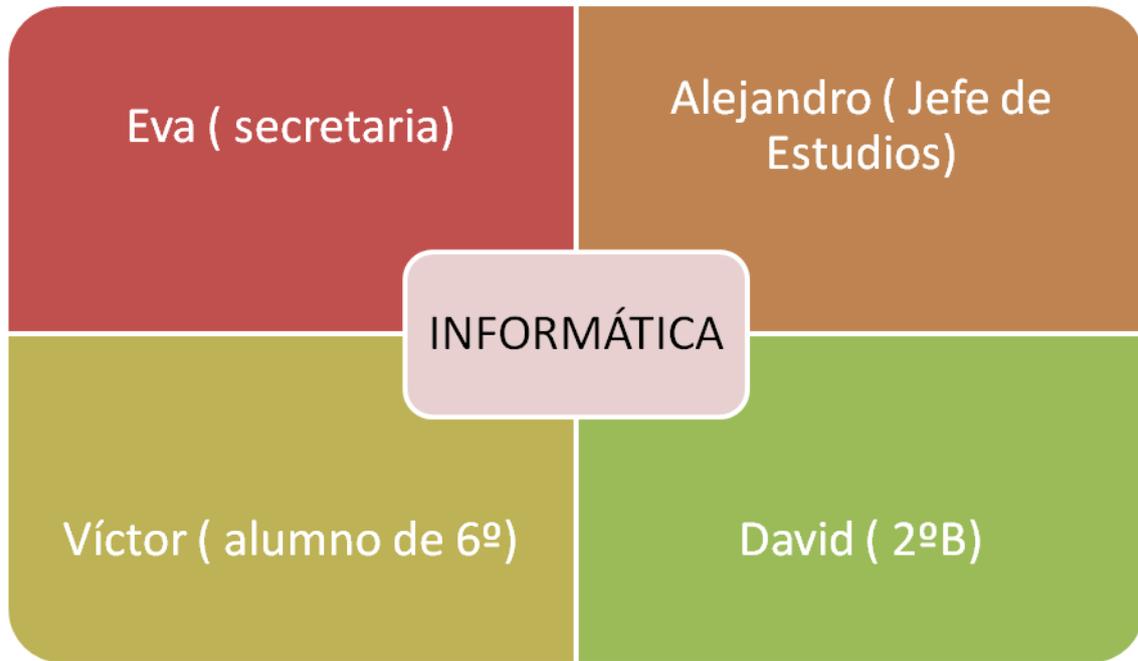
**SUBMAPAS DE CONOCIMIENTO CONCRETOS**

**Submapa de conocimiento de disciplina**



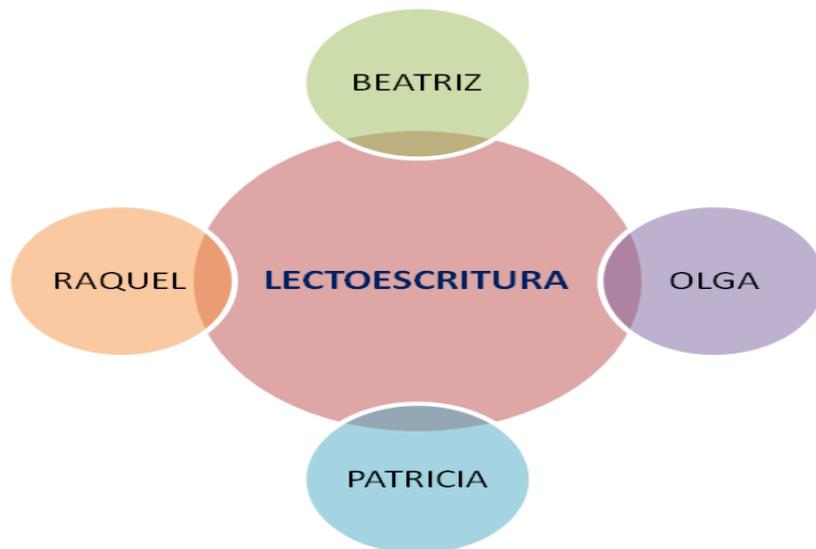
Gráfica nº 38

**Informática**



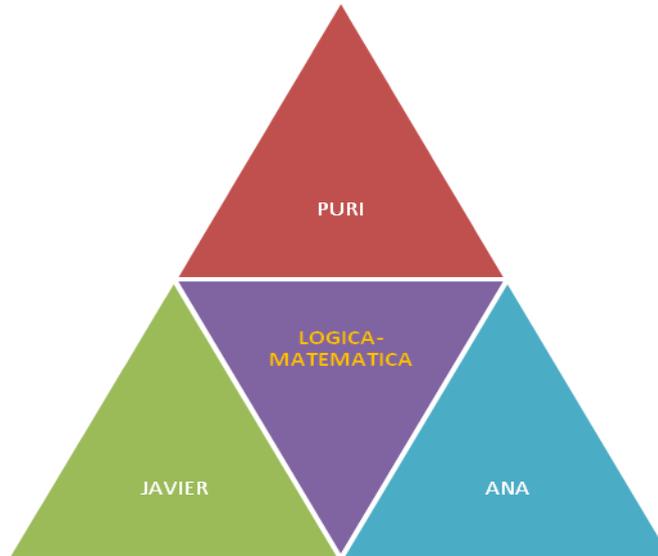
**Gráfica nº 39**

**Lectoescritura**



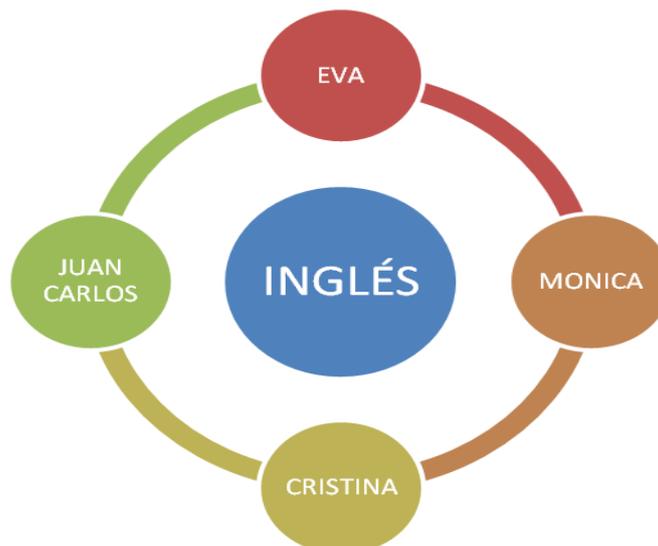
**Gráfica nº 40**

**Lógica matemática**



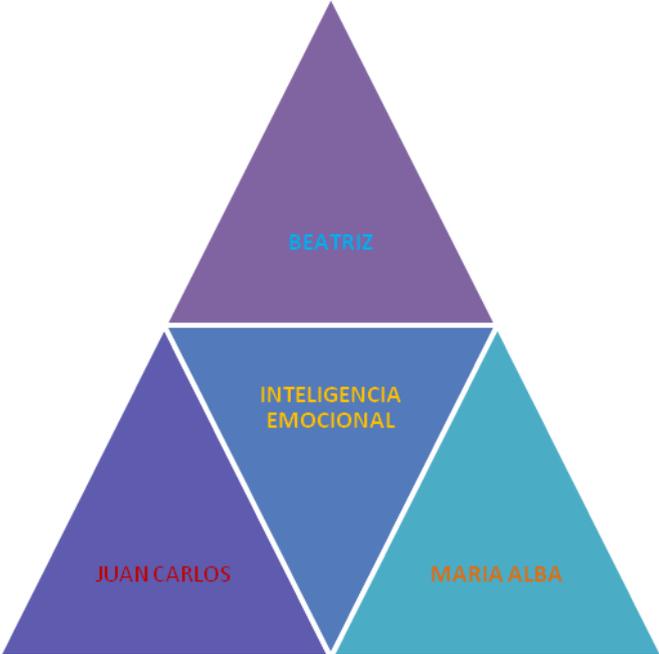
**Gráfica nº 41**

**Inglés**



**Gráfica nº 42**

*Inteligencia Emocional*



Gráfica nº 43

*Lectura*



Gráfica nº 44

**Problemas de aprendizaje**



**Gráfica nº 45**

- *Establecimiento de almacén de conocimiento:* En el ordenador, en la biblioteca, en los tablones de anuncios, red de contactos externos  
Se tiene un archivo con los contactos externos bien de personal que ha pasado por el colegio, y que por distintos motivos se ha jubilado o cambio de destino, en él también se tiene los nombres de personas o ponentes que han dejado huella en el colegio, con una relación de los temas que dominan y su disponibilidad, el teléfono se encuentra en el archivo de secretaría.

**Dejaron huella**

 <i>Dejaron huella en este colegio...</i>		
NOMBRE	TEMA	CÓMO PODEMOS CONTACTAR

**Tabla nº 20**

- *Informar del mapa de conocimiento a todos los asistentes.* A cada miembro del claustro se le pasa unas fotocopias con el mapa y submapa de conocimiento. De esta manera pueden saber donde se encuentra el conocimiento que pueda resolver algunos de sus problemas. Además de estar recogido en el ordenador.

### **4.3. ACCIÓN 3. Planificar la comunicación interna**

Tratamos de mejorar los cauces de comunicación interna, y que está fluya en todas las direcciones horizontal, descendente y ascendente, para ello se parte de los NÚCLEOS DE COMUNICACIÓN.

- Para la *comunicación descendente* se tienen en cuenta las acciones del equipo directivo, de manera programada en los Claustro, Comisiones de Coordinación Pedagógica, y pequeñas incursiones en los Coordinaciones de Ciclo.

En muchos casos la comunicación descendente funciona de manera individual. Se trata con el Equipo Directivo que sería bueno mejorar este tipo de comunicación con las unidades escolares de los pueblos, tanto en contenido relevante de la información como con la forma, animando a que se valore la posibilidad de mejorar el funcionamiento de la misma a través del uso de los correos electrónicos. Mostrándose el equipo directivo dispuesto a ello, si bien se comenta que en muchas ocasiones la comunicación no fluye por esta vía porque no se abren los correos, ya que si se ha intentado, por lo que se anima a través del teléfono a recibir la información por e-mail.

- *Comunicación ascendente:* Se producirá fundamentalmente a través de la Comisión de Coordinación Pedagógica, donde los coordinadores de ciclo subirán la información recogida en los ciclos. Si bien tanto el Gestor del Conocimiento como el propio equipo directivo intentará crear canales fluidos con puertas abiertas a la información de manera que se detecten

necesidades de conocimiento y nuevos focos donde se encuentra el mismo.

- Insistimos especialmente en la *comunicación horizontal*, intentado abrir nuevas vías para que fluya la comunicación y el conocimiento.

Para ello se aprovecharán las reuniones de ciclo incluyendo siempre un punto específico siempre en el orden del día sobre Gestión del Conocimiento.

De igual manera en las reuniones de departamento, siempre se tendrá un punto en el orden del día de las reuniones que trate este tema como lo viene realizando el departamento de inglés.

- Se fomentará este tipo de comunicación en cualquier tipo de contacto informal, de forma que fluya la comunicación a través de todo el colegio: en las reuniones, en los recreos, tanto en el patio como en la sala de profesores, en los coches, en los pasillos..., intentando siempre que no se pierda lo referido tanto a problemas como a soluciones a través del conocimiento colectivo, para ello el Gestor del Conocimiento intentará recoger dicha información a través de sus “colaboradores”. Buscando la personificación de los conocimientos en función de las necesidades. Se trata de fomentar dos vías de comunicación horizontal, por un lado poner en contacto a los docentes que se consideran tiene cierto dominio sobre un tema, para ello se cuenta con la colaboración del Equipo Directivo y en este caso del Jefe de Estudio, que nos facilita las reuniones entre los mismos, las llamadas reuniones por intereses, de esta forma se han reunido personas que conocen la temática de la inteligencia emocional, también ha habido una reunión sobre lectoescritura, previa a una reunión de ciclo, facilitando la generación de un debate de conocimiento en el ciclo de Educación Infantil.
- La comunicación horizontal queda estructurada de la siguiente manera:

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

Primero se pone en contacto a los conocedores del tema, y posteriormente estos entran en contacto con el resto de compañeros a través de las reuniones ya establecidas, compartiendo su conocimiento.

Se detectan dos fuertes núcleos de comunicación: uno en el departamento de Inglés y otro en el ciclo de Educación Infantil.

**ACCIONES:** A través del departamento de Inglés, dado su constatada operatividad y a que el Gestor del Conocimiento pertenece al departamento, se realizan diversos flujos de comunicación intencional, uno hacía el tercer ciclo, a través de la Tutora de 6ºB, otro hacia Primer ciclo aprovechando los viajes en común de los coches, y otro de interacción con Educación Infantil.

Desde Educación Infantil se realizan flujos de comunicación con Primer ciclo, al ser la maestra de primero, maestra de Infantil. También hay comunicación hacia los maestros de Música.

Todos estos canales de comunicación, se ven favorecidos por las comunicaciones descendentes de los tres miembros del Equipo Directivo, bien de manera informal o en las reuniones del colegio.

Toda la comunicación informal se sistematiza en las reuniones de ciclo, donde existe una mayor participación por tratarse de reuniones de grupos más pequeños que facilitan la participación de personas que en gran grupo no se sienten a gusto hablando.

Los coordinadores de ciclo son los encargados de hacer que la comunicación ascendente ascienda a través de las reuniones de la Comisión de Coordinación Pedagógica.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

El contenido de las comunicaciones es variado, desde información recibida en una ponencia con Begoña Larrauri sobre Inteligencia Emocional, a información leída en Cuadernos de Pedagogía sobre Pedagogía sistémica, o artículos leídos en el periódico la mar de campos sobre cómo tratar las reuniones con padres.

Podríamos resumirlo en el siguiente esquema:

MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LLEVAR EL CONOCIMIENTO DE CANALES INFORMALES A CANALES OFICIALES

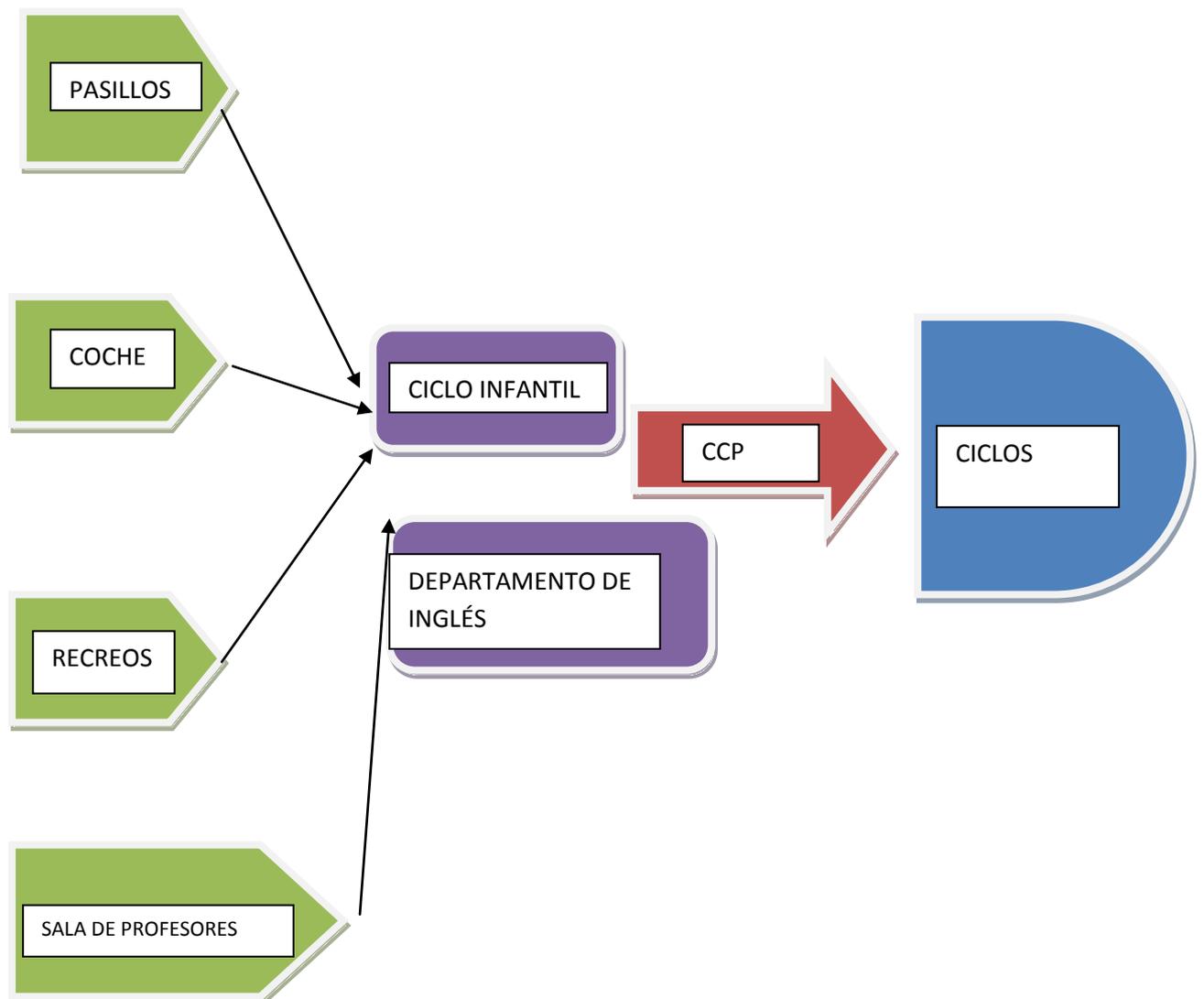


Gráfico nº 46.

