



# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA



## TECNOLÓGICO DE MONTERREY.

GUIA PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO A LOS  
PROFESORES DE LAS ESCUELAS DE EDUCACION PUBLICA  
PARA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN  
SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

POR:

ADRIANA MARITZA BALDERAS AGUILAR

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE DE 2003

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**

**CAMPUS MONTERREY**

**DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA**



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY®**

**GUÍA PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO A LOS PROFESORES  
DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA PARA MEJORAR CONTINUAMENTE EL  
DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS  
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**POR:**

**ADRIANA MARITZA BALDERAS AGUILAR**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**

**DICIEMBRE, 2003**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**

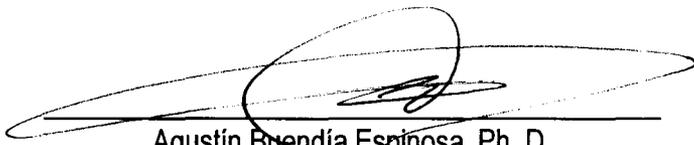
**CAMPUS MONTERREY**

**DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA**

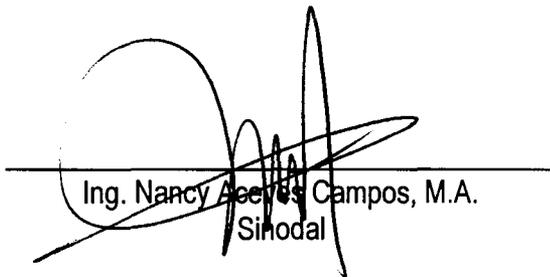
Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis de la Ing. Adriana Maritza Balderas Aguilar sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias con especialidad en:

**SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

Comité de Tesis



Agustín Buendía Espinosa, Ph. D.  
Asesor



Ing. Nancy Aceves Campos, M.A.  
Sinodal



Rafael Ernesto Bourguet Díaz, Ph. D.  
Sinodal

Aprobado:



Federico Viramontes Brown, Ph. D.  
Director del Programa de Graduados en Ingeniería  
Diciembre 2003

## DEDICATORIAS

A Dios,  
Por poner en mi camino experiencias que me permiten ser mejor como persona.

A mi esposo Javier,  
Por ser mi compañero fiel en esta aventura y por la felicidad que día a día comparto a su lado.

A mis padres Vicente y Carmela,  
Por ser un ejemplo a seguir y por brindarme su confianza, apoyo y amor incondicional.

A mis sobrinos,  
Para que este esfuerzo sea un ejemplo a seguir.

## AGRADECIMIENTOS

A mi asesor el Dr. Agustín Buendía Espinosa por la confianza que tuvo en mí para el desarrollo de esta investigación, por compartir sus conocimientos y sobretodo, por ser un ejemplo a seguir.

Al Ing. Rafael Ernesto Bourguet Díaz por sus valiosas aportaciones para enriquecer esta investigación y por todo el tiempo, consejos y experiencias compartidos.

A la Ing. Nancy Aceves Campos por sus valiosas aportaciones para enriquecer el producto de esta investigación y por el tiempo dedicado a la revisión de este documento.

Al Ing. Alberto Caballero por el apoyo incondicional brindado desde mi llegada a Monterrey.

Al Profr. Carlos Domingo González y el Profr. Juan Francisco Saldívar González por creer en este proyecto y abrirme las puertas para el desarrollo de esta investigación.

A la Ing. Alejandra Olvera por los consejos brindados en la elaboración de la investigación.

A mi esposo, por todo el apoyo, paciencia y palabras de ánimo brindada durante los momentos difíciles.

A mi mamá por su ayuda y palabras de ánimo a lo largo de mi maestría.

A mi papá por su apoyo y compartir conmigo sus conocimientos y experiencias en el magisterio.

A mi hermanos Juan, Carmelita y Jesús y a mis cuñados Juany y Pedro, Porque siempre han estado al pie del cañón para apoyarme.

## RESUMEN

Para sobrevivir y ser competitivo en la “Sociedad del Conocimiento”, las organizaciones deben de aprender a administrar sus activos intelectuales. Los planteles educativos no son una excepción, por lo que cada uno de sus miembros debe tomar conciencia de la importancia que tiene el compartir el conocimiento para la obtención de las metas planteadas.

El Gobierno Federal establece en el Programa Nacional de Educación (2000-2006) una serie de retos educativos de frente a la Sociedad del Conocimiento. Ante estos retos la S.E.P. propone el Programa de Escuelas de Calidad. Sin embargo, diversas dificultades se han observado en la adopción y desarrollo de este programa en las escuelas de educación pública. Por lo que en este trabajo de investigación se aborda la problemática de identificar diversas áreas de oportunidad y de diseñar un instrumento que sirva de guía para ayudar al funcionamiento efectivo de éste y otros programas propuestos por la S.E.P.