Elaboración propia

Además de la comunicación verbal, se realizarán otro tipo de comunicaciones:

Se distribuirán en formato papel, en A5, UN INFORME A FINAL DE MES, en el que se recogerán documentación de los cursos realizados de manera individual por los distintos maestros, información relevante sobre artículos de interés, indicando su localización. Esto se hará en una hoja realizada por el Gestor del Conocimiento, como se muestra en el ejemplo:

***Ficha ejemplo informe de gestión del conocimiento***

<p style="text-align: center;"><b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b></p> <p style="text-align: center;">INFORME DEL MES DE ABRIL</p> <p>❖ <b>CURSOS REALIZADOS:</b></p> <p><i>“Inteligencia Emocional”</i> con Begoña Larraurri: valorado positivamente. Libro resumen de la ponencia en la biblioteca y en las aulas Educación Infantil.</p> <p>❖ <b>ARTÍCULOS RELEVANTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Revista Cuadernos de Pedagogía. Abril 2011, nº 411. Artículo: Las recetas, un pretexto para trabajar en equipo. Dentro de Experiencias de Primaria. <i>Muy interesante. La revista está en la biblioteca.</i></li><li>♦ Tierno, B. (2011). Periódico padres y maestros. Mes de abril. Nº 57. Artículo “Educar para una higiene mental”. Página 5. <i>Buen artículo para reflexiona. Muy breve</i></li><li>♦ Zabala, I. (2011) Periódico padres y maestros: “Cómo levantar la losa del inglés” . p 10. <i>Interesante para los profesores de inglés</i></li></ul>
--

**Tabla nº 21**

- Se realizarán FOROS DE DEBATE, entre la coordinadora de Educación Infantil, la secretaria y dos miembros del equipo de Inglés tratando, temas sobre comunicación interna, barreras encontradas, problemas de la gestión informática, lugares oscuro donde no llega la información ni el conocimiento, aberturas de nuevas fuentes de conocimiento.
- Dicha reunión se realiza, haciendo coincidir con el día que no hay reuniones de ciclo. En nuestro caso se realizó al terminar un Consejo Escolar en el mes de Abril de 2011.

En esta reunión, el Gestor del Conocimiento actúa como moderador, y durante media hora, por la tarde. Sentados alrededor de una mesa ovalada, las 4 personas, comparten cómo está funcionando la aplicación de la Gestión del Conocimiento, entre las conclusiones que se aportan están que se percibe una necesidad de comunicación más directa con el segundo ciclo, y se propone que esta barrera sea salvada, con la colaboración de la tutora de 4ºB, que se considera accesible y siempre dispuesta a colaborar. Se percibe una ligera utilización del ordenador más por curiosidad, que por verdadero interés, comentado por la secretaria y responsable de la biblioteca. De manera generalizada, se coincide que tanto el tablón de anuncios como la participación en las reuniones de ciclo para compartir el conocimiento están siendo muy útiles. Se valora muy positivamente las hojas informes que se han comenzado a pasar, con información de las revistas recibidas.

- A través del ordenador, con los maestros que utilizan el correo electrónico de manera habitual, se mantiene comunicación sobre los diversos temas de interés. En este caso destacamos que se cruzan correos entre los maestros

del departamento de inglés, estos con la coordinadora de Educación Infantil y con la secretaria del centro. Incluso y a veces sobre todo la comunicación se realiza desde los respectivos hogares, por la noche. La información intercambiada es normalmente legislativa, de páginas web interesantes o enlaces que pueden servir de utilidad.

### **CALENDARIO DE DESARROLLO DEL PROYECTO:**

Desde Octubre de 2010 hasta final de curso (junio de 2011).

**EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:** a través de la información recogida en los ciclos, por el Equipo Directivo y por el Gestor del Conocimiento se evaluará dicha comunicación:

Se valorarán los siguientes ítems:

- ¿Ha llegado la información al lugar deseado?
- ¿Lo ha hecho a tiempo?
- ¿Ha sido útil y se ha usado?
- ¿Se ha hecho de manera ágil y dinámica?
- ¿Ha entorpecido el desarrollo del funcionamiento normal del colegio?

Dicha evaluación se hace a través de Las reuniones de ciclo y del Equipo Directivo.

En la evaluación del tercer trimestre realizada en el mes de junio de 2011, en la reunión de ciclos de la primera semana, se detecta una laguna de comunicación con los pueblos, dado la escasez de reuniones semanalmente y el poco uso de los correos electrónicos.

Al mismo tiempo se valora muy positivamente la hoja Informe de Gestión del Conocimiento, que facilita la lectura de la prensa educativa, y los cursos que realizan los compañeros. En dos casos, las maestras comentan que han puesto en práctica ideas tanto de Inteligencia emocional que se encontraron a partir del curso realizado y de la experiencia leída en la revista de Cuadernos de Pedagogía.

## **5. EJECUCIÓN DE LA FASE 3: IMPLANTACIÓN DE SU SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL COLEGIO**

### **5.1 ACCIÓN 1. Análisis de la situación y del mapa del conocimiento y competencias**

Después de los primeros pasos en la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento, después de las reuniones de mentalización y sensibilización tanto del Equipo Directivo como del claustro, a través de las diversas reuniones, después de la detección del conocimiento para crear los mapas de conocimiento, de crear submapas de los mismo para hacerlos más operativos, de haber mantenido reuniones con los núcleos de comunicación interna que se hallan en Educación Infantil, y en el departamento de inglés, se obtiene el siguiente diagnóstico:

“Existen dos puntos claves donde se centra tanto la comunicación como la Gestión del Conocimiento: uno en Educación Infantil y otro en el departamento de Inglés, apoyado desde el equipo directivo sobretudo con la secretaria.

A la hora de la aplicación se percibe que comienza a existir un hábito en las reuniones de ciclo de dedicar un tiempo a compartir lo que se sabe.

## 5.2. ACCIÓN 2. Identificación de barreras y facilitadores

### FACILITADORES:

Hemos encontrado algunos agentes facilitadores a la hora de gestionar el conocimiento

- Los aliados en Educación Infantil, y el departamento de Inglés.
- Aprovechar los lugares de cruce de comunicación informales: recreos, coches, reuniones informales.
- La secretaria dentro del Equipo Directivo.
- La presidenta del AMPA.

### BARRERAS:

Estos son algunos de los problemas que nos hemos encontrado a la hora de aplicar el modelo de Gestión del Conocimiento:

- La falta de cultura del uso sistemático del ordenador.
- Los continuos fallos de los ordenadores.
- La inseguridad personal, tanto para compartir como para mostrar las carencias.
- La falta de reuniones desde que se instauró la jornada continua.
- La dispersión de maestros por los diversos pueblos.

Con nuestro modelo nos hemos intentado adaptar de manera práctica y efectiva a través de las acciones expuestas.

## 5.3. ACCIÓN 3. Plan de comunicación interna.

Nuestro plan tiene en cuenta los tres tipos de comunicación Interna: Ascendente, descendente y horizontal.

*Comunicación ascendente:* Se produce sólo con personas claves dentro del colegio , como son la coordinadora de Educación Infantil, Gestor del Conocimiento y una maestra del departamento de

Inglés, por lo que se considera necesario mejorar la misma o extenderla creando círculos de confianza con el Equipo Directivo.

Para la *comunicación descendente*, las acciones del Equipo Directivo tienen un funcionamiento correcto en cuanto a la comunicación dentro de la cabecera del colegio, si bien se detectan puntos “negros” con relación a las localidades del CRA que podían soslayarse con una mejor utilización de los correos electrónicos, actualmente la comunicación con estas localidades se produce fundamentalmente a través de los maestros especialistas ( Inglés, Música, Educación Física ) que se desplazan a estas localidades.

Y el punto en el que más insistiremos será la *comunicación horizontal*, las reuniones de ciclo se han sentido revitalizadas con la aplicación del proyecto, mejorando y dando sentido a su comunicación ya que hasta ahora los temas tratados no siempre eran de interés educativo.

Un lugar donde fluye la comunicación horizontal es en las reuniones de departamento, al tratarse de grupos reducidos entre 2 y 5 personas.

Y el núcleo de comunicación horizontal está en las reuniones informales de coches y patios, donde en algunas ocasiones si bien el gestor o bien los aliados del sistema de gestión captan la información se puede canalizar de manera positiva.

#### **5.4. ACCIÓN 4. Asignación de cometidos personales**

Inicialmente las funciones serán realizadas fundamentalmente por el Gestor del Conocimiento con el fin de mostrar un modelo que no cree barreras por la sobrecarga de trabajo en el resto de los miembros.

##### **Funciones del Gestor de Conocimiento:**

- Gestionar la prensa.

- Revisar las actas.
- Revisar los archivos del ordenador.
- Gestionar la estantería de la biblioteca.
- Detectar problemas a través de contactos informales en patios, pasillos.
- Reuniones con la Dirección del colegio trimestralmente.
- Reuniones quincenales con los contactos en ciclos y departamentos.
- Establecer comunidades prácticas.

Todas las funciones se desarrollan sin mayores problemas

### **5.5. ACCIÓN 5. Plan de acción**

Una vez realizado el proceso de mentalización, de detección de necesidades y problemas, de localización de expertos y de crear los mapas de conocimiento. Comenzamos a hacer circular el modelo para ello tendremos en cuenta:

1.- RECURSOS DOCUMENTALES: todas las revistas son recogidas por el Gestor de Conocimiento en secretaría, y después de una rápida lectura se distribuyen a los que él considera interesados, con una marca en la página que puede ser de interés, tal como se explicó en la tabla nº 18.

2.- Cuando alguien ASISTE A UN CURSO, se recomienda que la información la vuelque bien en el ordenador, o se comunique al Gestor de Conocimiento.

3.- Cuando se consigue una idea útil se recomienda se haga público, bien en el ordenador, con la palabra ÚTIL, bien en los ciclos, o por vía oral a través del Gestor de Conocimiento o de su círculo de confianza para que la idea circule

## 5.6. ACCIÓN 6. Formación y aprendizaje

Consideramos la *formación de los maestros* como un Capital Intelectual, por ello no sólo no se deben poner dificultades para realizar esta formación, sino que se facilitará.

Se fomentará la actividad “*ver para aprender*”, en dos formas. Se trata de ver trabajar o el trabajo de los compañeros in situ. De esta manera, ya se viene haciendo en el departamento de inglés.

Se propicia esta forma de aprender a principio de curso en el mes de Octubre cuando llega un compañero nuevo, y joven al colegio, ofreciéndole ver cómo trabaja otro compañero, si lo desea. También se realiza a la hora de realizar las reuniones con los padres, estando presente el tutor y los especialistas durante las mismas y pudiendo observar las reuniones.

De igual manera las compañeras de Educación Infantil en las sesiones de ciclo proponen que se celebren cada vez en un aula, y su tutora les explica cómo trabaja, en ocasiones se realizan en otras localidades de forma que se puede ver el trabajo internivelar en los pueblos.

Como parte del aprendizaje colaborativo y de los compañeros, a la hora de asistencia a cursos, estos se realizarán con dos criterios: los gustos y necesidades personales, y otros cursos que sean recomendados tanto por el equipo directivo como por los diversos departamentos y ciclos. De esta manera se optimizará tiempos y recursos de los maestros, pudiendo abarcar una asistencia mayor a diversos cursos.

Se considerará el *aprendizaje on line*, en cursos tanto de la Consejería de Educación como otras instituciones como los sindicatos, se informa a los participantes de manera personalizada según los problemas detectados y las demandas de formación encontradas. Si bien, los maestros son muy reticentes a este tipo de cursos, no llegando a un 1% el grado de participación, la cual una vez inscrita en un curso sobre tutoría no lo finalizó.

### **5.7. ACCIÓN 7. Proyecto piloto**

Como se viene demostrando a lo largo de esta investigación se ha llevado a cabo el proyecto piloto con la premisa de un continuo ajuste de las propuestas, tanto en función de las personas implicadas, de la receptividad del resto de los compañeros como de los problemas encontrados en su ejecución y de los estímulos.

El proyecto piloto tiene como punto clave la evaluación que permitirá los continuos ajustes del mismo, y la mejora de propuestas futuras.

## **6. EJECUCIÓN DE LA FASE 4: MEDIDAS DE VERIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **6.1. ACCIÓN 1. Evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información**

#### **1.- Revisión del FUNCIONAMIENTO DEL MAPA DE CONOCIMIENTO**

Cada trimestre se evalúa cómo funciona o si existen variaciones en el mapa de conocimiento, ajustando el mismo e informando de las variaciones a los compañeros, para ello utilizamos la información obtenida en las entrevistas, y en las reuniones de ciclo.

Para ver si los mapas sufren variaciones, cada vez que el colegio se incorpora un maestro nuevo se le facilita un cuestionario que es valorado por el Gestor del Conocimiento. (Ver anexo.10.)

Se han realizado diversas formas de adquirir conocimiento, sin haber encontrado muchos problemas, salvo pequeñas reticencias debido a inseguridades personales o a las lógicas barreras ante la innovación. Pero se destaca una actitud muy positiva hacia el poder optar al conocimiento de los demás, y no tan positiva hacia dar lo propio, excepto por parte de una minoría

que lo considera como una oportunidad de mostrar su capacidad profesional ante los compañeros.

La distribución de la información se hace de manera regular y sin problemas utilizando tantos los cauces ya existentes, a través de las reuniones sobre todo de ciclo, y de la creación de lugares físicos específicos como tabloneros de anuncios, biblioteca. Se valora muy positivamente la hoja informe mensual, que si se demora, algunos maestros incluso la reclaman.

Se intenta gestionar a través del uso del ordenador. Es en este último caso donde encontramos más problemas dado que son aun mayoría los maestros que no se encuentran a gusto con las nuevas tecnologías, y muchos las utilizan solo de manera esporádica para pequeños trabajos.

Existen dos comunidades prácticas que facilitan e impulsan la gestión y en ocasiones generan conocimiento como son la de Educación Infantil y la de Inglés, siendo un gran apoyo para el trabajo del Gestor de Conocimiento. Estos se convierten en puntos de captación y distribución del conocimiento y de los problemas a los que debemos dar respuesta.

## 2.- Revisión DEL GRADO DE SATISFACCIÓN

Se recoge un elevado grado de participación entre los participantes, incluso, se ven hábitos creados como ir directamente al tablón de anuncios, o comentar un problema surgido en el aula con el Gestor de Conocimiento con la actitud de esperar solución y no sólo de queja como acostumbrábamos hasta ahora. Así lo manifiestan un 68 % de los docentes, según los datos recogidos en las reuniones de ciclo.

## 3.- Revisión del GRADO DE UTILIDAD.

Uno de los éxitos del sistema es la utilidad práctica que manifiestan los participantes sobre las respuestas encontradas, ya que es uno de los principios que intentamos respetar, sencillez y utilidad. El 74% de los asistentes a las

reuniones de ciclo donde se evalúa el proyecto de Gestión del Conocimiento, manifiestan que les ha sido útil la información obtenida a través de él.

#### **4.- Relación GRADO DE MEJORA, SOBRECARGA EN EL TRABAJO/ SIMPLIFICACIÓN DEL MISMO**

Todos los maestros confiesan en las evaluaciones que no sobrecarga su trabajo, dado que la recogida de información es muy asequible, y cuando tienen que aportar soluciones y conocimiento se valora como una fuerte subida de autoestima. En este caso son un 85% de los maestros los que responden afirmativamente, y el otro 15 % restante no responden, o no están presentes en la reunión donde se evaluó.

#### **5.- FUNCIONAMIENTO DEL ORDENADOR: facilidad de entrada y recuperación de datos.**

Las personas que lo utilizan son minoritarias, y se da más uso para leer que para introducir información, este proceso necesita crear el hábito de utilización que se espera ir consolidando paulatinamente.

En este caso sólo un 15% se reconoce ser usuario de la información a través del ordenador, y de ellos sólo 3 personas reconocen haber realizado entradas en el ordenador, si bien el 15% del Claustro reconoce haber consultado la información del mismo.

### **6.2. ACCIÓN 2.- Auditoria de la calidad de los sistemas de información**

El modelo propuesto tiene una gran capacidad de tratar la información, dado que parte de los medios más próximos a los docentes, de esta manera se acerca la información de manera personalizada, se busca la personificación,

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

en función de las características de los maestros. Si un docente no se mueve bien con las nuevas tecnologías, la información que le puede ser útil se le facilita por vía impresa e incluso oral. Por el contrario si el docente está familiarizado con las nuevas tecnologías será a través de este medio. Y siempre existirán dos medios en los que los docentes puedan hacerlo de manera anónima y privada como son el tablón de anuncios y la biblioteca.

El sistema de entrada y recuperación de datos se muestra como muy factible, si bien hay una gran dependencia del Gestor del Conocimiento que se encarga tanto de su organización, como del interés por que se afiance el hábito de compartir los conocimientos, como dar seguridad para obtener la resolución de problemas pedagógicos y didácticos.

## 7.- NORMATIVA DE ACCESO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Estas son algunas de las recomendaciones que se colocan en todos los lugares de compartir el conocimiento y se facilita una copia a cada maestro junto con los mapas de conocimiento

### RECOMENDACIONES PARA APRENDER DE TODOS.

- + Cuando hagas un curso *compártelo*, tanto lo bueno como si no te ha gustado.
- + Si lees algo bueno *comunícalo*, bien a través del compañero que gestiona el conocimiento como del tablón de anuncios, biblioteca u ordenador
- + Si vea una web interesante *dínoslo*.
- + Si sabes la solución a un problema de un compañero *ayúdale*, si no te sientes cómodo, puedes aportarlo bien al gestor de conocimiento o en el archivo de internet.
- + Siempre se respetará el anonimato y privacidad cuando así se desee.
- + Recuerda que :
  - ≈ Saber más es saber antes
  - ≈ Que nadie sabe tanto como todos juntos
  - ≈ Y que el conocimiento debería ser patrimonio de la humanidad.

## 8.-EVALUACIÓN EN LA MEMORIA DE FIN DE CURSO,

El proceso de evaluación ha sido el siguiente:

Evaluación procesual, fundamentalmente con los aportes efectuados por los agentes aliados de Educación Infantil, secretaria y compañeros de Inglés, sus aportaciones se han ido integrando y nos han orientado el proceso, en aspectos tales, como mejor gestión del tablón de anuncios, formato de la hoja informe de gestión del conocimiento, mejor momento para compartir el conocimiento de los ciclos (se comenta que es mejor hacerlo al principio de la reunión, pues al final los maestros están más cansados y pensando en irse).

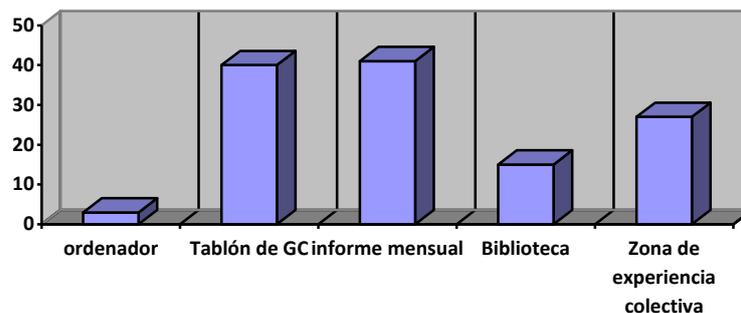
Además se realiza un modelo de evaluación (ver anexo 11) que se valida a través de los propios coordinadores de ciclo, valorando la brevedad del mismo, el que cuente con un equilibrio entre preguntas abiertas y cerradas. Y se indica que lo más oportuno es una evaluación general en la coordinación de ciclo, que favorezca un pequeño intercambio de opiniones en voz alta, aún sabedores de que esto retraerá a algunos miembros del mismo, pero serán pocos al tratarse de pequeños grupos (10 personas). Se solicita que la pregunta 2, se responda de manera individual, a mano alzada, para que se pueda contabilizar, y también se indica que sus opciones de elección no son excluyentes, es decir se pueden elegir más de una opción.

Las CONCLUSIONES recogidas del vaciado de la evaluación de las mismas, que se nos hace entrega en una hoja aparte y además se integra en el acta de ciclo, son las siguientes:

- ❖ *El modelo se considera útil*, solo dos personas en el tercer ciclo indican que no lo han utilizado. Cuando el coordinador, les preguntó si había alguna razón, se señaló que “con el ordenador y las lecturas pedagógicas no se llevaban bien, y que no tenían tiempo”.

- ❖ Sobre la *vía de comunicación*, se prefería para intercambiar y recibir conocimiento, tanto el tablón de anuncios, como el informe mensual, que son los más valorados, según nos indican los coordinadores, fundamentalmente por respetar el anonimato.
- ❖ Se valora muy positivamente, el intento de *sistematizar, los contactos* informales y la intencionalidad de los mismos, el poner en contacto a maestros con los mismos problemas, se considera muy útil.
- ❖ Como cuarta *vía* se valora *la biblioteca* que se ha visto dinamizada, en cuanto a participación y uso por parte del profesorado. Esto se ha visto inducido por la hoja de informe de Gestión del Conocimiento mensual. De hecho se ha pasado de no abrir los periódicos, a tener que esperar para su lectura.
- ❖ Finalmente el *ordenador* sólo es el medio elegido por 3 personas de toda la muestra para intercambiar información.

### **Mejor medio para recibir el conocimiento**



**Gráfica nº 47**

- ❖ Sobre si *se ha aportado conocimiento*, solo en 11 casos se indica que así ha sido, comentándose, que se ha recibido más que aportado en muchos casos.

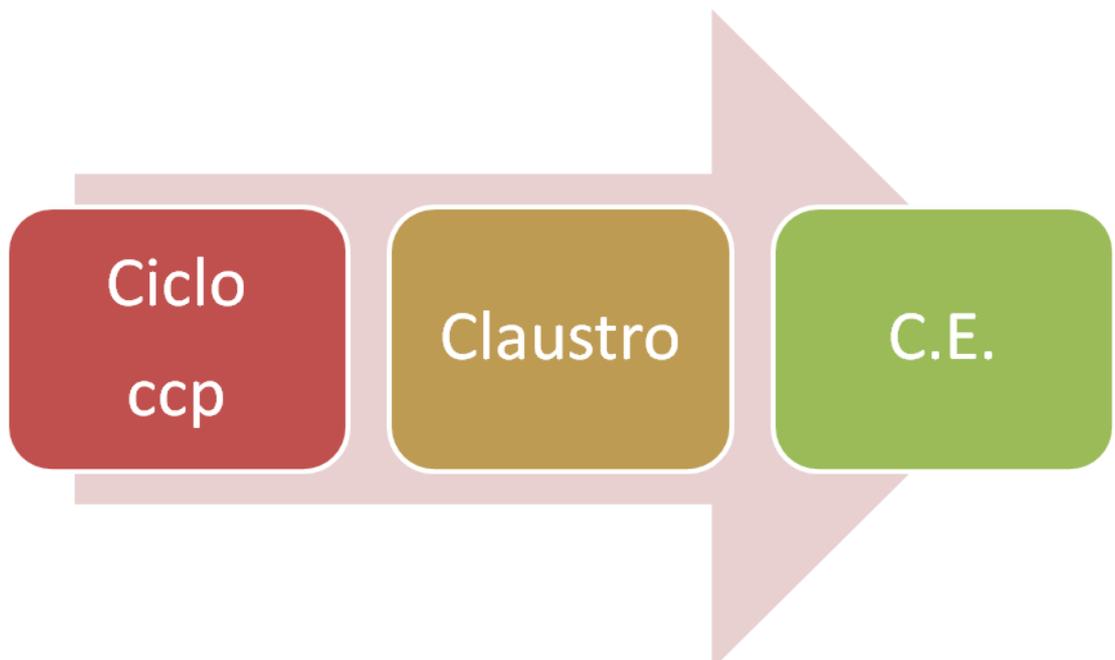
**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- ❖ Y la *manera* de hacerlo ha sido bien a través del Gestor del Conocimiento y bien de manera personal, sólo dos personas lo han hecho a través del ordenador.
- ❖ Se considera que los conocimientos recibidos han sido *utilizados* sobre todo cuando se recibían a través de experiencias, si bien éstas no se aplicaban en su totalidad sino que se adaptaban a su clase.
- ❖ Sólo 8 personas han realizado *cursos fuera del colegio*, 4 son de Educación infantil y 3 del departamento de Inglés
- ❖ Y todas ellas indican que *compartieron* lo que aprendieron, aunque la persona de Primaria indica que no fue útil lo aprendido (se trataba de un curso sobre competencias básicas).
- ❖ Esta *evaluación*, se comenta en la reunión final del mes de junio de la Comisión de Coordinación Pedagógica, en ella el Jefe de Estudios muestra su satisfacción por la experiencia indicando que se ha logrado hablar de temas educativos en los ciclos y nos anima a seguir con ella en el futuro. El Director indica que los comentarios recogidos por la secretaria que se encarga a su vez de la biblioteca, han sido muy favorables, indicando que ha pasado de no saber qué hacer con las revistas y periódicos educativos, a tener que gestionar la lista de espera de los mismos, y nos propone que se elabore una lista encima de la estantería que se ha creado para tener los periódicos, en esa lista se escriba quien coge el periódico y la revista.
- ❖ Todos los *coordinadores* coinciden en que la experiencia ha aumentado el grado de efectividad y satisfacción de los ciclos al tratar y dar respuesta a problemas de los maestros, aunque a veces simplemente se ha hablado sobre los mismos, pero ha sido suficiente para que los docentes se sintiesen satisfechos.
- ❖ Los datos de la evaluación del modelo se integran en la memoria del colegio del curso 2010-2011, y por ello se informa tanto al Claustro como al Consejo Escolar.

- ❖ En el *Claustro final* a la hora de la presentación de la memoria, el director hace hincapié en el modelo aplicado, valorando su aplicación y animando a un mayor uso del ordenador como medio de aprendizaje.
- ❖ En la última reunión del *Consejo Escolar*, nuevamente el Director comenta la satisfacción y la buena valoración por parte del profesorado, y que se ha cumplido la premisa que él puso en su momento que no sobrecargase el trabajo de los docentes. Los padres comentan que se les ha demandado poca participación, a pesar de que inicialmente se les preguntó sobre sus habilidades y conocimientos, aunque la presidenta del AMPA indica que no sería fácil conciliar la disponibilidad de los padres con el horario del colegio

*Esquema del proceso de evaluación del modelo de Gestión del Conocimiento en un colegio de Primaria:*

***Pasos de la evaluación***



**Gráfica nº 48**



## **9. SÍNTESIS DEL CAPÍTULO 12**

En este capítulo presentamos la puesta en práctica de nuestro modelo de Gestión del Conocimiento en nuestro colegio de Primaria, con todas sus fases. Después de citar los objetivos propuestos, hemos detallado los pasos de la ejecución de la primera fase con las acciones de organización de la Gestión del Conocimiento y el establecimiento de un plan sobre el mismo.

En la fase dos, referida a la consultoría de la comunidad educativa detallamos las tres acciones realizadas: Planificación de procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de la información, establecimiento del mapa del conocimiento y la planificación de la comunicación interna.

La fase tres, es en la que hemos desarrollado mayor número de acciones: Análisis de la situación y del mapa del conocimiento y competencias, Identificación de barreras y facilitadores, Plan de comunicación interna, asignación de cometidos personales, plan de acción, formación y aprendizaje y proyecto piloto.

Las medias de verificación y seguimiento se han desarrollado en la fase cuatro, con dos acciones: Evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información y por otro lado, la auditoría de la calidad de los sistemas de información.

Finalizamos el capítulo con normativa de acceso del sistema de comunicación y con la evaluación en la memoria de fin de curso.

En la página final presentamos un esquema resumen de nuestro modelo de Gestión del Conocimiento.

# **CAPÍTULO 13**

## **CONCLUSIONES, PROSPECTIVA Y ÚLTIMAS PALABRAS**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES, PROSPECTIVA Y ÚLTIMAS PALABRAS

1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS
2. CONCLUSIONES EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS
3. CONCLUSIONES EXTRAPOLABLES
4. PROSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN
5. ÚLTIMAS PALABRAS

*Todo conocimiento tiene por sí mismo algún valor,  
no hay nada tan pequeño e insignificante que yo no  
prefiera conocer a ignorar.*

*(Johnson, 1612)*

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## 1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS

De acuerdo con lo expuesto podemos manifestar que las hipótesis han quedado confirmadas a través del trabajo de investigación realizado, y extraemos las siguientes conclusiones en relación con las hipótesis que nos planteamos:

### **Hipótesis número 1:**

En un colegio de Primaria el conocimiento de sus docentes no se intercambia de manera habitual ni sistemática.

### **Conclusiones:**

- En el Colegio Rural Agrupado investigado, no existe un hábito de transmitir los conocimientos que cada miembro de la comunidad educativa tiene.
- En el Colegio la información circula por canales distintos a los oficiales, evitando estos para los momentos donde se comparte el conocimiento. Siendo varias las razones: inseguridad personal, no saber bien donde se encuentran los núcleos de conocimiento, hábito de convivir con problemas sin buscar soluciones, no encontrar el momento en las reuniones oficiales para ello.
- Las reuniones generalmente no se utilizan para hablar de temas referidos a los problemas que los maestros tienen en el aula, más bien existe el hábito de hacerlo para elaborar documentación prescriptiva y temas referidos a actividades extraescolares y complementarias.

- No existe el hábito de realizar las reuniones con rigor: con un orden del día, adoptar acuerdos, recoger conclusiones, colocación del aula, puntualidad o respetar la hora de comienzo y fin de la misma.
- Las reuniones generales y de Claustro, adolecen de exceso de información no siempre de interés, lo que se conoce con el nombre de *Infoxicación* (exceso de información) según menciona Alfonso Cornellá (2009)

### **Hipótesis número 2:**

En un Colegio de Primaria la Gestión del Conocimiento de sus integrantes es fuente de formación.

Respecto a esta hipótesis y de acuerdo con la investigación realizada extraemos las siguientes conclusiones:

- Existe necesidad de compartir conocimientos, para mejorar la práctica docente y para resolver problemas cotidianos (disciplina, metodología, tratamiento de Alumnos con Necesidades educativas especiales, atención a niños emigrantes...).
- No se valora la fuente de conocimiento externa (asesores de formación, Inspección, ponentes, sindicatos, Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica), excepto para temas legales.
- Cuando las estructuras organizativas facilitan las posibilidades comunicativas y se produce un flujo del conocimiento útil a partir de las necesidades, se produce una gestión y rentabilización del conocimiento, que además de servir de fuente de información, en muchos casos sirve de fuente de formación.

## **“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Los contextos informales deben ser utilizados como elemento sistemático de intercambios efectivos (entradas, salidas de colegio, recreos y previos a las reuniones).
- La gestión de los recursos documentales y bibliográficos, facilita el acercamiento a los mismos y la optimización de tiempos.
- El hábito de compartir el conocimiento crea una sensación de seguridad dentro de los propios maestros, y un alto grado de satisfacción por el reconocimiento personal.
- Un elemento de enriquecimiento puede ser la participación de los padres como parte de la comunidad educativa, si bien se requieren estrategias bilaterales de confianza, para romper inseguridades en los docentes, sobre su intromisión y una nueva concepción de la participación por parte de los padres como parte del colegio, así como humildad y compromiso.

### **Hipótesis número 3:**

Las nuevas tecnologías no son un medio utilizado por los docentes para compartir conocimientos.

En relación a la hipótesis número 3, y de acuerdo con los datos obtenidos en nuestra investigación sacamos las siguientes conclusiones:

- Se evita obtener información a través de medios escritos y de nuevas tecnologías, manifestando una predilección por la comunicación oral y que provenga de los propios compañeros, aunque se reconoce que no se hace.
- Se valoran muy positivamente alternativas a la Gestión del Conocimiento, distintas de los medios informáticos.

- Los medios informáticos son útiles como elemento organizativo, y son más valorados por el personal más joven.
- En casos de problemas de relación, los medios informáticos permiten un grado de intimidad y confidencialidad valorado por algunos docentes.
- Un número muy reducido de docentes utilizan diariamente el correo electrónico.

#### **Hipótesis número 4:**

La diferencia de edad es un aspecto relevante para intercambiar determinados conocimientos.

Con los datos obtenidos podemos **concluir** que

- La diferencia de edad es una variable relevante a la hora de compartir conocimientos, sobre todo a la hora de recibir el mismo de edades extremas: de los muy jóvenes y de los considerados mayores. De esta forma los docentes de mayor edad manifiestan una tendencia más a dar que a recibir información.

#### **Hipótesis número 5:**

La situación laboral en el colegio es un factor que influye a la hora de implicarse en la Gestión del Conocimiento.

- Según nuestra investigación nos permite afirmar que la situación laboral de los docentes es un factor que influye en la implicación a la hora de compartir el conocimiento. De esta manera tanto entre los interinos como entre los funcionarios provisionales, se manifiesta una menor implicación a la hora de aportar su conocimiento, si bien cabe destacar que el factor edad también ayuda a matizar nuestra conclusión de manera que el personal con menos años de experiencia es más receptivo a recibir conocimientos.

#### **Hipótesis número 6:**

El puesto de trabajo dentro del colegio es un factor que afecta a la actitud frente a la resolución de problemas a través de la Gestión del Conocimiento.

- Nuestro trabajo de investigación nos permite afirmar que el ostentar un puesto de responsabilidad dentro del colegio, ya sea de Equipo Directivo, o de Coordinador de Ciclo hace que se tenga una actitud más abierta y predispuesta a resolver los problemas del colegio y a hacerlo sumando esfuerzos.

#### **Hipótesis número 7:**

La formación académica es un aspecto que condiciona la participación en la apertura hacia compartir conocimientos.

- En nuestra investigación hemos comprobado que las personas con mayor formación académica, tanto los que tienen Licenciatura como los que han realizado mayor formación continua son más propensos a aportar sus conocimientos con sus compañeros aunque sea por vías informales.

## 2. CONCLUSIONES EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS

A continuación presentamos las conclusiones obtenidas en nuestra investigación relacionadas con los objetivos que nos propusimos en un inicio.

### OBJETIVO NÚMERO 1:

El diseño, desarrollo y evaluación de un modelo de Gestión de Conocimiento para un colegio de Educación Primaria.

Después del diseño, desarrollo y evaluación del modelo:

- ❖ Se precisa *mejorar la Gestión del Conocimiento* por parte de toda la comunidad educativa, fundamentalmente de los padres y personal laboral, este debería ser uno de nuestros nuevos objetivos prospectivos, ya que ambos pueden aportar mucho al colegio y enriquecer el mismo. Su incorporación debe ser bien estructurada para evitar resistencias y ser un paso previo para entender las escuelas como comunidades de aprendizaje.
- ❖ Consideramos muy importante la creación de un buen *mapa del conocimiento* ya que lo importante es conocer al que conoce, y contar con accesibilidad al conocimiento allí donde se encuentre.
- ❖ Se ha conseguido *superar la cultura fragmentada*, donde el diálogo se veía limitado a lo estrictamente preciso y donde la organización de reuniones se hacía difícil desde el comienzo. Se daba una comunicación escrita que reemplazaba a la oral, pero no teníamos la certeza de que los documentos eran leídos. Para ello han sido claves las siguientes consideraciones respecto a las reuniones:

- En primer lugar la importancia de lo conocido como *meetings before meetings*, reuniones previas, con el Gestor del Conocimiento para preparar las reuniones.
- Por otro lado, ser conscientes de que es tan perjudicial el dar exceso de información como el dar mínima información. No caer en el ya comentado término de *Infoxicación*.
- Y finalmente indicar la importancia en las mismas de una comunicación directa y rápida, con reuniones bien preparadas y útiles, donde la exposición de asuntos personales que no sean de interés se deja en un segundo plano.