Así esta investigación se concentró en dar respuesta al planteamiento del problema, *¿Qué elementos de la transferencia del conocimiento se deben incluir en la guía de apoyo para los profesores de las escuelas de educación pública que les permita mejorar continuamente el desempeño educativo?*

Para dar respuesta a este planteamiento se realizó una investigación bibliográfica en torno a dos grandes áreas: el Conocimiento y el Desempeño Educativo, definido para fines de esta tesis como establecer acciones de innovación y mejora, a través de comunidades de aprendizajes que comparten un contexto similar, para ayudar a mejorar el rendimiento escolar. Se considera que el rendimiento escolar está afectado también por otras variables.

Con base en los fundamentos teóricos analizados se diseñó el producto de esta tesis que es la Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo. Para su elaboración se llevó a cabo un proceso de diseño muy cuidadoso, donde el principal enfoque era en elemento humano, al ser pieza clave en el éxito de la puesta en marcha de los procesos de Transferencia de Conocimiento.

Los procesos están diseñados para que los profesores trabajen en equipo, al ser una forma que permite la creación continua de conocimiento al compartir las experiencias y conocimientos entre sus miembros. Además favorece el desarrollo de valores tan importantes para la interacción entre personas como son la confianza y el compromiso.

Los resultados obtenidos a través de los grupos de enfoque que se realizaron permiten establecer que los profesores muestran apertura para usar la guía y sobretodo que es una herramienta que consideran útil para la mejora continua.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Dedicatorias</b> .....	i
<b>Agradecimientos</b> .....	ii
<b>Resumen</b> .....	iii
<b>Tabla de Contenido</b> .....	iv
<b>Lista de Figuras</b> .....	vi
<b>Lista de Tablas</b> .....	vii
<b>Lista de Gráficas</b> .....	vii
<b>Capítulo 1. Introducción</b> .....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del Problema de Investigación.....	6
1.3 Identificación de Variables.....	6
1.4 Objetivos de la Investigación.....	7
1.5 Justificación de la Investigación.....	7
1.6 Preguntas de Investigación.....	8
1.7 Alcances y Limitaciones.....	9
<b>Capítulo 2. Marco Teórico</b> .....	10
2.1 Estructura del Marco Teórico.....	10
2.2 El Conocimiento en las Organizaciones.....	11
2.2.1 Jerarquía del Conocimiento.....	11
2.2.2 Definiciones de Conocimiento.....	14
2.2.3 Componentes del Conocimiento.....	15
2.2.4 Tipos de Conocimiento.....	16
2.2.5 Modelo Dinámico de Creación del Conocimiento.....	17
2.3 Administración del Conocimiento.....	18
2.3.1 Definiciones de Administración.....	19
2.3.2 Transferencia del Conocimiento.....	20
2.3.3 Tipos de Transferencia del Conocimiento.....	21
2.3.4 Consideraciones acerca de la Transferencia del Conocimiento.....	23
2.3.5 Casos Exitosos de Sistemas de Transferencia del Conocimiento...	24
2.3.5.1 British Petroleum.....	24
2.3.5.2 Ford Motor Company: Replica las Mejores Prácticas (BPR).....	25
2.3.5.3 Ejército de E.E.U.U.: Centro del Conocimiento para las Lecciones Aprendidas.....	26
2.3.5.4 Texas Instruments: Sistema de Notificación de Alerta.....	27
2.3.5.5 Ernst & Young: Paquetes de Energía "PowerPacks".....	28

2.3.5.6 Caso 3M.....	28
2.3.6 Barreras y Factores Culturales que inhiben la Transferencia de Conocimiento.....	29
2.3.7 Motivación de los Trabajadores.....	31
2.4 Desempeño Educativo.....	33
2.4.1 Retos que afronta la Educación.....	33
2.4.2 Pilares de la Educación.....	35
2.4.3 Fases del Cambio Educativo.....	36
2.4.4 Vinculación del Cambio Educativo con la Transmisión del Conocimiento.....	38
2.4.4.1 La Educación en la Sociedad del Conocimiento.....	38
2.4.4.2 Rol del Profesor en la Sociedad del Conocimiento.....	39
<b>Capítulo 3. Diseño de la Guía para la Transferencia del Conocimiento.....</b>	<b>40</b>
3.1 Diseño de la Guía.....	40
3.2 Presentación de la Guía para la Transferencia del Conocimiento.....	51
<b>Capítulo 4. Metodología de la Investigación.....</b>	<b>97</b>
4.1 Tipo de Estudio.....	97
4.2 Tipo de Investigación.....	97
4.3 Tipo de Muestra.....	99
4.4 Método de Recolección de Datos.....	99
4.4.1 Tipo de Grupo de Enfoque.....	99
4.4.2 Objetivo de la Sesión.....	99
4.4.3 Moderador de la Sesión.....	100
4.4.4 Perfil de los Participantes.....	100
4.4.5 Diseño de la Sesión.....	102
4.4.5.1 Características de la Sesión.....	102
4.4.5.2 Metodología empleada durante la Sesión.....	102
4.4.6 Diseño del Cuestionario.....	103
4.5 Criterios para el Análisis de Resultados.....	104
<b>Capítulo 5. Análisis de Resultados y Conclusiones.....</b>	<b>106</b>
5.1 Análisis de los Resultados Obtenidos.....	107
5.1.1 Presentación de la Guía.....	107
5.1.2 Orden Secuencial de la Guía.....	115
5.1.3 Utilidad de la Guía.....	121
5.1.4 Adaptabilidad de la Guía.....	133
5.1.5 Ventajas y Desventajas de la Guía.....	146
5.2 Conclusiones de la Investigación.....	148
5.2.1 Conclusiones sobre Logro de Objetivos.....	148
5.2.2 Conclusiones sobre el proceso de diseño incorporado en la guía...	151
5.3 Recomendaciones a la Metodología.....	152
5.4 Futuras Investigaciones.....	154
<b>Anexo 1. Diagrama Enriquecido del Proceso de Adscripción al PEC.....</b>	<b>155</b>

Anexo 2. Factores Identificados en el Desarrollo del Programa Escuelas de Calidad.....	157
Anexo 3. Instrumento de Medición.....	160
Anexo 4. Estructuras de las Sesiones de los Grupos de Enfoque.....	174
Anexo 5. Resultados de los Grupos de Enfoque para la Validación de la Guía.....	177
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>211</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Proceso para la Detección de Áreas de Oportunidad en el Proceso de Incorporación al Programa Escuelas de Calidad.....	2
Figura 2.1 Mapa Conceptual del Marco Teórico.....	11
Figura 2.2 Jerarquía del Conocimiento.....	12
Figura 2.3 El Conocimiento Explícito es sólo la Punta del Iceberg.....	16
Figura 2.4 Modelo Dinámico de Creación del Conocimiento.....	17
Figura 2.5 Árbol de Decisión en la Selección del Tipo de Transferencia.....	23
Figura 2.6 Efectos de la Transferencia de Conocimiento.....	29
Figura 4.1 Metodología de la Investigación Utilizada.....	98
Figura 5.1 Sugerencias para hacer más atractiva la guía.....	108
Figura 5.2 Sugerencias para hacer más entendible la guía.....	109
Figura 5.3 Sugerencias para que la simbología brinde mayor soporte para la interpretación de la guía.....	111
Figura 5.4 Sugerencias de Apoyos para llevar a cabo el proceso propuesto.....	112
Figura 5.5 Áreas en las que la guía para la Transferencia del Conocimiento apoyaría a los Planteles Educativos en la adopción de Programas del Gobierno y/o en los proyectos que realicen.....	122
Figura 5.6 Proceso que se sigue actualmente en los Proyectos de Mejora Continua.....	124
Figura 5.7 Mejora en las Herramientas Propuestas y Sugerencias de Herramientas Adicionales.....	129
Figura 5.8 Obstáculos que se pueden presentar al poner en practica la guía tomando en cuenta los recursos con que cuenta el plantel.....	134
Figura 5.9 Obstáculos que se pueden presentar al poner en práctica la guía.....	135
Figura 5.10 Obstáculos a los que se enfrentaría de acuerdo a las Políticas y Normas establecidas actualmente por la S.E.P.....	137
Figura 5.11 Obstáculos a los que se enfrentaría para Trabajar en Equipo.....	138
Figura 5.12 Beneficios que se podrían obtener al Trabajar en Equipo.....	139
Figura 5.13 Obstáculos a los que se enfrentaría al tratar de reutilizar el conocimiento generado por otros equipos.....	141
Figura 5.14 Beneficios de la Transferencia del Conocimiento.....	142
Figura 5.15 Ventajas de la Guía.....	146
Figura 5.16 Desventajas de la Guía.....	147
Figura 5.17 Comentarios en General de la Guía.....	147

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 Definiciones de Conocimiento.....	14
Tabla 2.2 Definiciones de Administración del Conocimiento.....	19
Tabla 2.3 Inhibidores Culturales de la Transferencia de Conocimiento y sus posibles soluciones.....	30
Tabla 2.4 Barreras de la Transferencia del Conocimiento y sus posibles soluciones.....	30
Tabla 3.1 Proceso de Definición de las Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento.....	42
Tabla 3.2 Beneficios del Uso de la Tecnología en el Desarrollo de las Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento.....	45
Tabla 3.3 Función de las Herramientas de Apoyo.....	48
Tabla 3.4 Comparativo entre las Áreas de Oportunidad identificadas en el Diagnóstico y los Procesos Propuestos por la Guía.....	50
Tabla 4.1 Perfil de los Participantes de los Grupos de Enfoque.....	101
Tabla 4.2 Método para la Obtención de la Evaluación.....	104
Tabla 5.1 Evaluación Global del Formato de Presentación de la Guía.....	114
Tabla 5.2 Evaluación Global del Orden Lógico de la Guía.....	120
Tabla 5.3 Evaluación Global de la Utilidad de la Guía.....	131
Tabla 5.4 Evaluación Global de la Adaptabilidad de la Guía.....	144
Tabla 5.5 Principales Elementos Utilizados en el Diseño de los Procesos de la Guía.....	149