El tener todo esto en cuenta ha mejorado, rentabilizado y creado mayor confianza en la utilidad de las reuniones.

- ❖ Debemos destacar que una de las formas que deberían ser fomentadas como Gestión del Conocimiento es lo que se denominaría “ver para aprender”, es decir ver a los compañeros en la práctica (como se comprobó en la Observación Participante del grupo de trabajo, en las reuniones con padres y en las clases de Inglés).

Esta modalidad ha sido de las más valoradas en la aplicación de nuestro proyecto. Hay que tener en cuenta que en la mayoría de las ocasiones, la enseñanza se realiza en condiciones en las que ningún otro docente puede observar la tarea que llevan a cabo sus compañeros.

Y la consecuencia de este aislamiento incrementa la dificultad de introducir reformas y cambios por el simple hecho de que el maestro no es consciente de su necesidad, ya que ignora otras prácticas distinta a las suyas, mejores o peores, pero que le servirían de referencia para intentar mejorar su labor.

Por ello se propone el “ver para aprender”, con dos puntos clave:

- Al inicio del curso, en el mes de Octubre, cuando un maestro nuevo llega al colegio esta actividad sirve para mostrarle la manera de trabajar. Cuando éste se ha adaptado, previo consenso, se puede sugerir si quiere ser observado para provocar la reflexión.
- Y de manera continua cuando se realice alguna actividad considerada como relevante. En este aspecto es muy útil las actividades denominadas co-teaching, donde dos o más maestros trabajan con un grupo de alumnos ( normalmente juntando sus aulas)

Es difícil que el maestro, plenamente centrado en su tarea, advierta si, por ejemplo, habla demasiado y no deja intervenir a los alumnos, si les presta demasiado apoyo y deja poca iniciativa, si pone los niveles de exigencia demasiado bajo, si aburre con tareas que no interesan, o si sacraliza las rutinas y ahoga todo brote de creatividad,... Si el maestro no es consciente de todos estos comportamientos, por carecer de otros modelos, difícilmente puede tener el deseo de cambiarlos.

- ❖ *Se ha creado un hábito de compartir el conocimiento*, permitiendo que este fuera sistemático, y recogiendo todo el Capital Intelectual del colegio que en muchas ocasiones se perdía en contactos informales, lo cual ha contribuido a aumentar la autoestima de los aportadores de conocimiento. Este aspecto se ha visto favorecido por la comunicación lo más inmediato posible de las acciones emprendidas y de los resultados obtenidos. Con ello se da por conseguido otro de los objetivos que nos planteábamos: concienciarnos de la mejora del colegio a partir de la mejora de la gestión de los conocimientos potenciales de los miembros de la comunidad educativa.

- ❖ Se ha conseguido *reflexionar sobre temas educativos* surgidos a partir de los problemas y necesidades de los propios maestros, identificando problemas educativos latentes en el colegio y provocando la reflexión conjunta. A través de ambos procesos se han dado respuestas con un gran grado de satisfacción de los docentes.
- ❖ Como logro importante destacamos la *reactivación de la biblioteca y del tablón de anuncios* junto con el informe de Gestión del Conocimiento.
- ❖ También ha sido muy importante el poder llevar desde las vías informales el conocimiento a los contextos formales, transformando de esta manera conocimiento tácito en explícito.
- ❖ La retroalimentación de la utilidad del Modelo genera mayor creencia y compromiso en el mismo.

## **OBJETIVO NÚMERO 2:**

Diagnosticar el grado de Gestión asistemática del Conocimiento en un colegio Público de Infantil y Primaria.

En relación con este objetivo podemos decir que:

- ❖ En el Colegio Rural Agrupado investigado, no se comparte el conocimiento de modo formal, aunque existe un flujo de información por mecanismos informales. .
- ❖ Las razones de que mucho del conocimiento no fluya son: desconocimiento del que conoce, pudor a manifestar el propio conocimiento, acomodamiento a vivir con los problemas sin demandar soluciones, mala organización de

las reuniones y de las estructuras organizativas que podrían facilitarlas, y desconocimiento de las habilidades básicas de comunicación en las organizaciones.

- ❖ En nuestro colegio se produce lo que se conoce como entropía negativa, es decir se consume más conocimiento del que se comparte. Nuestra aportación se dirige en la dirección de que exista un equilibrio entre el conocimiento que se aporta y el que se utiliza
- ❖ Las vías informales, son las más utilizadas para realizar intercambio de información y conocimientos, así como para buscar respuesta a los problemas que se plantean en el quehacer diario de la profesión.

### **OBJETIVO NÚMERO 3:**

Mejorar el funcionamiento del colegio, tanto los procesos relacionales como de formación, a partir del desarrollo de nuestro modelo de Gestión del Conocimiento

De acuerdo con este objetivo podemos concluir que:

- ❖ Existe necesidad de compartir conocimientos, para mejorar la práctica docente y para resolver problemas cotidianos (disciplina, metodología, tratamiento de Alumnos con Necesidades educativas especiales, atención a niños emigrantes...).
- ❖ Cuando las estructuras organizativas facilitan las posibilidades comunicativas y se produce un flujo del conocimiento útil a partir de las necesidades se produce una Gestión y rentabilización del Conocimiento.
- ❖ El modelo de Gestión del Conocimiento aplicado, ha supuesto una notable mejora del funcionamiento del colegio, aportando seguridad en los docentes a la hora de buscar información para dar respuesta a los problemas que se les plantea en su trabajo.

- ❖ De la misma forma, ha servido para gestionar de manera más eficaz la información y sus fuentes, así como los elementos de formación.
- ❖ Ha sido clave el contar con aliados dentro del colegio, que ayuden a conseguir tanto la comunicación de problemas como para difundir el conocimiento.
- ❖ Como objetivo final y puede que utópico, la Gestión del Conocimiento debería conseguir que el conocimiento de la organización estuviese independizado de los miembros del colegio. Para ello nos pueden servir de guía las acciones efectuadas en el departamento de inglés con sus documentos, donde se recoge el conocimiento y acciones elaboradas en los últimos años (“Historia del Inglés en Campos Góticos”). De esta manera pretendemos que no se nos eche de menos en los colegios, que sigan funcionando igual de bien en nuestra ausencia.

#### **OBJETIVO NÚMERO 4.**

Comprobar qué factores influyen en la Gestión del Conocimiento y cuales se convierten en barreras y cuáles en facilitadores

Conclusiones respecto este objetivo:

- ❖ En un inicio se perciben algunas resistencias, tanto a mostrar el propio trabajo, como a declarar, los problemas y carencias profesionales. Pero éstas se ven allanadas por el proceso de mentalización realizado tanto con el equipo directivo como en las correspondientes reuniones con los maestros. Estas resistencias están relacionadas con nuestras variables de estudio, como son la edad, el puesto de trabajo, o la situación laboral, y corroboran nuestra hipótesis inicial de la influencia que tienen a la hora de compartir el conocimiento, dichas variables. De esta manera las personas

con más experiencia son más reticentes para compartir y sobretodo solicitar conocimientos, aunque sí muestran cierta predisposición para ofrecer sus conocimientos. Por otro lado, cuando se ocupa un puesto de trabajo con mayor responsabilidad en el colegio, se muestra una actitud más favorable en el proceso de Gestión del Conocimiento.

- ❖ Estas resistencias pueden ser salvadas teniendo en cuenta aspectos de inteligencia social y emocional.
- ❖ Dentro de la resistencia, se encuentra la falta de hábito a compartir lo que se sabe y la poca seguridad en que ese conocimiento puede ser útil y válido para los demás.
- ❖ El hábito de compartir el conocimiento crea una sensación de seguridad dentro de los propios maestros, y un alto grado de satisfacción por el reconocimiento personal.
- ❖ Cabe destacar la importancia de establecer un ambiente que estimule la colaboración y el conocimiento compartido, donde el compartir sea reforzado, y el no saber sea bien visto, dando paso a superar inseguridades profesionales.
- ❖ A través de nuestro modelo hemos conseguido cumplir los objetivos propuestos, en esta línea podemos indicar, que no se ha sobrecargado de trabajo a los miembros de la comunidad educativa, más bien al contrario, se ha hecho más efectivo el que estaban realizando. Solo se ha notado una gran implicación por parte del investigador que coincidía con el Gestor del Conocimiento.

### 3 .CONCLUSIONES EXTRAPOLABLES

Después de la aplicación y evaluación de nuestro modelo de Gestión del Conocimiento en un colegio de Primaria, queremos compartir las siguientes conclusiones que puedan ser extrapolables a otros centros de enseñanza:

- ≈ Es muy importante *fomentar los canales de comunicación* interna del colegio, haciendo énfasis en todas sus facetas comunicación descendente, ascendente y horizontal, dando importancia a los canales informales donde se detecta información muy útil, si bien debemos contar con un sistema de comunicación fluido para que esta información no se pierda y llegue a los núcleos de resolución de problemas.
  
- ≈ Se ha comprobado que con *el modelo de Gestión de Conocimiento* mejora notablemente la comunicación interna del colegio sobre todo en dos aspectos comunicación ascendente y comunicación horizontal. Recogiendo mucha información y conocimiento que normalmente se perdía en canales informales.
  
- ≈ Creemos que la agilidad y el espíritu de innovación solo pueden provenir de colaboradores motivados e inteligentes, es decir bien informados y que sepan comunicarse entre sí. De ahí nuestros énfasis en la comunicación interna.
  
- ≈ No olvidamos que sea cual sea la herramienta de comunicación que se utilice, *la información directa* ha de conservar su prioridad, pues es la que más demanda los maestros.

Cabe reseñar, como decía Stenhouse, (1998, p. 147): “las ideas educativas recogidas por los libros no son asimiladas fácilmente por los profesores, un acercamiento orientado a las publicaciones educativas facilita que este medio sea utilizado como recurso de aprendizaje y formación”.

≈ *El ordenador* no es todavía un elemento de la vida cotidiana en los colegios pero lo será pronto, y ambas consideraciones deben tenerse en cuenta a la hora de organizar nuestro trabajo, no olvidar el ordenador como elemento de Gestión del Conocimiento pero no reducirlo exclusivamente a él.

No nos debemos basar exclusivamente en las nuevas tecnologías como medio de gestionar el conocimiento, dado que en la mayoría de los colegios hay aun un gran número de maestros que son reticentes para su uso.

Se debe reeducar a los docentes que usan las nuevas tecnologías para que estas sean utilizadas como medio de resolución de problemas y de comunicación interna dentro del colegio. Y como medio de búsqueda de resolución de problemas didácticos y pedagógicos.

≈ Es clave que los sistemas de Gestión de Conocimiento sean *sencillos* de aplicar y que sean muy útiles, y que ambas características una vez conseguidas sean de dominio público sirviendo de feedback para sus participantes.

≈ Es importante crear el hábito de que circule el conocimiento, para ello el principal problema que se debe solventar, es crear el hábito de reconocer los problemas y el propio desconocimiento.

- ≈ Al mismo tiempo se debe canalizar la resolución de dichos problemas de manera *efectiva* para consolidar la confianza en el modelo de Gestión del Conocimiento.
  
- ≈ A la hora de estandarizar los problemas hay que realizar un cruce de información en las distintas reuniones y con distinto personal del colegio, ya que en ocasiones se producen malos entendidos o se sobredimensionan problemas que son singulares debido a que la persona que lo expone lo hace en público bien en los Claustros o en las reuniones de ciclo de forma vehemente. Pudiendo afirmar que en los colegios, “el que calla, calla, pero no siempre otorga”
  
- ≈ En todo caso el modelo se debe caracterizar por la discreción y respeto a la confidencialidad a los problemas planteados por los maestros. Por ello se valora muy positivamente el uso del tablón de Gestión del Conocimiento y la hoja de Informe de Gestión del Conocimiento
  
- ≈ Se buscará *extender los núcleos donde se produce el* “efecto multiplicador” de las ideas de los maestros, es decir consolidar aquellas acciones donde los maestros a partir de una idea, esta es mejorada o ampliada. Es lo que en la actualidad se conoce como “Claustro inteligente”, frente al “Claustro Tonto” donde ante una propuesta de un miembro del mismo, no se ofrece alternativa sino que sólo se ofrece oposición ( si uno propone “A” , otro responde con “no A”, sin ofrecer una alternativa “B”)
  
- ≈ Es importante no desperdiciar el potencial existente en la red de profesionales jubilados y que estén fuera del colegio, para ello de manera consensuada y flexible, se debería buscar formas de

participación y asesoramiento al personal que lo precise. Muchos maestros jubilados además de conocimiento tienen tiempo y suelen ser responsables.

≈ Es muy positivo, el reconocimiento tanto público como privado de los logros conseguidos por el modelo, de esta manera el reconocimiento del equipo directivo tanto en el Claustro como en el Consejo Escolar. Esto es positivo tanto para el colegio, para el modelo en sí, y para las personas más implicadas, sería parte de su salario emocional.

≈ El modelo de gestión, obviamente requiere una implicación de un responsable de Gestión del Conocimiento, figura que se debería instaurar en los colegios de manera paulatina, bien de manera directa o atribuyendo sus funciones dentro de algunas de las coordinaciones, o repartiendo las mismas entre sus componentes, de esta forma si no contásemos con un gestor del conocimiento, si se podría encargar a los coordinadores de ciclo que introdujesen un punto en el orden del día para intercambiar conocimiento. En la biblioteca dentro de su organización el responsable de la misma podría gestionar una sección de publicaciones de interés para los maestros. O a la hora de colocar el tablón de anuncios se podría dedicar un apartado a compartir conocimiento.

#### **4. PROSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dado que nuestras hipótesis principales: “En un colegio de Primaria el conocimiento de sus docentes no se intercambia de manera habitual ni sistemática”, y “En un Colegio de Primaria la Gestión del Conocimiento de sus integrantes es fuente de formación”, han quedado sobradamente contrastadas, sobre todo si se gestiona adecuadamente el conocimiento, a través de vías organizativas existentes, aumentándose así el grado de satisfacción personal del profesorado, por lo tanto sería muy positivo extrapolar el modelo a centros del entorno.

Al mismo tiempo, para dar una respuesta más holística no se debe ceñir el trabajo a un solo colegio, siendo muy interesante la unión de diversos círculos de conocimiento exteriores. De esta forma se hace esencial que existan nexos con otros profesionales del exterior de los colegios para compartir conocimientos necesarios para los Equipos Directivos y otros especialistas del centro que no tengan con quien compartir su saber y necesidades. No obstante la forma de trabajo que consideramos más conveniente es concéntrica es decir de dentro a fuera, partiendo de un grupo reducido de docentes que estén dispuestos a aportar sus contribuciones sobre conocimientos y que se vayan estudiando cuáles son las formulas más pertinentes para hacer llegar los conocimientos, que estos sean aceptados y cómo ir ampliando el círculo de trabajo.

Esto se verá facilitado, debido a la movilidad del profesorado en la escuela rural, de esta manera, los maestros que han participado en la experiencia, cuando vayan a otro colegio, pueden compartir lo vivido con sus nuevos compañeros.

Se debería tender a *no patrimonializar el conocimiento*, es decir, considerando a éste como propio, sino considerándolo como patrimonio del colectivo. Al mismo tiempo, *enseñar y aprender en comunión*, a cómo actuar más eficazmente y lo más competitivamente. Para ello, el conocimiento hay que gestionarlo intencionadamente para optimizar el rendimiento de los docentes, pero gestionado o no, el conocimiento siempre circula por un centro educativo por redes informales.

Los colegios son organizaciones basadas en el conocimiento por lo que es imprescindible una buena gestión del mismo que permita una continua actualización y un crecimiento de los mismos. Sería muy interesante comenzar a trabajar sobre proyectos de innovación enmarcados en este tema que favorezcan la gestión del conocimiento práctico y útil que vaya creando hábitos para un hábito de compartir lo que se sabe, estos enfoques deben partir de una buena gestión de la comunicación y de dar respuesta a los problemas bien implícitos o demandados.

Para ello es imprescindible que vayamos dando algunos pasos y superando ciertas dificultades. Entre los primeros pasos sugerimos:

- ❖ *Contar con un Equipo Directivo que facilite la labor del equipo de Gestión del Conocimiento.* Si consideramos la formación de los maestros como un Capital Intelectual no se debería encontrar dificultades para ningún tipo de trabajo de este tipo.
  
- ❖ *Un Equipo Directivo que se encargue de apoyar y difundir una cultura común,* con el fin de superar cierto egocentrismo profesional que nos mueve con un deseo de preferir ser imprescindibles en las organizaciones y que todo el que venga detrás no mejore nuestro

trabajo. Debemos intentar que no se nos eche de menos en los colegios y que después de nuestro paso, el colegio funcione un poco mejor, ya que nosotros hemos vaciado nuestros” bolsillos de conocimiento”. Deberíamos sacar el máximo de todos los docentes que pasen por un colegio.