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 5.1 Evaluación de la Presentación de la Guía.....	107
Gráfica 5.2 Evaluación de la Redacción y Conceptos Utilizados en la Guía.....	109
Gráfica 5.3 Evaluación de la Utilidad de la Simbología Utilizada en la Guía.....	110
Gráfica 5.4 Evaluación de la Autosuficiencia de la Guía.....	112
Gráfica 5.5 Evaluación del Orden Lógico de los Apartados Generales de la Guía..	115
Gráfica 5.6 Evaluación del Orden Lógico de las Llaves de Entrada a la Mejora Continua.....	116
Gráfica 5.7 Evaluación del Orden Lógico de las Cuatro Fases de la Transferencia del Conocimiento que promueva la Mejora Continua en el Desempeño Educativo.	117
Gráfica 5.8 Evaluación del Orden Lógico dentro de cada Herramienta.....	119
Gráfica 5.9 Apoyo proporcionado por la guía a los Planteles Educativo para la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la S.E.P.....	121
Gráfica 5.10 Apoyo proporcionado por la Guía a los Planteles Educativos para llevar a cabo Proyectos de Mejora Continua.....	123

Gráfica 5.11 Utilidad de los Procesos Propuestos.....	125
Gráfica 5.12 Cumplimiento de los Objetivos de la Guía.....	126
Gráfica 5.13 Utilidad de las Herramientas 1, 2 y 3.....	127
Gráfica 5.14 Utilidad de las Herramientas 4, 5 y 6.....	128
Gráfica 5.15 Utilidad de las Herramientas 7, 8 y 9.....	128
Gráfica 5.16 Apoyo proporcionado por las Herramientas para llevar a cabo efectivamente los Procesos.....	129
Gráfica 5.17 Evaluación de la Adaptabilidad de la Guía considerando los Recursos del Plantel.....	133
Gráfica 5.18 Viabilidad de Uso de la Guía en la Forma de Trabajo Actual.....	135
Gráfica 5.19 Papel de las Políticas y/o Normas establecidas en el Uso de la Guía.....	136
Gráfica 5.20 Viabilidad de Trabajar en Equipo en los Planteles Educativos.....	138
Gráfica 5.21 Viabilidad de poner en marcha Procesos de Transferencia de Conocimiento.....	140
Gráfica 5.22 Disposición para Reutilizar las Experiencias, Conocimientos y Proyectos generados en el ámbito educativo por otros Equipos de Mejora Continua.....	141

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES.

El Gobierno Federal puso en marcha el Programa Escuelas de Calidad (PEC) cuyo propósito es mejorar la Calidad de la Educación Pública. Este programa forma parte de la política nacional de reforma de la gestión institucional, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, identificados en el Programa Nacional de Educación (PNE 2000-2006), como son:

- El estrecho margen de la escuela para tomar decisiones.
- El desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela.
- Los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos escolares para ejercer un liderazgo efectivo.
- La escasa comunicación entre los actores escolares, el ausentismo y el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela, la baja participación social y las deficiencias en infraestructura y equipamiento.
- Las prácticas docentes rutinarias, formales y rígidas con modelos únicos de atención a los educandos.
- Las deficientes condiciones de infraestructura y equipamiento.

El Programa Escuelas de Calidad pretende transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, hacia un esquema que permita generar proyectos desde la escuela hacia el sistema educativo. La justificación de esta propuesta se basa en la investigación educativa y varias experiencias a nivel nacional e internacional que hacen énfasis en que la clave para elevar la calidad de la educación no sólo está en la mejora de los insumos del sistema educativo (profesores, programas, libros, materiales, etcétera), sino en la capacidad de organización interna de la escuela y en el empeño que muestre para orientar responsablemente sus tareas al propósito fundamental de que todos los educandos aprendan.

El Programa Escuelas de Calidad propone el desarrollo de prácticas innovadoras que permitan atender lo complejo, lo específico y lo diverso. En lugar de dedicar el esfuerzo a actividades aisladas y fragmentadas se concentre la energía de la comunidad educativa en un proyecto educativo integral y sistémico con visión de futuro.

Para que estos objetivos puedan ser alcanzados existen varios factores que se deben cuidar, como son: diseñar una estructura adecuada de la organización, una descentralización que permita disminuir el burocratismo, una mejor asignación de los recursos a las escuelas y una adecuada capacitación de la fuerza laboral en y para el trabajo.