- ❖ *Facilitar la labor del responsable de Gestión de Conocimiento, dejándole ganar terreno según sus resultados en el proceso, pero sin olvidar que se trata de un trabajo cuyos frutos se irán viendo a largo plazo. El responsable de Gestión de Conocimiento tiene que llegar a ser considerado como un facilitador de la labor docente y de centro.*
  
- ❖ *Las coordinaciones de ciclo deberían convertirse en coordinaciones de Gestión del Conocimiento, que evoquen y permitan intercambios de conocimientos y vayan dando respuestas a las necesidades de los compañeros. Al tiempo que recoger demandas y necesidades.*
  
- ❖ *Por ello uno de los primeros trabajos que deberíamos hacer es nada más entrar vaciar nuestro conocimiento explícito y estar dispuesto a dejar aflorar el tácito.*
  
- ❖ *Aprovechar el saber de todos los docentes, sea cual sea su situación laboral: funcionarios, interinos, provisionales, definitivos: “Nadie sabe tanto como todos juntos”. Disminuyendo los inconscientes competentes y aumentando la inteligencia colectiva*
  
- ❖ *Intentar avanzar en la creación de sistemas de Gestión de Conocimiento independiente de las personas. Sin obviar las reticencias de muchos docentes hacia los ordenadores.*

- ❖ *No desperdiciar la vía informal* como camino de comunicación de la información y transmisión de nuestro conocimiento y Capital Intelectual. Sistematizar lo que en nuestro modelo se conoce como zona de intercambio de experiencias.
- ❖ *Concienciarnos de la importancia de los activos intangibles* que componen el Capital Intelectual de nuestro colegio, que nos hacen singulares y nos diferencia de otros dentro de la comunidad educativa.
- ❖ *Cuidar los momentos en que la organización necesitan comunicarse*. No olvidar que la buena comunicación puede crear conexión. Y la escuela necesita comunicación interna fluida que permita circular la comunicación y el conocimiento. No debemos olvidar la comunicación con el exterior que permita enriquecernos y aportar a niveles superiores de organización nuestro conocimiento.
- ❖ Una vez conocidos los temas de interés para todos los sujetos de la organización, conviene *establecer un programa de actuación que satisfaga a todos*.
- ❖ *Uno de las actuaciones que deberían ser fomentadas como Gestión del Conocimiento es lo que se denominaría “ver para aprender” es decir ver a los compañeros en la práctica*.
- ❖ *Mentalizar a todos los miembros de la comunidad educativa* de la importancia del uso del conocimiento gestionado.
- ❖ *Valorar el conocimiento de toda la comunidad educativa*: padres, personal laboral y de asesores externos que muestren cercanía y

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

predisposición para colaborar buscando sistemas que permitan gestionar el mismo.

- ❖ *Permitir la difusión del presente trabajo de investigación, sus conclusiones y el modelo elaborado, a través de las Consejerías de Educación para que pueda ser de utilidad en otros colegios.*

En definitiva, se nos abre un campo amplio e ilusionante, para mejorar nuestros colegios a partir de nuestra propia riqueza, la que nos hará singulares y distintos ante los demás. Al mismo tiempo si valoramos nuestro Capital Intelectual recibiremos ese ansiado reconocimiento no solo profesional sino como organización de nosotros mismos, lo que nos hará actuar desde la seguridad profesional.

## **5. ÚLTIMAS PALABRAS**

La Gestión del Conocimiento en nuestros colegios puede convertirse en un verdadero elemento para facilitar y enriquecer nuestra labor así como el principal elemento de crecimiento de los mismos, y si bien dependerá de las personas que lo gestionen, una buena planificación y unos buenos mapas de conocimiento que nos sitúen donde se encuentre el conocimiento en todo momento, así como un continuo proceso de actualización del mismo.

Los pasos deben ser lentos pero seguros y siempre con la vista a largo plazo aunque fundamentándonos en los pequeños éxitos que refuercen nuestro trabajo de gestión en el conocimiento. No olvidemos que sembrando acciones se cosechan hábitos y sembrando hábitos se recogen destinos.

Todo el trabajo y esfuerzo empeñado no tendrá valor alguno si el conocimiento gestionado no es utilizado y no sirve para mejorar la realidad de nuestras organizaciones educativas. De esta forma será importante delimitar el conocimiento que necesitan los docentes para mejorar su práctica de aula, el que necesitan la organización escolar para mejorar como tal y el que necesita la organización que los docentes conozcan para que mejoren su práctica aunque no sea demandada por ellos.

En la sociedad del conocimiento, estas transformaciones de las escuelas, de los grupos sociales y las personas como organismos que aprenden, tienen como condición la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación a sus prácticas educativas, y con ellas la posibilidad de funcionar como organizaciones de la sociedad de la información. Esta situación, sin embargo, no es suficiente, a menos que se acompañe de la

adecuada gestión del conocimiento, para que puedan transitar de ser instituciones de la sociedad moderna a instituciones de la sociedad del conocimiento.

Pero, hoy en día, aun no se puede reducir nuestro trabajo a las nuevas tecnologías, aunque sea nuestro soporte-almacén de conocimientos, dado que son muchos maestros los que aun no están habituados con ellas. Aunque según se va produciendo el cambio generacional deberemos estar preparados para adaptar nuestro modelo de Gestión de Conocimiento a estos cambios.

Las escuelas, tal como existen actualmente están envueltas en dinámicas de cambios sociales en las que la generación de los bienes humanos dependen cada vez más de las capacidades de generar, distribuir y usar conocimientos asociadas a capacidades de aprender de manera flexible, continua y colaborativa; en las que el aprendizaje, no la enseñanza, se constituye en el centro de gravedad y en el eje de la dinámica del desarrollo de las organizaciones de los grupos y de las personas.

Es muy importante, saber que no podemos situar simplemente a los profesores en un solo espacio, o sea, en el aula. Porque los profesores son también trabajadores culturales que necesitan estar en contacto con otros educadores de muchos lugares para ampliar el sentido y los lugares en los que se pone en práctica la pedagogía. Esto les brinda la oportunidad de establecer vínculos, ver las conexiones entre su trabajo y el de otros maestros, e incluso desarrollar movimientos docentes.

En el mundo postmoderno, es esencial que los educadores adopten una postura que permita vincular los compromisos sociales con la acción pública, de manera que sirvan de ejemplo a sus alumnos respecto a lo que significa ser

un "intelectual público". El intelectual público aborda el mundo de manera que pueda ocuparse con la mayor seriedad de sus problemas más acuciantes. De este modo, la cuestión del aprendizaje se vincula a formas de activismo que realzan las posibilidades de vida democrática.

Las organizaciones actuales y por ende nuestras instituciones escolares son competitivas en función de lo que sabe, de cómo lo utiliza y de la capacidad que tiene para aprender cosas nuevas. Por ello uno de nuestros objetivos que deberíamos empezar a plantear crear es el de crear instituciones que aprendan. Este aprendizaje puede venir del exterior, se puede generar dentro de la organización o incluso el compartir el conocimiento de sus miembros puede provocar un aprendizaje y un crecimiento de la misma. Saber más es saber antes, por ello en toda organización hay miembros que saben cosas antes que otros, por lo que saben más y hay que generar los contactos oportunos para que se comparta el aprendizaje.

A la escuela se le exige hoy formar a sus alumnos *en y para la vida*; formar a las nuevas generaciones en un contexto de transformaciones tecnológicas y económicas, con procesos que se extienden a todas las etapas de la vida. Se le exige formar en los valores de colaboración, solidaridad, tolerancia, aceptación y convivencia. La Gestión del Conocimiento y el aprendizaje para la vida son dos demandas que la sociedad del conocimiento plantea a la escuela.

Con mucha ilusión y confianza esperamos que en unos años el sistema de Gestión del Conocimiento sea una realidad instaurada no sólo en los colegios e institutos sino que también exista una interrelación entre ellos, y que todos estos procesos sean incentivados por las propias Consejerías de Educación.

# **BIBLIOGRAFÍA**

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

## BIBLIOGRAFÍA.

- Alavi, M. y Leidner, D. (2001). *Review of Knowledge Management Systems*. London: AIS.
- Alegre, V. (2004). *La Gestión del Conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castellón: Universidad Jaume I. Servicio de Comunicación y Publicaciones.
- Andersen, A. (consultado el 2 de febrero de 2009). *Modelo Andersen*. Disponible en [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_arthur.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm)
- Anguera, M.T. (1995). *Métodos de investigación en psicología*. Madrid: Síntesis.
- Arbonés, A. (2006). *Conocimiento para innovar*. Madrid: Díaz de Santos.
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. MA: Addison-Wesley.
- Aristóteles (2011). Miguel Candel. ed. *Obra completa*. Madrid: Gredos.
- Avendaño, A. (2011). “Diseño y validación de modelo de Gestión del Conocimiento aplicado al desarrollo de la telemedicina en la universidad de la Concepción” Tesis doctoral. Madrid: UNED.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Awang, M et al. (consultado el 20 de enero de 2011) *Knowledge Management in Malaysian School Education: Do the Smart schools do it better?* Disponible en <http://goo.gl/1qniU>
- Bain, A y San, J. (consultado el 14 de diciembre de 2011) *La tecnología para ensalzar instrumentos de regeneración como un mecanismo de Gestión de Conocimiento para apoyar el crecimiento Profesional y la reforma de la escuela.* Disponible en <http://digbig.com/5bfshj>
- Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento.* Madrid: Esic.
- Bardwick , J. (1998). *Danger in the comfort zone.* London: Pearson.
- Becker, H.S. y Geer, B. (1958). *Participant observation and interviewing.* London: Human organization.
- Beltrán, F. (1997). “Comunicación y conflicto”. Madrid, Revista Cuadernos de Pedagogía nº258 mayo 1997, pp 80-87.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communications Research.* Illinois: The Free Press.
- Beillerot, J., Blanchard-Laville, C. y Mosconi, N. (1998). *Saber y relación con el saber.* Buenos Aires: Paidós .

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Bisquerra, R. (2005). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Blanchart, K. (2003). *La píldora del liderazgo*. London: Free Press.
- Bono, E. (1998). *El pensamiento lateral*. Barcelona: Paidós.
- Bossi, A., Fuertes, Y. y Serrano, C. (Consultado 15 de julio de 2008):”*El capital Intelectual en el sector público* . Disponible en <http://www.5campus.org/leccion/cipub>
- Brooking , A ( Consultado el 2 de febrero de 2009) Modelo de Technology Broker. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_technology\\_broker.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_technology_broker.htm)
- Buck, J. (1999). *Le management des connaissances et des competences en pratique*. Paris: Editions d’organisation.
- Bueno, A. (1996). *Buena Ortografía*. Madrid: Playor.
- Bueno, E. et al. (2002). *Indicadores de Capital Intelectual aplicados a la actividad investigadora y de Gestión del Conocimiento en las universidades y centros públicos de investigación de la comunidad de Madrid*. Madrid: Publicaciones Madrid
- Callejo, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.
- Cannetti, E. (1936). *Autos de Fe*. Buenos Aires: Paidós.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Carballo, R. (2006). *Innovación del Conocimiento*. Barcelona: Díaz de Santos.
  
- Carrión, M. y Ramírez, F. (consultado 10 de octubre de 2008) *Modelos de Gestión del Conocimiento* Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos.htm>
  
- Carrió, J y Palacios,D. ( consultado en 22 de mayo de 2007) *Conceptos básicos*. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos.htm>
  
- Castells, M. (2006). *The Network Society: from Knowledge to Policy*. Washington: Center for Transatlantic Relations.
  
- Cembranos, F. y Medina, J.A. (2003). *Grupos Inteligentes: Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid: Popular.
  
- Cervantes, M. (2000). *Don Quijote de la Mancha*. Madrid: Espasa.
  
- Chi-Lung,L. et al. (Consultado el 10 de mayo de 2010) *Un proceso de Gestión del Conocimiento para colegios: Un caso de estudio*. Disponible en: <http://digbig.com/5bfshq>
  
- Ciceron, M.T. (1980). *Catilinarias*. Madrid: Bosch.
  
- Clarke, A. (2004). *Relatos de diez mundos*. Barcelona: Edhasa.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Coakes, E. y Clarke, S. (2006). *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*. London: Idea Group Reference.
- Collison, Ch. y Parcell, G. (2003). *La gestión del conocimiento. Lecciones prácticas de una empresa líder*. Madrid: Paidós.
- Colina, C.E. (1994). *Los grupos de discusión como propuesta metodológica*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN (2004). *Guía europea de buenas prácticas en gestión del conocimiento*. Madrid: CEN.
- Cornellá, A. (2009). *Buscando un orden en la información*. Barcelona: Infonomía.
- Correa, G et al. (2008). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología*. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Ene.-Jun. 2008, vol. 31, no. 1, pp. 85-108.
- Cumberland, D. y Githens, R. ( Consultado el 2 de noviembre de 2011) *Las barreras del conocimiento tácito en las franquicias: Soluciones prácticas*. Disponible en: <http://digbig.com/5bfshn>.
- Davenport, T. y Prusack, H. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- De Pablos, P. et al (2009). *Best practice for knowledge society*. London: Springer.
- Drucker, P. (1993). *Managing for result*. London: Harper Collins
- Echeverría, R. (1999). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Edvinsson, L. y Malone, M (1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- Edvinsson, L. y Malone, M (Consultado el 2 de febrero de 2009). *Modelo Skandia*. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_navigator\\_de\\_skandia.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_navigator_de_skandia.htm)
- Einstein, A. (2004). "Colección Grandes Biografías, 59". Barcelona: Planeta-De Agostini.
- Fenwick, T y Farrell, L. (consultado el 12 de noviembre de 2011). *Movilización del conocimiento e Investigación Educativa: Políticas, Lenguajes y responsabilidades*. Disponible en <http://digbig.com/5bfshp>
- Flores, F. (1997). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Madrid: Octaedro.
- Gates, B. (1999). *Los negocios en la era digital*. México: Plaza y Janés.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Gil López, A. (2010). *Organizaciones que facilitan el aprendizaje, formación continua y creación del conocimiento*. Tesis doctoral. Madrid : Uned.
  
- Goffee, R. y Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Culture Can Make or Break Your Business*. Boston: Harvard Business Press.
  
- Goethe, J.(1998) *El triunfo de la sensibilidad*. México: Porrúa
  
- González, F. (1998). *Estrategias cualitativas en la investigación educativa. Documentos de apoyo para curso de doctorado en Educación*. Puebla: Universidad Iberoamericana.
  
- Hansen, M., Nohria, N. y Tierney, T. (1999). *What's Your Strategy for Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business Review.
  
- Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura y posmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Morata.
  
- Hargreaves, A., Earl, L., Moore, S. y Manning, S. (2001). *Aprender a cambiar: la enseñanza más allá de la materia y los niveles*. Barcelona: Octaedro.
  
- Harrington, D. y Kearney, A. ( Consultado el 11 de diciembre de 2011) *La transición de las escuelas de negocios: Nuevas oportunidades en desarrollo de Gestión, transferencia de Conocimiento y Creación de conocimiento*. Disponible en: <http://digbig.com/5bfshk>

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Hayman, J. (1981). *Investigación y educación*. Barcelona: Paidós.
- Heras, J. (2001). *Alicia en la sociedad del conocimiento*. Madrid. Ed. Díaz de Santos.
- Honeycutt, J. (2000). *Knowledge management strategies*. New York: Microsoft Press.
- Honeycutt, J. (2000). *Así es la Gestión del Conocimiento*. Madrid: Mc GrawHill.
- Hopkins, J. A. (Consulta realizada en 30 de septiembre de 2009). *Hacia un modelo de gestión del conocimiento en el Colegio Peruano Británico: Diseño general y estrategia de implantación*. Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/tesis/ver/248>
- Ibáñez, J. (1986). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica*. Madrid: Siglo XXI.
- Kaplan, R. y Norton, D.(Consultado el 2 de febrero de 2009). *Balanced scorecard*. Harvard: Harvard Business School Press. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_balanced\\_business\\_scorecard.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm)
- Krippendorff, K.(1990). *Metodología del análisis del contenido Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- Joyanes, L. ( 2000) *Fundamentos de la programación*. Madrid: Mc Graw Hill.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Jung, C (2004). *La dinámica de lo inconsciente*. Madrid: Trotta.
- Gorelick, C., Milton, N. y April, K. (2004). *Performance through Learning. Knowledge Management in Practice*. New York: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Hernández Santamaría, G. (consultado el 20 de octubre de 2010) *La gestión del conocimiento en los centros educativos*. Disponible en   
<http://www.articuloz.com/escuelas-articulos/la-gestion-del-conocimiento-en-centros-educativos-un-recurso-para-mejorar-la-calidad-2790983.html>
- Lee, Chi-Lung, et al. (consulta: 20 de mayo de ) A Process-Based Knowledge Management System for Schools: A Case Study. Disponible en <http://goo.gl/pLRwb>
- López Sánchez, P. (2011). *Aprendizaje colaborativo para la gestión del conocimiento en las redes educativas WEB 2.0*. Tesis doctoral. Madrid: Uned.
- López Rodríguez, J.C. (2006, 6 de julio). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Periódico Escuela. p 28.
- López Rodríguez, J.C. (2006, 8 marzo). *Vender colegio*. Madrid. Periódico Escuela. p 30.
- Mccall, G. J. y Simmons, J. L. (1969). *Issues in Participant Observation: a Text and Reader*. Massachussets : Ed. Addison-Wesley.
- Macro, K. (Consultado el 27 de noviembre de 2011). *Los factores que influyen en la creación de la cultura WIKI para la Gestión del*

*Conocimiento: en cruce intergeneracional de las organizaciones.*  
Disponibile en <http://digbig.com/5bfshg>.

- Maestre, P. (2000). *Diccionario de Gestión del Conocimiento e informática*. Madrid: Dintel.
- Martínez, L. (2002). *Gestión del Conocimiento e intangibles, impactos en contabilidad y mercado Capital*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Martínez Aldanondo J (consultado 20 de mayo de 2010) *No nos engañemos el conocimiento no se puede gestionar*. Disponible en: [http://www.catenaria.cl/km/newsletter/newsletter\\_42.htm](http://www.catenaria.cl/km/newsletter/newsletter_42.htm)
- Massot, I.; Dorio, I. y Sabariego, M. (2004). *Estrategias de recogida y análisis de la información*. Madrid: Editorial Praxis.
- Méndez, J.C. (consultado 24 de septiembre de 2009) *Gestionar conocimiento en el talento humano*. Disponible en : <http://www.arearh.com/km/gestionar-conocimiento-talento-humano.html>
- Miles, M. y Huberman, M, (1984). *Manejo de datos y métodos de análisis*. Lincoln: H.Q.R.
- Minakata, A. (consultado el 15 de octubre de 2010) *Gestión del Conocimiento en educación y transformación de la escuela*. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/998/99812141008.pdf>

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Modelo INTELECT. (Consulta 25 de julio de 2010). Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_modelo\\_intelect.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm)
  
- Mondy, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
  
- Moody, R. (1975). *There is life after dead*. New York : Lee Morgan.
  