En el aspecto humano se considera que si los profesores, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejoría de la calidad del servicio educativo.

Con base en lo anterior, podemos identificar que uno de los factores de mayor importancia en el éxito de los programas es el rol que desempeñan los profesores no sólo porque se necesita que en este nuevo esquema incrementen el dominio en los contenidos, sino que también desarrollen su capacidad de crítica, mejora de su propio desempeño, demuestren a los estudiantes confianza en sus capacidades, estimulen constantemente sus avances, esfuerzos y logros, y consigan de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa (SEP, 2003).

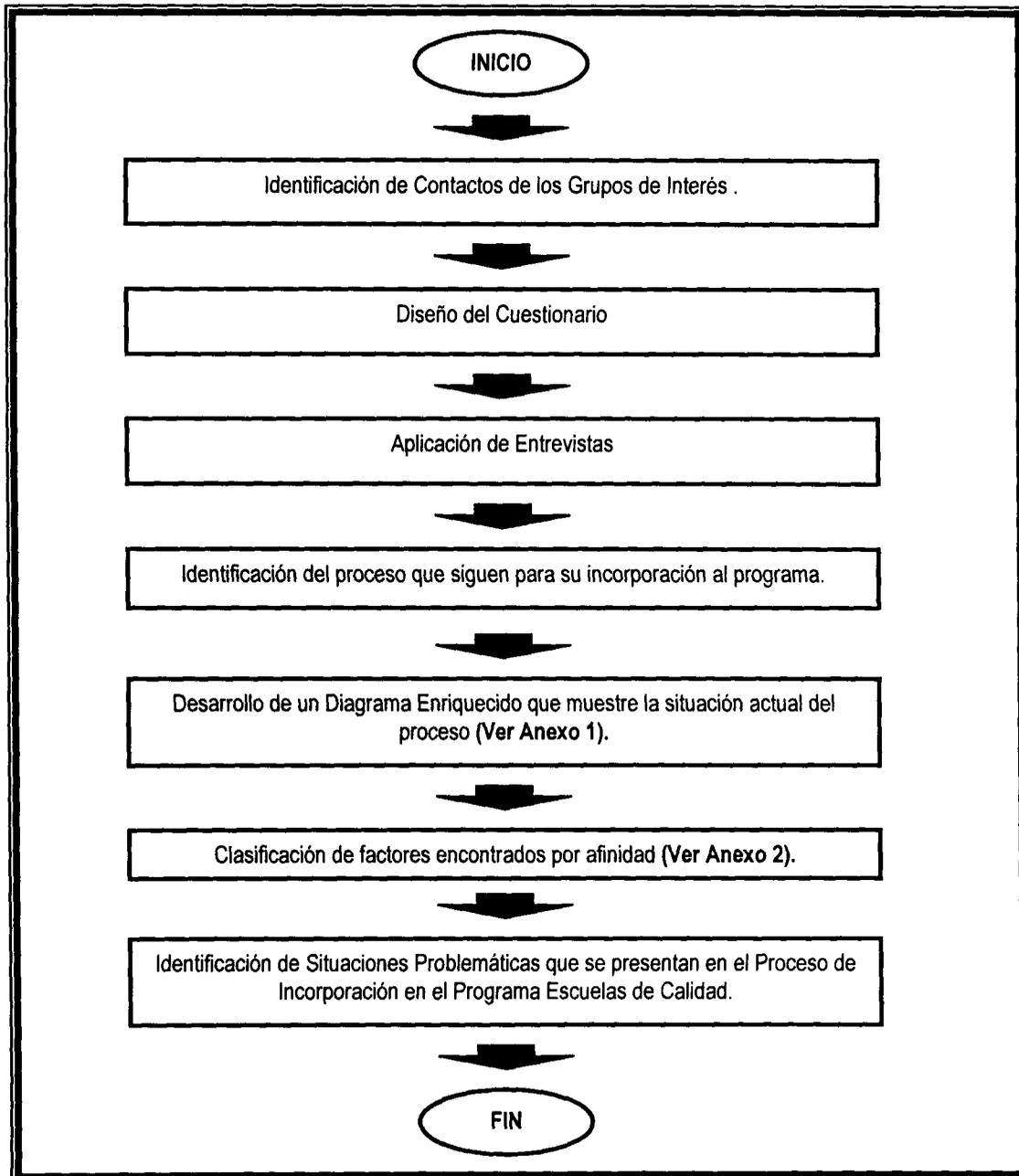


FIGURA 1.1 PROCESO PARA LA DETECCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN EL PROCESO DE INCORPORACIÓN AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD.

Sin embargo, este no es un proceso fácil, ya que algunas de las metodologías utilizadas en las escuelas son completamente nuevas para sus miembros. Según cifras de la SEP en el periodo 2002-2003 sólo un 5% del total de escuelas en el país estaban incorporadas.