- Montessori, M. (1992). *El método Montessori y la educación*. Buenos Aires: Losada.
  
- Mora, E. (2011). *Funny Pop*. Barcelona: Urano.
  
- Nevot, A. (2001). *Análisis crítico de los estilos de aprendizaje de los estudiantes de Enseñanza Secundaria y Propuesta pedagógica para la enseñanza de la matemática*. Tesis doctoral. Madrid : UNED.
  
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (Consultado el 2 de febrero de 2009) Procesos de creación del Conocimiento. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm)
  
- Núñez Paula, I. y Núñez Govin, Y. (Consulta: 13 de junio de 2008). *Propuesta de clasificación de las herramientas - software para la gestión del conocimiento*. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/>
  
- OCDE-FLACSO (2006). *La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje*. Bogotá: Mayol Ediciones.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Ongallo, C. (2000). *Manual de Comunicación. Guía para Gestionar el conocimiento en Empresas y Organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- O'Dell, C. (2000). *The new edge in Knowledge*. Boston: APQC.
- Orti, A. (1992). *La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo*. Barcelona: Herder.
- Pavez, S., y Andrés, A. (Consulta: 13 de junio de 2009). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas*. Tesis Universidad Técnica Federico Santamaría, departamento de Informática. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/>
- Peet, M; Walsh, K y Sober, R (Consultado el 26 de agosto de 2010) La intervención en la generación de Conocimiento: Un método de transferencia de Conocimiento y gestión del talento. Disponible en <http://digbig.com/5bfshh>
- Pérez-Díaz, V y Rodríguez, J.C. (2009). *La experiencia de los docentes vista por ellos mismos*. Madrid: Morata.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa II: retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Porchia, A. (1998). *La fidelidad al relámpago*. México: Juan Pablo Editor.

- Polanyi, M. (1989) *Personal Knowledge*. Chicago: Chicago university.
- Porlán, R. y Rivero, A. (1998). *El conocimiento de los profesores*. Sevilla: Díada Editores.
- Popper, K (1982). *El universo abierto*. Buenos Aires: Paidós.
- Prieto, I. (2005) *Gestión del Conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: Agapea.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Carthel.
- Rampai, N y Sopperak, S. ( consulta: 12 de diciembre de 2011) The development model Knowledge Management via Web-Based Learning to enhance pre-service teacher’s competency. Disponible en <http://goo.gl/KUwK6>
- Romero, C. (2004). *La escuela media en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Ranian, J. (Consultado el 12 de diciembre de 2011). Cómo compartir los recursos del conocimiento en las escuelas de negocio. Disponible en: <http://digbig.com/5bfshn>
- Roos, J (2001). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Madrid: Paidos.

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

- Sánchez González, C.A. (Consulta: 13 de junio de 2008). *Creación de conocimiento en las organizaciones y las tecnologías de información como herramienta*. Disponible en: <http://www.cibersociedad.net/archivo/>
- Saint-Honge, M. (2009). *La organización significativa del contenido. Yo explico, ellos aprenden*. México: SEP.
- Sabariego, M., Dorio, I. y Massot, I.(2004). *Metodología de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Santo, S. A. (2004). *Knowledge management: an imperative of schools of education*. Birmingham: Tech Trends.
- Senge, P. (1998). *La Quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Gránica.
- Serrano, J (2007). *Gestión del Conocimiento en el Instituto Universitario de Tecnología*. Yaracuy: ITUY
- Schwartz, D. (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*. London: Idea Group Reference.
- Spencer, J. (1999) *¿Quién se ha llevado mi queso?*. Madrid: Empresa XXI.
- Snowden, D. J. (consultado en 23 de julio de 2008). Organic Knowledge Management, *Knowledge Management*. Disponible en: [http://www.cognitiveedge.com/cesources/articles/7\\_Organic\\_KM\\_1\\_of\\_3\\_ASHEN.pdf](http://www.cognitiveedge.com/cesources/articles/7_Organic_KM_1_of_3_ASHEN.pdf)

- Stankosky, M. (2005). *La creación de la disciplina de Gestión del Conocimiento*. London: Heineman.
- Stenhouse, L (1998). *La investigación como base de la enseñanza*. Madrid: Morata.
- Stewart, T.A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires: Gránica.
- Sveiby, K. (Consultado el 2 de febrero de 2010). *Intellectual Assets Monitor*. Disponible en:  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_sveiby.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_sveiby.htm)
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Paidós.
- Tedesco, J. C. (2000). *Educación en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires: FCE.
- Tejedor, J.M. y Aguirre, A. (Consultado el 13 de junio de 2010). *Modelo de gestión del conocimiento de KPGM Consulting*. Disponible en:  
<http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Tharp, R. G. et al.. (2002). *Transformar la enseñanza: excelencia, equidad, inclusión y armonía en las aulas y en las escuelas*. Barcelona: Paidós.
- Thompson, A.A. & Strickly, A.J. (1992). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Harvard: Irwin.

- Thomson, K. (1998). *Capital Emocional*. Madrid: Esic.
  
- Torrado, S (consultado 23 de julio de 2008) *Herramientas teórico-metodológicas de un análisis relacional para los estudios de la pobreza*. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/cdyt/n35/n35a02.pdf>
  
- Vara, J. (2007). *La persona, sujeto y objeto de la bioética*. Madrid: Marova.
  
- Viedma, J.M. (2001). *Congreso Mundial de Lectura del Capital Intelectual*. Butterworth: Heinemann.
  
- Vivas. M (2005). *Educación Emocional en los estudiantes de Venezuela*. Tesis doctoral. Madrid : Uned.
  
- Wanger, E., McDermott, R. y Synder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Cambridge: Harvard Business School Press.
  
- Wolf, M. (1996). *La investigación en la comunicación de masas: críticas y perspectivas*. Barcelona: Paidós.
  
- Wriston, W (1992). *The twilight of Sovereignty*. New York: Mc Millan.

# ANEXOS

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

Anexo 1. Cuestionario piloto sobre Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual

Anexo 2. Cuestionario sobre Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual

(Antes del juicio de expertos)

Anexo 3. Cuestionario definitivo para maestros de Gestión del Conocimiento

Anexo 4. Cuestionario piloto de recogida de información sobre habilidades y conocimiento de los padres

Anexo 5. Cuestionario validado de recogida de información sobre habilidades y conocimiento de los padres

Anexo 6. Guión de entrevistas

Anexo 7. Redacción del resumen de las entrevistas individuales.

Anexo 8. Cuestionario piloto de recogida inicial de conocimientos y habilidades de docentes

Anexo 9. Cuestionario definitivo de recogida inicial de conocimientos y habilidades de docentes

Anexo 10. Vaciado del Cuestionario de recogida de conocimiento y habilidades docentes.

Anexo11. Cuestionario de Evaluación de la Gestión del Conocimiento

Anexo12. Ficheros de ordenador

Anexo 13. Fichero de ponentes

Anexo 14. Fichero Dejaron huella

Anexo 15. Artículo de Gestión del Conocimiento

Anexo 16. Artículo de vender colegio

Anexo 17. Decálogo de Gestión del Conocimiento

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

**Anexo1: Cuestionario piloto sobre gestión del conocimiento y capital intelectual**

**CUESTIONARIO PILOTO SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL**

“El siguiente cuestionario es necesario para realizar una investigación educativa en el CRA “Campos Góticos”, sobre “Gestión del Conocimiento” la información facilitada será simplemente usada para la investigación y en todo caso servirá para mejorar el funcionamiento del colegio.

<b>DATOS PERSONALES:</b>			
<b>NOMBRE</b>			
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>			
<b>EDAD:</b>			
<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO</b>			
<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL CUERPO:</b>			
<b>CURSO QUE IMPARTE CLASE.</b>			
<b>ESPECIALIDAD:</b>			
<b>SITUACIÓN LABORAL</b>	<b>INTERINO</b>	<b>FUNCIONARIO</b>	<b>PERSONAL LABORAL</b>
<b>¿DEFINITIVO EN EL COLEGIO?</b>			

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

**1.- Problemas básicos del quehacer diario**

--

**2.- ¿Sabes dónde encontrar las soluciones?**

--

**3.- Para buscar una respuesta prefieres**

--

**4.- Los problemas legales acudes a ...**

--

**5.- Para la mejora de tu práctica diaria consideras**

--

**6.- ¿Crees que tus cualidades profesionales o para profesionales son conocidas en tu centro de trabajo?**

--

**7.- ¿Estarías dispuesto a compartir tus conocimientos con otros compañeros?**

--

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

**8.- ¿Estarías dispuesto a aceptar ideas y sugerencias de otros compañeros?**

--

**9.- Aceptarías ideas y sugerencias de los padres**

--

**10.- ¿Qué soporte preferirías para recibir la información?**

Papel  
Ordenador (INTERNET)  
Comunicación oral  
Tablón de anuncios

**11.- Abres el correo electrónico**

Diario  
Semanalmente  
Nunca

**12.- Si tuvieses la certeza de recibir información útil para tu aula ¿Lo abrirías?**

Sí  
No

**13.- Una vez fuera del colegio estarías dispuesto a aportar los conocimientos a los compañeros que te lo solicitaran**

Sí  
No

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

**14.-** Si has sido cargo directivo ¿Aportarías tus conocimientos para el mejor desarrollo del colegio?

Si, si me fuera solicitado  
Si, por propia iniciativa  
No

**15.-** Escribe alguna habilidad o conocimiento que tengas y puedas compartir.

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

**ANEXO 2. Cuestionario sobre gestión del conocimiento y capital intelectual (antes del juicio de expertos)**

**CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL ( antes del juicio de expertos)**

El siguiente cuestionario está elaborado para la realización del trabajo de investigación del Doctorado. Si es posible conviene contestar todos los campos del mismo para poder tratar correctamente su información.

(CONTESTAR SÍ O NO, O SEÑALAR CON UNA CRUZ LA RESPUESTA MÁS ADECUADA, DEPENDIENDO DE LAS PREGUNTAS. EN EL CASO DE ELEGIR VARIAS RESPUESTAS, ORDENARLAS POR PREFERENCIA: 1ª, 2ª,3ª)

<b>DATOS PERSONALES:</b>		
<b>NOMBRE</b>		
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>		
<b>EDAD:</b>		
<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO</b>		
<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL CUERPO:</b>		
<b>CURSO QUE IMPARTE CLASE.</b>		
<b>ESPECIALIDAD:</b>		
<b>SITUACIÓN LABORAL</b>	<b>INTERINO</b>	<b>FUNCIONARIO</b>
<b>¿DEFINITIVO EN EL COLEGIO?</b>		

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

<b>1.- ¿Cuáles son los problemas básicos en tu quehacer diario?</b>
Disciplina:
Los contenidos de alguna materia:
Sobre cómo enseñar esos contenidos:
Otros:

<b>2. - ¿Sabes dónde encontrar las soluciones?</b>	
SÍ:	NO:

<b>3.- Para buscar una respuesta a tus dudas, prefieres:</b>
Un libro
Un vídeo
Un conversación con un compañero del propio colegio
Con un compañero de otro colegio
Un agente externo (Asesor del CPR, Psicólogo, Inspector)

<b>4.- Los problemas legales los solucionas con ayuda de:</b>
Sindicato
Con un compañero
Sin ayuda

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

<b>5.- Para mejorar tu práctica diaria, consideras:</b>
Útil las aportaciones de un compañero
Con libros u otro material gráfico
No necesitas ayuda
No quieres mejorar tu práctica diaria
Otros.

<b>6.- ¿Crees que tus cualidades profesionales y paraprofesionales (dibujar, conocimiento de ordenador, u otras cualidades que puedan ser útiles al centro) son conocidas en tu centro de trabajo?</b>	
<i>SÍ</i>	<i>NO</i>

<b>7.- ¿Estarías dispuesto a compartir tus conocimientos con otros compañeros?</b>	
<i>SÍ</i>	<i>NO</i>
Si la respuesta es “no” ¿por qué?	

<b>8. ¿Estarías dispuesto/a a aceptar ideas y sugerencias de otros compañeros, de tu colegio o de otros para mejorar tu práctica docente?</b>	
<i>SÍ</i>	<i>NO</i>

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

<b>9.- ¿Qué soporte valorarías mejor para recibir la información?</b>
Papel
Ordenador (INTERNET)
Por comunicación oral

<b>10.- Para los tutores de los pueblos:</b>	
Abres el correo del ordenador a diario	
semanalmente	
Nunca	
<b>11.- Si tuvieses la certeza de recibir información de utilidad para tu aula ¿lo abrirías diariamente?</b>	
<i>SÍ</i>	<i>NO</i>

<b>12.-Una vez fuera del colegio (cambio de destino, jubilación) ¿estarías dispuesto a aportar tus conocimientos a compañeros que te lo solicitasen?</b>	
<i>SÍ</i>	<i>NO</i>

<b>13- Si has sido Cargo directivo ¿Aportarías tus conocimientos para el mejor desarrollo del colegio?</b>
Sí, si me fuera solicitado
Sí, por iniciativa propia
No

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

**14.** Escribe cualquier conocimiento o habilidad que tengas en la que consideres que puedas enseñar (aunque creas que no tiene utilidad en el colegio)

Tocar un instrumento

Hablar un idioma

Ponencias en...

Escribir

Dramatización

Dibujar

Ordenador

Educación Artística

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

### ANEXO 3. Cuestionario definitivo para maestros sobre gestión del conocimiento

(Se señala en color azul las variaciones efectuadas después de las

## CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

validaciones)

“El siguiente cuestionario es necesario para realizar una investigación educativa en el C.R.A. “Campos Góticos”, sobre “Gestión del Conocimiento.” La información facilitada será simplemente usada para la investigación y en todo caso servirá para mejorar el funcionamiento del colegio.

Por favor, entregar al Juan Carlos López

<b>DATOS PERSONALES:</b>					
<b>NOMBRE</b>					
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>					
<b>EDAD:</b>	<b>20-30</b>	<b>30-40</b>	<b>40-50</b>	<b>50-60</b>	<b>+ 60</b>
<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO</b>					
<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL CUERPO:</b>					
<b>CURSO QUE IMPARTE CLASE.</b>					
<b>ESPECIALIDAD:</b>					
<b>CARGO</b>					

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

SITUACIÓN LABORAL	INTERINO	FUNCIONARIO	PERSONAL LABORAL
¿DEFINITIVO EN EL COLEGIO?			

En las respuestas que lo precisen, indica con un círculo la opción que deseas elegir.

<b>1.- Problemas básicos del quehacer diario en el aula:</b>

<b>2.- ¿Sabes dónde encontrar las soluciones a los problemas que se dan en el aula?</b>

<b>3.- Para buscar una respuesta a los problemas surgidos prefieres (dejamos la pregunta semicerrada)</b>
Un libro
Un vídeo
Conversación con un compañero del colegio
Con un compañero de otro colegio
Asesores externos
Prensa

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

Internet
Otros....

<b>4.- Para la mejora de tu práctica diaria consideras</b>
Útiles las aportaciones de un compañero
Con libros u otro material gráfico
No necesitas ayuda
INTERNET

<b>5.-Para resolver los problemas legales acudes a...</b> ( lo dejamos semiabierto y cambiada de sitio con la 4)
Sindicato
Compañero
Sin ayuda
Profesional jurídico
Periódico profesional

<b>6.- ¿Crees que tus cualidades profesionales o para profesionales ( dibujar, conocimiento del uso del ordenador, deportivas, idiomas...) son conocidas en tu centro de trabajo?</b>

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

**7.- ¿Estarías dispuesto a compartir tus conocimientos con otros compañeros?**

--

**8.- ¿Estarías dispuesto a aceptar ideas y sugerencias de otros compañeros?**

--

**9.- ¿Qué soporte preferirías para recibir la información?**

Papel
Ordenador (INTERNET)
Comunicación oral
Tablón de anuncios

**10.- (Para los tutores de los pueblos) ¿Abres el correo electrónico?**

Diario
Semanalmente
Nunca

**11.- Si tuvieses la certeza de recibir información útil para tu aula ¿Lo abrirías?**

Sí	No
----	----

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

<b>12.-</b> Una vez fuera del colegio estarías dispuesto a aportar los conocimientos a los compañeros que te lo aportasen	
Sí	No

<b>13.-</b> Si has sido cargo directivo ¿Aportarías tus conocimientos para el mejor desarrollo del colegio?
Sí, si me fuera solicitado
Sí, por propia iniciativa
No

<b>14.-</b> Escribe alguna habilidad o conocimiento que tengas y puedas compartir. (semiabierto)
Tocar un instrumento
Hablar algún idioma
Ponencias en...
Escribir
Dramatización
Dibujar
Ordenador
Todo lo relacionado con Educación artística.

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

**ANEXO 4. Cuestionario piloto de recogida de información sobre habilidades y conocimiento de los padres**

**CUESTIONARIO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN SOBRE  
HABILIDADES Y CONOCIMIENTO DE LOS PADRES DE  
ALUMNOS**

“El siguiente es un cuestionario de recogida de Conocimientos de todos los miembros que componemos la Comunidad Educativa alrededor de nuestro Colegio. Por favor siéntese libre de comunicar los distintos conocimientos que posee en aras a una mayor optimización del mismo dentro del colegio.”