Por lo que se decidió realizar un análisis del proceso de incorporación al PEC siguiendo los pasos mostrados en la Figura 1.1, con el objetivo de identificar los aspectos que provocan que los miembros de las escuelas no tengan interés en participar en el Programa Escuelas de Calidad.

El punto de partida del diagnóstico fue la identificación de los actores principales de las escuelas en la fase de incorporación, después se diseñó un cuestionario que sirvió de guía durante las entrevistas.

Las personas que se entrevistaron fueron:

- **INSPECTORES DE ZONA.** Encargados de coordinar los trabajos de las Escuelas de las Zonas y los Asesores Técnico-Pedagógicos; además de cumplir con las diferentes instancias a las que se debe rendir informes.
- **DIRECTORES DE LAS ESCUELAS.** Funcionan como líder para encaminar los esfuerzos de los miembros de la escuela hacia un fin común. Organizar las actividades: pedagógicas, organizativas, administrativas y de participación social.
- **PROFESORES DE GRUPO.** Encargados del proceso de enseñanza-aprendizaje en el (los) grupo(s) en el (los) que se está al frente.
- **ASESORES TÉCNICO-PEDAGÓGICOS (A NIVEL PRIMARIA) Y LOS JEFES DE ENSEÑANZA (A NIVEL SECUNDARIA).** Encargados de asesorar a los profesores en los diferentes proyectos que promueve la S.E.P. y de identificar áreas de mejora en la práctica de enseñanza.

La información que se obtuvo permitió crear un Diagrama Enriquecido (Ver Anexo 1) que brinda un panorama general de las situaciones problemáticas que se presentan en dicha fase. Los comentarios se clasificaron de acuerdo a las similitudes entre ellas, identificando 7 áreas de oportunidad que de ser subsanadas beneficiarían el interés de las escuelas para participar en el Programa Escuelas de Calidad.

Las áreas de oportunidad identificadas son:

1. Ineficiencia en los recursos de apoyo que brinda el PEC, a las escuelas, son ineficientes y poco efectivos.
2. Falta de fuentes de información alternas al programa.
3. Falta de mecanismos que fomenten el autoaprendizaje y el trabajo en equipo.
4. Falta de interés en participar por parte de los profesores de las escuelas.
5. Falta de una reglamentación adecuada.
6. Poca disposición del profesor de cambiar la cultura de trabajo.
7. Pensar que la carga de trabajo va a aumentar.

A continuación se presenta a mayor detalle cada una de ellas.

### **1. INEFICIENCIA EN LOS RECURSOS DE APOYO QUE BRINDA EL PEC, A LAS ESCUELAS, SON INEFICIENTES Y POCO EFECTIVOS.**

- **Asesoría insuficiente.** Las personas que se van a capacitar para apoyar a las escuelas durante el proceso de incorporación, no son suficientes para cubrir las necesidades de información. Además, en algunos casos a ellas tampoco les queda claro todo como se debe llevar a cabo el proceso.
- **Falta de fuentes de información alternas al programa.** Los profesores no conocen a dónde se puede recurrir ya sea una dirección electrónica (a la que no todos tienen acceso), manuales, libros, donde puedan conocer más acerca del programa.
- **Manuales poco claros.** Los manuales que se les proporcionan a las escuelas para apoyarlos en la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (P.E.T.E.), las cuales son actividades necesarias para aplicar al programa, son poco claros, poco prácticos y redundantes. Contienen demasiada información que provoca que sea fácil perderse, además de que no se conoce el proceso completo a seguir, por lo que es difícil identificar a dónde se quiere llegar y cómo hacer una planeación adecuada de los recursos de las escuelas con base en lo que se quiere lograr.
- **Retraso en la entrega de la información y los manuales.** Existen plazos definidos para que las escuelas entreguen la papelería para aplicar, sin embargo, la información y los manuales de apoyo se les entregan con retrasos ocasionando que se tenga muy poco tiempo para dedicarle a la elaboración de las actividades, y en algunos casos son fotocopias que no se alcanzan a leer bien,

### **2. FALTA DE FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL PROGRAMA.**

- **No se conoce el funcionamiento general del programa.** La información que se les brinda a las escuelas es de acuerdo a la fase que se está desarrollando, no se brinda un panorama general del funcionamiento que se tendrá que llevar a cabo por parte de las escuelas y de que modificaciones requiere que se realicen en cuanto a las actividades que
- **No se conocen beneficios logrados con el programa.** Falta información sobre los beneficios o logros obtenidos por otras escuelas que ya participan en el PEC, para conocer cuáles son las metas que se pueden alcanzar y a qué beneficios han tenido acceso las escuelas participantes y sus miembros.
- **Los profesores no conocen de que forma se modificarán las actividades que desempeñan.** Falta mecanismos que ayuden a lograr que todos los profesores conozcan el funcionamiento del PEC, que conozcan que se espera de ellos, y si de alguna forma esto cambiará sus actividades.