<b>DATOS PERSONALES</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Forma que desea de contacto:</b>	

1.- ¿Tienes alguna habilidad que pueda ser útil en el colegio?

2.- ¿Cuál es tu profesión?

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

3.- ¿Existe algún horario para poder aportar pequeños periodos de apoyo en el colegio?

4.- ¿Existe algún tema como padre que necesite especial apoyo? ¿Cuál?

5.- ¿Domina algún idioma distinto al castellano?

6.- ¿Utiliza habitualmente el ordenador? ¿Con qué fin? (trabajo, ocio)

7.- ¿Tiene dirección de correo electrónico? ¿Lo abre habitualmente?

8.- ¿Cuál sería el medio de comunicación más rápido y fácil con Vd.?

**ANEXO 5. Cuestionario validado de recogida de información sobre habilidades y conocimiento de los padres de alumnos.**

**CUESTIONARIO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN SOBRE  
HABILIDADES Y CONOCIMIENTO DE LOS PADRES DE  
ALUMNOS**

“El siguiente cuestionario pretende recoger lo que los padres saben y estén dispuesto a colaborar con el colegio. Por favor, escriba la información que considere oportuna”

<b>DATOS PERSONALES</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Forma que desea de contacto:</b>	
<b>Tfno:</b>	
<b>e-mail:</b>	

1.- ¿Tiene alguna habilidad que pueda ser útil en el colegio? ¿Cuál?

2.- ¿Cuál es su profesión?

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

3.- ¿Existe algún horario para poder aportar pequeños periodos de apoyo en el colegio? ¿y algún día?(señale lo que considere oportuno)

Antes de las 10

De 10 a 14

Por la tarde de 16 a 18

Después de las 18

Día disponible:

4.- ¿Existe algún tema como padre que necesite especial apoyo? ¿Cuál?

Relacionada con su trabajo habitual

Relacionada con sus aficiones

5.- ¿Domina algún idioma distinto al castellano?

Inglés

Búlgaro

Francés

6.- ¿Utiliza habitualmente el ordenador? ¿Con qué fin? (trabajo, ocio,...)

7.- ¿Tiene dirección de correo electrónico? ¿Lo abre habitualmente?

8.- ¿Cuál sería el medio de comunicación más rápido y fácil con Vd.?

Anexo 6.- Guión de entrevista utilizado

DATOS PERSONALES:					
NOMBRE					
FORMACIÓN ACADÉMICA:					
EDAD:	20-30	30-40	40-50	50-60	+ 60
AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO					
AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL CUERPO:					
CURSO QUE IMPARTE CLASE.					
ESPECIALIDAD:					
CARGO					
SITUACIÓN LABORAL	INTERINO	FUNCIONARIO	PERSONAL LABORAL		
¿DEFINITIVO EN EL COLEGIO?					

13. ¿Qué carencia de conocimientos detectamos entre los docentes en educación?

14. ¿Se soluciona dichos problemas [en el contexto educativo?](#)

Sí

No

15. ¿Cómo se soluciona?

16. ¿Conocemos lo que nuestros compañeros saben?

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

17. ¿Cuándo obtenemos conocimiento de fuera del colegio (lecturas, cursos, otros compañeros, internet) lo integramos, lo compartimos?
18. ¿Cómo actúa este conocimiento en nosotros, nos estimula, ofrecemos resistencia, nos estresa?
19. ¿Cómo recibimos mejor la información para mejorar la práctica diaria, de un compañero, de libros, de asesores externos, de amigos de confianza?
20. ¿Compartimos lo que sabemos? ¿por qué no? ¿Cómo nos sentimos al compartirlo?
21. ¿Qué información/ comunicación es la más valorada en las reuniones prescriptivas?
22. ¿Influye factores como edad y años de experiencia a la hora de compartir el conocimiento y a la hora de aceptarlo?
23. Se tiene en cuenta si la información proviene de un interino, provisional, definitivo en el colegio. ¿Existen prejuicios al respecto?
24. Deseas añadir algo referido al tema

*Muchas gracias por su colaboración*

## Anexo 7. Redacción del resumen de las entrevistas individuales.

1.- ¿Qué *carencia de conocimientos* detectamos entre los docentes en educación?

Problemas nuevos, como enseñar a niños emigrantes, utilizar esos las pizarras digitales, ordenadores. Esto es comentado por todos los maestros entrevistados

Mejorar las reuniones con los padres. Esto es comentado por 4 maestros tutores

También reclaman que no saben cómo hacer más operativas las reuniones de ciclo, o comisiones de coordinación Pedagógica. Estos problemas lo manifiestan los coordinadores y el director del colegio

Qué hacer en la hora de alternativa a la religión. Este problema lo comenta la tutora del tercer ciclo

Problemas de cómo organizarse en la escuela rural con niños de diversos niveles. Este problema lo manifiesta la maestra que trabaja en un pueblo

No se sabe cómo actuar con niños ACNEES, sobretodo en casos de autismo e hiperactividad. Estos problemas lo comentan sobre todo maestros de Educación Infantil, Primer ciclo y maestras de Pedagogía Terapéutica.

Plantean problemas con la corrección de deberes y ejercicios sobretodo en 5º y 6º de Primaria

2.- ¿Se *soluciona*? Sí, No

Mayoritariamente No. Algunos lo intentan con compañeros y con algún libro o revista

3.- ¿*Cómo* se soluciona?

Se prefiere un compañero actual o ex compañero. En situaciones de pequeño grupo y relaciones de **tú a tú**.

Los más jóvenes, utilizan internet, pero comentan que se pierde mucho tiempo por la cantidad de información que hay.

Solo dos personas leen los periódicos educativos y las revistas de Educación como Cuadernos de Pedagogía, pero no lo hacen todos los meses. Lo que más se fijan son las secciones de experiencias educativas de otros maestros.

En ocasiones con los niños ACNEES, se da la paradoja que los maestros tutores no saben cómo actuar con ellos, en cambio los especialistas: Fisioterapeutas, PT; AL, y ATE, parece tanto tener claro como trabajar con ellos.

**4.- *¿Conocemos lo que nuestros compañeros saben?***

Más de la mitad dicen no conocer lo que saben sus compañeros en el colegio, ni si quiera su formación, ni si asisten o no a cursos a no ser que estos se celebren en el colegio. Los que saben algo de las capacidades de los compañeros, son gracias a la cercanía con los mismos bien por dar clase a cursos paralelos, o por viajar en el mismo coche, o por cuidar los recreos juntos, o por impartir clase a los mismos alumnos.

En alguna excepción del departamento de Inglés se dan clases a dúo y se observa cómo trabajan los compañeros

**5.- *Cuándo obtenemos conocimiento de fuera del colegio (lecturas, cursos, otros compañeros, internet) ¿lo integramos, lo compartimos?***

Cuando se obtiene alguna idea nueva, si es muy buena se suele contar con entusiasmo al día siguiente, sobretodo en pequeños grupos, de la misma manera si se lee algo. Se comparte con los más allegados, y se intenta aplicar casi de manera instantánea. A veces se integran y otras se aplican solo una vez.

Esto se da más entre la gente de menos de 40 años y sobre todo los especialistas y los que trabajan en Educación Infantil.

Sólo dos compañeros dicen encontrarse cómodos con internet y lo usan habitualmente, sobre todo para abrir el correo, y suelen leer los artículos que les recomiendan o les mandan del sindicato.

**6.-** ¿Cómo *actúa* este conocimiento en nosotros, nos estimula, ofrecemos resistencia, nos estresa?

Si nos llegan muchos conocimientos juntos nos abruma y nos agobian, Incluso si nos comparamos con lo que hacemos, a veces se sienten mal. Parece como si se menoscabase el propio trabajo.

En muchos casos se estimula para hacer cosas nuevas.

**7.-** ¿Cómo *recibimos mejor la información* para mejorar la práctica diaria, de un compañero, de libros, de asesores externos, de amigos de confianza?

Sin duda se valora el contacto directo del boca a boca, bien con un compañero, o con un ponente o asesor externo.

La lectura no es una fuente muy usada para actualizarse, y en muchos casos las revistas y los periódicos no se sacan de los plásticos.

Si están asequibles bien en la biblioteca o en la sala de profesores o algún compañero nos recomienda un artículo específico porque nos conoce y nos da la revista abierta entonces si se lee.

**8.-** ¿*Compartimos* lo que sabemos? ¿Por qué no? ¿Cómo nos sentimos al compartirlo?

Se comparte, con la gente muy próxima, y nos sentimos revalorizados al ser preguntados, pedida ayuda, o cuando vemos una idea nuestra puesta en práctica.

Si alguien acepta nuestras ideas normalmente le ofrecemos más, pues le sentimos receptivo. Pero, no se acepta que se nos copien ideas sin decirnos nada.

Cuando no se comparte es porque creemos que no hacemos nada importante.

**9.-** ¿Qué información/ comunicación es la más valorada en las reuniones prescriptivas?

Las reuniones se consideran poco eficaces por repetitivas en los temas, y por la ausencia de interés de los mismos. Se desearía información más práctica e intercambio de ideas y experiencias que mejoren el día a día, pero no se habla en grupo y se critica que las reuniones sean largas, pesadas y poco preparadas, excepto las de ciclo. Sobre todo en educación Infantil y segundo ciclo.

**10.-** *¿Influye* factores como edad y años de experiencia a la hora de compartir el conocimiento y a la hora de aceptarlo?

La edad es un factor tenido en cuenta por los maestros mayores de 40 años, mientras que los más jóvenes, se muestran más predispuestos a dar y recibir información e ideas. Si la diferencia de edad es de más de 20 años, se siente muy lejano tanto a unos como a otros para compartir conocimientos

**11.-** *¿Se tiene en cuenta si la información proviene* de un interino, provisional, definitivo en el colegio? *¿Existen prejuicios al respecto?*

No es un factor relevante, ya que según transcurre el curso se olvida la condición laboral de los compañeros, es más su actitud, o apertura la que influye

**12.-** *¿Deseas añadir algo referido al tema?*

Se considera interesante aprovechar reuniones y mejorar los espacios comunes para compartir conocimientos.

Muchas gracias por su colaboración

**Anexo 8. Cuestionario piloto de recogida inicial de conocimientos y habilidades de docentes**

**CUESTIONARIO DE  
RECOGIDA INICIAL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

El siguiente es un cuestionario de recogida de Conocimientos de todos los miembros que componemos la Comunidad Educativa alrededor de nuestro Colegio. Por favor siente te libre de comunicar los distintos conocimientos que posees en aras a una mayor optimización del mismo dentro del colegio.

<b>DATOS PERSONALES</b>	
<b>NOMBRE</b>	
<b>ESPECIALIDAD</b>	
<b>¿POSEES OTRA TITULACIÓN DISTINTA A LA DE MAESTRO</b>	
<b>CURSO QUE IMPARTES</b>	
<b>CICLO</b>	
<b>LOCALIDAD DONDE TRABAJAS</b>	

1.- ¿Tienes alguna habilidad distinta a las de la docencia? (ordenadores, música, Física, manual, de dibujo, organizativa...?)

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

2.- ¿Sabes algún método o truco para enseñar a leer?
3.- ¿Sabes algún método o truco para enseñar a razonar?
4.- ¿Sabes algún método o truco para controlar la disciplina?
5.- ¿Puedes recomendar alguna estrategia con los niños que más les cuesta?
6.- ¿Puedes recomendar estrategias para mejorar la fluidez oral inglesa?
7.- ¿Conoces y te sientes seguro en materia de legislación Educativa?
8.- ¿Has sido equipo directivo? ¿Conoces algo al respecto que pueda ayudar al colegio?
9.- ¿En alguno de tus colegios anteriores se hacía algo que consideres relevante “exportar”?
10.- ¿Has impartido algún curso o ponencia sobre algún tema? ¿Cuál?
11.- Recomendarías algún ponente de algún curso que te ha parecido excelente?
12.- ¿Has realizado algún trabajo de investigación? ¿Cuál?
13.- ¿Tienes alguna publicación?

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

14.- ¿Tienes Blog o Pagina web?
15.- ¿Tienes conocimientos prácticos de inteligencia emocional?
16 ¿Tienes conocimientos sobre primeros auxilios?
17.- ¿Tienes conocimiento sobre dinámicas de grupos y como abordar las reuniones?
18.- ¿Qué nivel tienes de inglés? (Rodea la respuesta )  Nulo      Bajo      Medio      Alto
19.- ¿Sabes algún idioma a parte del inglés?
19.- ¿Qué habilitaciones tienes?
20.- ¿Tienes alguna otra afición que quieras confesar?
21.- Puedes dejar tu correo electrónico si deseas recibir comunicaciones a través del mismo

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

**Anexo 9. Cuestionario definitivo de recogida inicial de conocimientos y habilidades**

**CUESTIONARIO DE  
RECOGIDA INICIAL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

El siguiente es un cuestionario de recogida de Conocimientos de todos los miembros que componemos la Comunidad Educativa alrededor de nuestro Colegio. Por favor siente te libre de comunicar las distintos conocimientos que posees en aras a una mayor optimización del mismo dentro del colegio.

<b>DATOS PERSONALES</b>	
<b>NOMBRE</b>	
<b>ESPECIALIDAD</b>	
<b>¿POSEES OTRA TITULACIÓN DISTINTA A LA DE MAESTRO</b>	
<b>CURSO QUE IMPARTES</b>	
<b>CICLO</b>	
<b>LOCALIDAD DONDE TRABAJAS</b>	
<b>FORMA DE CONTACTO QUE PREFIERES</b>	teléfono e- mail contacto directo

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

<b>1.-</b> ¿Sabes algún método o truco para enseñar a leer?
<b>2.-</b> ¿Sabes algún método o truco para enseñar a razonar?
<b>3.-</b> ¿Sabes algún método o truco para controlar la disciplina?
<b>4.-</b> ¿Puedes recomendar alguna estrategia con los niños que más les cuesta?
<b>5.-</b> ¿Puedes recomendar estrategias para mejorar la fluidez oral inglesa?
<b>6.-</b> ¿Sabes algún idioma a parte del inglés?
<b>7.-</b> ¿Tienes conocimientos prácticos de inteligencia emocional?
<b>8.-</b> ¿Tienes conocimiento sobre dinámicas de grupos y como abordar las reuniones?
<b>9.-</b> ¿Conoces y te sientes seguro en materia de legislación Educativa?
<b>10.-</b> ¿Has sido equipo directivo? ¿Conoces algo al respecto que pueda ayudar al colegio?
<b>11.-</b> ¿En alguno de tus colegios anteriores se hacía algo que consideres relevante “exportar”?

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

<b>12.-</b> ¿Has realizado algún trabajo de investigación? ¿Cuál?
<b>13.-</b> ¿Tienes alguna publicación?  Educativa      No educativa Título
<b>14.-</b> ¿Tienes Blog o Pagina web?
<b>15.-</b> ¿Tienes conocimientos prácticos de inteligencia emocional?
<b>16.-</b> ¿Tienes conocimientos sobre primeros auxilios?
<b>17.-</b> ¿Tienes conocimiento sobre dinámicas de grupos y como abordar las reuniones?
<b>18.-</b> ¿Qué nivel tienes de inglés? (Rodea la respuesta )  Nulo          Bajo          Medio          Alto
<b>19.-</b> ¿Qué habilitaciones tienes?
<b>20.-</b> ¿Tienes alguna habilidad distinta a las de la docencia? ( ordenadores, música, Física, manual, de dibujo, organizativa...?)
<b>21.-</b> ¿Has impartido algún curso o ponencia sobre algún tema? ¿Cuál?
<b>22.-</b> ¿Recomendarías algún ponente de algún curso que te ha parecido excelente?

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

## Anexo 10. Vaciado del cuestionario de recogida de conocimiento y habilidades docentes.

### VACIADO DEL CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

A continuación se presenta un resumen del vaciado del cuestionario de conocimientos y habilidades de los docentes. Se resumen por categorías las destrezas de los miembros del Claustro.

Localización del conocimiento: relación entre necesidades detectadas y personas que nos pueden ayudar a encontrar la respuesta.