### **3. FALTA DE MECANISMOS QUE FOMENTEN EL AUTOAPRENDIZAJE Y EL TRABAJO EN EQUIPO.**

- **No se tiene claro como llevar a cabo las actividades necesarias para obtener la información a incluir en el P.E.T.E.** Los manuales que se proporcionan son poco claros y redundantes, por lo que no cumplen su función de apoyo.
- **Falta de una Cultura de Autoaprendizaje.** El programa propone cambiar de una cultura centralista en la que las escuelas reciben las actividades que se deben realizar a una descentralizada, en la cual los planteles educativos identifiquen sus necesidades y

propongan proyectos orientados a satisfacerlas. Sin embargo, a las escuelas no se les proporcionan herramientas que les permitan la planeación y desarrollo adecuado de proyectos, así como para obtener los elementos necesarios para ponerlo en marcha.

- **No se sabe Trabajar en Equipo.** Para realizar la mayoría de las actividades se necesita trabajar en equipo y tratar de unir los diferentes puntos de vista hacia una meta en común, pero esta no es la forma de trabajo a la que se está acostumbrado, por lo que es importante que se les brinden metodologías sencillas y claras que les permitan hacerlo.
- **Aprender a trabajar con metodologías de grupos participativos.** Como la mayoría del trabajo se realiza en equipo, existen dos situaciones que para los profesores son difíciles de manejar: los conflictos que se presentan al no compartir los mismos puntos de vista y el tratar de llegar a acuerdos. Esto puede provocar que los objetivos que se trazaron en un inicio no se alcancen.

#### **4. FALTA DE INTERÉS EN PARTICIPAR POR PARTE DE LOS PROFESORES DE LAS ESCUELAS.**

- **Poco o nulo interés por parte de los profesores.** Los profesores no sienten el deseo de ayudar para ingresar al programa debido a que como no se conoce el funcionamiento general, lo ven como un proceso demasiado burocratizado y que traerá exceso de trabajo. No perciben que les pueda traer ningún beneficio ya sea económico, personal, de experiencia o reconocimiento.
- **Falta de integración entre los profesores de las escuelas.** Dentro de las escuelas existen diversos puntos de vista que son difíciles congeniar. Además, la forma de trabajo actual no exige el trabajo en equipo, la toma de decisiones es centralizada.

#### **5. FALTA DE UNA REGLAMENTACIÓN ADECUADA.**

- **Falta de reglas que apoyen a que los profesores sean más responsables.** Los directivos de las escuelas, no tienen la forma de hacer que los profesores participen en los proyectos o programas para mejorar el funcionamiento de las escuelas. Las acciones que toman los directivos en ocasiones no pueden llevarse a cabo, ya que se ven afectadas por la burocracia o el uso relaciones.

#### **6. POCA DISPOSICIÓN DEL PROFESOR PARA CAMBIAR LA CULTURA DE TRABAJO.**

- **Los profesores no quieren el cambio a través de la autoevaluación.** Los profesores no están acostumbrados a ser ellos mismos los que definan criterios para evaluar su trabajo, realizar su evaluación e identificar áreas de oportunidad para mejorar su desempeño.
- **Temor a la supervisión.** Los profesores temen que al ingresar al programa se monitoree su trabajo.
- **No tener disposición a cambiar actitudes que beneficien el desempeño de su trabajo.** Los profesores no tienen una actitud de ser autocríticos e identificar áreas de oportunidad en su trabajo y falta un deseo de mejorar continuamente la calidad de la educación que les brindan a sus alumnos.

## **7. RESISTENCIA DEBIDO A LA PERCEPCIÓN DE QUE AUMENTARÁ LA CARGA DE TRABAJO.**

- **Grupos numerosos.** En las escuelas públicas existen grupos hasta de 45 alumnos por lo que es difícil para el profesor elaborar estrategias de enseñanza efectiva, además de que la carga de trabajo es pesada y no queda tiempo para dedicarle tiempo a la mejora continua.
- **Los profesores creen que implica más responsabilidades.** Para los profesores implica más responsabilidades al no tener un conocimiento general del programa y no estar familiarizado con los procesos requiere una inversión más grande tiempo.