#### 1.- Enseñanza de Lectura

- ~ Ana (3º Primaria)
- ~ Beatriz (Infantil)
- ~ Raquel (Infantil)
- ~ Mª José (Primero)

#### 2.- Lógica Matemática

- ~ Javi (5ª B)
- ~ Puri (6ºB)
- ~ Ana (4ºB)

#### 3.- Disciplina

- ~ Puri (6º B de Primaria) Javier (5º A) sobre niños de tercer ciclo
- ~ Beatriz y Raquel (Educación Infantil) con niños de Infantil y Primer ciclo
- ~ Ana (4º B Primaria) sobre niños de Infantil, Primer ciclo y segundo ciclo

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

~ Rosa (2º de Primaria) sobre alumnos de Primer ciclo

**4.- Estrategias para niños con problemas de aprendizaje**

~ Noelia (Compensatoria)

~ Feli (Ed. Especial)

~ Juan Carlos (Inglés)

~ Jesús (Director)

**5.- Fluidez verbal en inglés**

~ Cristina, Mónica, Juan Carlos (Inglés)

**6.- Idiomas**

~ Eva: (secretaria) Francés e Italiano

**7.- Inteligencia Emocional**

~ Beatriz (Infantil)

~ Juan Carlos (Inglés)

**8.- Dinámica de Grupo y Reuniones**

~ Paqui (Villalba)

~ Luis (6ºA)

**9.-Legislación**

~ Juan Carlos (inglés) Alejandro (Jefe de Estudios)

**10.- Gestión de Equipos directivo**

~ David (2º A) Juan Carlos (inglés) Enrique (Peñaflor)

**11.- Ideas de otros colegios en los que has estado**

- ~ Música al entrar en el colegio
- ~ Tablones de anuncios por los pasillos por áreas
- ~ Cueva en la biblioteca
- ~ Participación en conciertos didácticos

**12.- Trabajos de Investigación**

- ~ Juan Carlos: inglés en la Escuela rural

**13.- Publicaciones**

- ~ Beatriz, (Infantil) Experiencias en Infantil
- ~ Juan Carlos (Inglés) Libros de Inglés, artículos en Cuadernos de pedagogía, artículos en Escuela Española
- ~ Luis (6º A) Libros sobre Ampudia, y palabras de Tierra de Campos

**14.- Blogs o web**

- ~ Nadie tiene blog, ni web personal

**15.-Primeros Auxilios**

- ~ Berta (Infantil)
- ~ Olga (Infantil)
- ~ David y Rosa (2º de Primaria)
- ~ Paqui (3º Primaria)
- ~ Javi (5ºB)

**16.- Nivel de inglés**

- ~ Medio- alto: Eva (Secretaria), Beatriz (Infantil), María (Ed. Física)

**17.-Habilitaciones:**

- ~ Inglés: Eva, Lucia, Conchi, Mónica, Cristina, Berta, Javier (EF)
- ~ Infantil: Ana, Patricia, Raquel, Olga, Silvia, M<sup>a</sup> José, Patricia, Berta, Juan Carlos
- ~ Francés: Eva,
- ~ Pedagogía Terapéutica: Ana, Juan Carlos, Feli, Beatriz
- ~ Educación Física: Javi, Javier,...
- ~ Música. María, Mariló

**18.- Otras aficiones y habilidades**

- ~ Luis (6<sup>a</sup>A) : palabras de los pueblos ,
- ~ Javi (5<sup>o</sup> B) Naturaleza, Caza
- ~ Beatriz (Infantil) Semana santa
- ~ Puri (6<sup>o</sup>B) Cocina
- ~ María (música): Música del mundo
- ~ Juan Carlos (Inglés) Masaje, escribir
- ~ Dibujar: Paqui (3<sup>o</sup> A Primaria), Raquel (Infantil) Jesús (Director) Ana ( 4<sup>o</sup>B)
- ~ Ordenadores: Eva (Secretaria) Alejandro (Jefe de Estudios)
- ~ Deporte: Javi (5<sup>o</sup>B) Juan Carlos (Inglés)
- ~ Manualidades: Paqui (Villafrechós), Paqui (3<sup>o</sup> A) Puri (6<sup>o</sup> B)
- ~ Organización: Olga (infantil) Luis (6<sup>o</sup>A), Jesús (director), Beatriz ( Infantil) Puri ( 6<sup>o</sup>) Paqui ( Villafrechós)

**19.- Ponencias impartidas**

- ~ Beatriz (infantil) sobre competencias Básicas
- ~ Eva (secretaria) sobre pantalla digital
- ~ Alejandro (Jefe de estudios) sobre Proyecto Curricular)
- ~ Juan Carlos (inglés) sobre Inteligencia emocional, didáctica de inglés, participación de los padres

**20.- Ponentes que conoces (se integran en el fichero del ordenador)**

- ~ Federico Martín Nebrás (Animación a la lectura) Madrid
- ~ Queta (lecto- escritura) Madrid)
- ~ Paco Luis (Lógica Matemática) Zamora
- ~ Ramón Flecha (Escuelas abiertas a la comunidad) Barcelona
- ~ Adal (Música) Palencia
- ~ Menchita (Salamanca) Educación Infantil

**Anexo11.Cuestionario de Evaluación de la Gestión del Conocimiento**

**CUESTIONARIO**  
**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL**  
**CONOCIMIENTO**

1.- ¿Ha sobrecargado el trabajo del Equipo Directivo? ¿Y del resto del grupo?

2.- ¿Se ha detectado alguna queja por la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento entre los miembros de la comunidad educativa?

3.- ¿Se ha detectado alguna necesidad nueva?

4.- ¿Se ha utilizado el ordenador como medio de Gestión del Conocimiento?

5.- ¿Ha existido algún problema en su uso? ¿Cuál?

6.- ¿Se ha utilizado la biblioteca como medio de Gestión del Conocimiento?

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**

7.- ¿Se ha utilizado el tablón de anuncios como medio de compartir conocimientos?

8.- ¿Cual es el medio más utilizado?

9.- ¿Ha sido útil el conocimiento recibido?

## ANEXO 12. Ficheros de ordenador

A continuación presentamos algunas ejemplificaciones de los ficheros utilizados en el ordenador

### Fichero padres

CONOCIMIENTOS PADRES				
Nombre del padre	Tema que conoce	Contacto	Horario disponible	Comentario
Fco. Javier Úbeda	Electrónica	e-mail	Fin de semana	Muy dispuesto
Inés	Disfraces	AMPA	A partir de las 7	Ya ha colaborado
Nati	Talleres	Tfno..	A partir de las 8	
Carmela	Psicología	Por tfno. Y su hijo	Por las mañanas	
Angel	Escultor	Por su hijo	consultar	dispuesto

### Fichero de problemas

PROBLEMAS Y SOLUCIONES				
Fecha	Problema	Solución	Quien lo conoce	Comentario
20/6/11	Autismo	Programa ABA	Beatriz ( Infantil)	Laborioso
12/5/11	EF Bilingüe	Libro de Pirate and Princess	Juan Carlos ( Inglés)	útil
2/4/11	Restas con llevadas	Trucos de Ana	Ana (3º Primaria)	útil

**Anexo 13.- Fichero de ponentes**

<b>PONENTE</b>	<b>TEMA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>COMENTARIO</b>	<b>LO RECOMIENDA</b>
<b>Begoña Larrauri</b>	Inteligencia emocional	A través de SM	Muy buena		Beatriz ( Infantil)
<b>Antonio Vega</b>	Tutorías	EOEP Benavente	buena	teórico	Jesús ( Director)
<b>Federico Martín Nebrás</b>	Animación a la lectura	Madrid	Muy buena		Luis ( 6º A)
<b>Queta</b>	lectoescritura	Madrid	buena		Berta ( Infantil)
<b>Paco Luis Esteban</b>	Lógica matemática	Zamora	Muy buena	Ideas prácticas	Juan Carlos (Inglés)
<b>Ramón Flecha</b>	Relación con padres	Barcelona	Muy bueno	ameno	Alejandro (J. Estudios)
<b>Adal</b>	música	Palencia	Muy bueno		María ( música)
<b>Menchita</b>	E. Infantil	Salamanca	Muy buena	práctica	Ana Santos

Anexo 14.- DEJARON HUELLA

 <i>Dejaron huella en este colegio...</i>		
NOMBRE	TEMA	CÓMO PODEMOS CONTACTAR
Eladio Sastre	Dirección y Gestión -Lengua en Primaria	Teléfono personal
José Ignacio	- Organización y disciplina	e-mail personal.
Jesús Bernal	Modificación de conducta	Consejo Escolar regional
Luis Manuel	Programas de ordenador	e-mail personal

## Anexo 15. Artículo de Gestión del Conocimiento

6 de julio de 2006

Núm. 3.714 (921) • escuela 25

# Gestión del conocimiento

Juan Carlos López Rodríguez – Maestro

**E**l sistema educativo es ciego, se hace de forma autista, en soledad. En quince años de docencia, puede un profesional no ver a otro compañero trabajar, lo que hace difícil por un lado el poder contrastar el propio trabajo y por otro dificulta la retroalimentación (por supuesto tampoco facilita el enriquecimiento mutuo).

En un centro educativo nadie sabe tanto como todos juntos, y como decía Fernando Cembranos, «el pensamiento colectivo es más rico que el pensamiento individual». Pero esta riqueza no se manifiesta de forma automática, por el mero hecho de que las personas se reúnan. Es más, a veces pensar juntos es un problema, se pierde tiempo o se producen polarizaciones inútiles. Por ello debemos gestionar el conocimiento, es decir facilitar que todo lo que sabemos pueda ser compartido y enriquecer a todos los compañeros y a la institución educativa, y crear mecanismos y estructuras internas que lo faciliten.

Hay que intentar superar el egoísmo profesional, en muchas ocasiones provocado por la inseguridad personal en el propio trabajo. Debemos recordar que el conocimiento es patrimonio de la humanidad, y lo importante es convertirnos en meros intermediarios que lo hagan circular. En muchas ocasiones, el saber más, es producto del tiempo o de la edad, es decir a veces saber más es saber antes.

Algunas propuestas:

Tener un banco de recursos humanos valorado en las administraciones educativas, público y al alcance de toda la comunidad educativa. Es decir, tener un archivo de recursos donde figuren los centros con buenos

profesionales y en que destacan y su disponibilidad para compartir su conocimiento. Muchas veces lo importante no es conocer sino conocer al que conoce.

Los propios centros educativos deberían contar con un archivo particular con los recursos humanos del propio centro en el que se incluyera, lo que saben sus compañeros, lo que sabían los compañeros que se han ido a otros colegios y donde están, en qué destacaban esos maestros jubilados que seguramente con mucho gusto orientarían a maestros noveles o no tanto.

Sería de mucho interés que los colegios e institutos tuviesen un documento que recoja su propia «historia», la historia de las experiencias educativas realizadas, de los trabajos innovadores, de las semanas culturales, de los cursos de formación realizados, de los documentos elaborados, de los docentes que han pasado... Una historia que nos ayude a aprender de nosotros mismos. Tengamos en cuenta que todos estamos de paso en los centros educativos, y sería una pena que al marcharnos se fuera con nosotros todo nuestro saber.

Por supuesto que no quiero caer en la utopía y sé que muchos docentes no se van a dejar aconsejar. Pero, ¿qué pasa con los que lo necesitan y de alguna manera lo piden a gritos? ¿Vamos a dejar que se «testen» ellos solos, pudiéndolo evitar?

Sería también muy interesante facilitar a los colegios, un archivo con la información sobre qué proyectos de innovación se han realizado, qué proyectos han tenido licencias de estudio, y diversos proyectos de mejora que se han realizado. Es una pena que tanto trabajo y tantas buenas experiencias mueran en un BOE y en un cajón de la Administración.

Desde los equipos directivos, deberían ser capaces de «conspirar» para que el conocimiento se gestione correctamente, «conspirar» dejando abierta una revista educativa por esa hoja tan interesante, conspirar provocando reuniones entre los que nos consta que conocen y los que nos consta que necesitan conocer. Gestionar adecuadamente los tablones de anuncios, muchas veces sobre cargados con gigantescos carteles sindicales, e información poco relevante. ¿Cuántos colegios tienen un tablón de anuncios con experiencias educativas, o artículos innovadores?

Y finalmente, ¿por qué no facilitar el «ver para aprender», como medida de formación?, ¿por qué no crear unas estructuras dentro de la formación que permita ver a otros profesionales *in situ*? Visitar otros colegios, otras aulas. Se podría aprender desde la organización espacial, forma de obtener recursos, compartir problemas, y ver el trabajo de aula. En un colegio, ¿cuántos docentes han visto trabajar a su propio compañero de aula o de ciclo?

Recuerdo mis primeros años en los colegios de Sanabria, donde en un grupo de trabajo, íbamos visitándonos unos a otros en las respectivas aulas. ¡Qué experiencia más rica!, y qué formación inicial más útil. Y, qué importantes nos sentíamos al mostrar lo mejor de nosotros.

Me temo que nadie sabe lo que sabemos y si es así, ¿con qué criterios se programa la educación y formación que necesitamos?, ¿por la detección de demandas que hacen los maestros que no quieren formarse o por la detección de necesidades que hacen en función de lo que nos quieren imponer?

## Anexo 16.- Artículo de vender colegio

5 de octubre de 2006

Núm. 3.719 (1.119) • escuela 27

# Vender colegio

Juan Carlos López Rodríguez – Maestro

**H**ay que aprender a vender colegio. Cuando uno va a comprar un coche o una casa o se va a inscribir en un gimnasio, el dueño del negocio te suele mostrar lo mejor de la adquisición, te enseñan el producto, se deshacen en amabilidades y atenciones, te dan un catálogo detallado, una memoria de calidades..., cuanto más calidad quieren mostrar, mejor es la información, en color, incluso en soporte informático.

Pero cuando viene un padre a matricular un niño al colegio, ¿qué hacemos? Tomamos el nombre y los datos personales, y ¡hala! uno más al montón. Puede que unas veces incluso consideremos una faena el que venga a matricularse por tener las aulas masificadas, pero esto no debería ser así, tendríamos que saber vender el colegio, y ser agradecidos de que los padres confíen en nuestra labor.

En primer lugar, cuando un alumno llega a matricularse a los padres se les debería entregar una pequeña carpetilla (esa memoria de calidades de las casas o el catálogo de los coches) en la que se informase a rasgos generales cómo funciona el colegio y qué le hace distinto de los demás, y a veces mejor.

Porque es bueno tener por escrito la información para, al llegar a casa, con tranquilidad, poder estudiar con detalle cómo es y cómo funciona el centro donde va a pasar muchas horas del día su hijo. En esa carpetilla sería bueno indicarle también qué maestro va a tener o, si no se le puede decir en ese momento, indicarle cuándo lo sabrás, modo de contactar con el colegio, habría una hoja especificando los libros que va a necesitar...

Mostrarle cómo puede contactar con el colegio, presentarle al equipo directivo y por su puesto enseñarle las instalaciones (en el caso que se esté trabajando, las que sea posible). Todo colegio debería tener «una sala o pasillo de trofeos» y no sólo trofeos deportivos, se debería recoger los premios obtenidos por los alumnos en distintos certámenes, alumnos que han salido en el colegio y están triunfando en la vida, etc.

Por supuesto los pasillos y espacios que deben recorrer los padres para llegar a matricular a sus hijos, deberían estar cubiertos de una particular «alfombra roja», deberían ser pasillos y vestíbulos que hablasen y que hablasen bien del colegio, ordenados, limpios, bien decorados con plantas, orlas de niños y por supuesto con los trabajos escolares que sean adecuados para proyectar mejor el colegio.

Todo ello aportaría al colegio un poco de clase o empaque, hay ocasiones en la que los padres se sienten un poco desolados cuando matriculan a un niño en un colegio, es cierto que puede que tengamos un grupo de padres que con tener un lugar donde aparcar al niño sea suficiente, pero hay otro grupo que consideran su hijo como lo más preciado y quieren que se les dé lo mejor.

La pena es que en muchos casos se les da lo mejor pero los padres no lo saben. De esta forma habría que facilitar que los padres tuviesen ocasión de ver el funcionamiento de las aulas *in situ*, ya que son muchos los casos en los que se trabaja fenomenal en ellas y los padres lo desconocen, ya que los contactos que tienen son a través de boletines informativos y

parafernalias extraescolares (semanas culturales, fiesta de navidad, carnavales).

Muchos padres se quedarían asombrados de ver el comportamiento de sus hijos y alumnos de Infantil, de ver la autonomía que tienen en el aula, de ver la felicidad que tienen en ella, aunque en ocasiones les dejen llorando, del tacto con el que trabajan los maestros, y lo felices que están a los pocos minutos. O ver lo mucho que trabaja en el aula un tutor de Primaria e incluso muchos de sus hijos; se puede invitar a los padres a realizar la prueba, intentando hacer en casa lo que se trabaja en un día lectivo en el aula.

Se podría mostrar la formación integral y física que reciben a través de la Música y Educación Física. O cómo pueden seguir una clase en Inglés sin apoyo de la lengua materna. Si fuésemos inteligentes, estas jornadas de puertas abiertas se deberían hacer coincidiendo con el periodo de matriculación.

De igual modo hay que saber hacer la correcta publicidad de las actividades que se realizan, bien a través del periódico escolar e incluso del periódico local, simplemente mandando una foto de la actividad y una pequeña explicación será suficiente y la mayoría de los periódicos están ansiosos por informaciones que les ayude a llenar sus diarios.

Es triste que nos sepamos todas las características y prestaciones del coche que nos vamos a comprar y desconozcamos la entidad en la que vamos a confiar parte de la educación de nuestros hijos, es increíble que muchas veces los padres no conozcan ni el nombre del maestro de su hijo. Aprendamos a vender la escuela.

**Anexo 17.-** Decálogo de Gestión del Conocimiento. (Elaboración propia)

## DECÁLOGO PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

1. Cada vez que vayas a un curso de formación o ponencia, por favor, si hay algo interesante, lo puedes compartir en el ordenador en “*Carpeta para compartir*”, dentro del tema que consideres oportuno. También lo puedes compartir con un compañero o con el Gestor del Conocimiento.
2. Si el material está en papel, lo puedes dejar en la *biblioteca* en la estantería correspondiente.
3. En el *tablón de anuncios* se pondrá diariamente cualquier conocimiento que se considere oportuno, aprovéchalo.
4. En las reuniones de ciclo siempre habrá un punto del orden del día donde puedes compartir lo aprendido. ¡Participa!
5. Si no te sientes a gusto compartiéndolo en público, se lo puedes *contar* a algún *compañero*. Y esté lo podrá expender, respetando tu anonimato
6. No olvides leer el tablón de Gestión del Conocimiento, ver la carpeta de ordenador, o mirar la estantería de la biblioteca
7. Puedes colocar el mapa de conocimiento en un lugar visible: carpeta de trabajo, cuaderno, corcho de clase
8. Si algo que has realizado en el colegio o en tu aula *ha funcionado* compártelo
9. Si no sabes cómo resolver un problema educativo, compártelo, o preguntan a algún compañero, también puedes introducirlo en el ordenador en la sección de problemas
10. Recuerda:  
*Nadie sabe tanto como todos juntos, comparte los que sabes.  
Y no te olvides preguntar, a todos nos gusta ayudar.  
Lo importar no es sólo conocer sino conocer al que conoce: búscalos!*

**“Diseño, Desarrollo y Evaluación de un modelo de Gestión del Conocimiento para un Colegio de Educación Primaria”**