A partir de las áreas de oportunidad mencionadas, surge el interés del autor por realizar esta investigación, que permita proporcionarles a los profesores una herramienta de apoyo sencilla, autosuficiente y útil que les permita organizar su forma de trabajo hacia un esquema de trabajo colaborativo, que les ofrezca flexibilidad, no sólo para adoptar el Programa de Escuelas de Calidad, sino para hacerle frente al cambio, para adaptarse a las necesidades específicas de su entorno y sobretodo que ofrezca la posibilidad de compartir y reutilizar las experiencias y aprendizajes creados por profesores de otros planteles, de tal forma que se favorezca la mejora continua en el desempeño educativo y no se tengan que invertir recursos en producir un conocimiento que en otra parte ya se creó.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

Para poder desarrollar la presente investigación se plantea la siguiente pregunta de investigación que se pretende que como producto de esta tesis sea respondida:

***¿Qué elementos de la transferencia del conocimiento se deben incluir en la guía de apoyo para los profesores de las escuelas de educación pública que les permita mejorar continuamente el desempeño educativo?***

### **1.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.**

Las variables que se identifican en la pregunta de investigación son:

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Características de la Transferencia del Conocimiento incluidas en la guía para los profesores de las escuelas de educación pública.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** El desempeño educativo de escuelas de educación pública.

Para efectos de esta tesis, se define desempeño educativo como:

**Establecer acciones de innovación y mejora, a través de comunidades de aprendizajes que comparte un contexto similar, para ayudar a mejorar el rendimiento escolar. Se considera que el rendimiento escolar está afectado también por otras variables.**

Es importante para evitar desviaciones del planteamiento formulado establecer las guías de la investigación, que a continuación se presentan en los objetivos de la investigación.

## 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las situaciones que se han desarrollado en las escuelas al poner en marcha las reformas educativas establecidas en el PNE 2000-2006, ante el inicio de la Era del Conocimiento, es el enfrentarse a nuevas metodologías y procesos, por lo que los objetivos de esta investigación son:

1. Evaluar cuáles factores de la Transferencia del Conocimiento pueden ser utilizados para la creación de una Guía, que permita a las Escuelas de Educación Pública de los niveles de primaria y secundaria reutilizar las experiencias creadas en otras escuelas y que beneficien la mejora continua en el desempeño educativo.
2. Diseñar una Guía para la Transferencia del Conocimiento sencilla y autosuficiente que les ayude a los profesores a hacer frente a los cambios que se le presenten.
3. Evaluar si la Guía para la Transferencia del Conocimiento es percibida como una herramienta de mejora continua del desempeño educativo de las escuelas de educación pública, de los niveles primaria y secundaria, en la Zona Noreste.
4. Analizar si hay o no diferencia en la percepción sobre la utilidad que puede brindar la herramienta de apoyo propuesta entre las escuelas que han aplicado al Programa Escuelas de Calidad y aquellas que no.

La Guía para la Transferencia del Conocimiento elaborada pretende incluir los elementos que permitan alcanzar los cuatro objetivos anteriores. Basándose en estos objetivos se pretende producir algunos beneficios que se establecen en la justificación de la investigación.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Para justificar la realización de una investigación científica se pueden establecer varios motivos, sin embargo se tomaron los criterios propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2003), de los cuales esta investigación pretende cumplir los siguientes:

- **CONVENIENCIA.** La importancia de esta investigación radica en que proporcionará a las escuelas de educación pública, de los niveles de primaria y secundaria, una guía a los profesores que les permita adaptarse ante los cambios educativos que se presenten, planear y realizar proyectos que puedan generar mejores beneficios que los que actualmente se obtienen, al estar desarrollados de acuerdo a las necesidades identificadas en su escuela.
- **RELEVANCIA SOCIAL.** La investigación permitirá que los profesores de las escuelas de educación pública, de los niveles de primaria y secundaria, puedan hacer un mejor uso de los recursos (tiempo, económicos, físicos, tecnológicos) al poder reutilizar las experiencias y aprendizajes creados por otros. Además, les proporciona un procedimiento y herramientas necesarias para fomentar su autoaprendizaje, trabajo colaborativo e investigación. Este modelo puede ser adaptado por otras organizaciones no sólo en el ámbito educativo.

- **IMPLICACIONES PRÁCTICAS.** El estudio pretende resolver problemas que están enfrentado los profesores ante las reformas educativas y las necesidades altamente cambiantes del entorno, como son hacer uso de metodologías que requieren trabajar con diversos puntos de vista y tratar de encauzarlos hacia un fin común.

El producto de esta tesis pretende facilitar a los profesores hacerle frente a los retos que se le presentan a través de la transferencia de conocimiento y experiencias que otros colegas dentro del mismo ámbito educativo ya han creado y que se adaptan a su lugar de trabajo.

## 1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Al tener definido hacia donde se desea enfocar la investigación, es necesario plantear las preguntas que se buscarán responder mediante la consulta de diversas fuentes y que permitirán conjuntar los elementos más valiosos para la elaboración de la Guía para la Transferencia del Conocimiento entre las diversas escuelas de educación pública, de los niveles de primaria y secundaria, que integran la S.E.P.

- ¿Qué es el Conocimiento?
- ¿Cuáles son los componentes del Conocimiento?
- ¿Cuáles son los tipos de Conocimiento que existen?
- ¿Qué es Administración del Conocimiento?
- ¿Qué es la Transferencia del Conocimiento?
- ¿Cuáles son los tipos de Conocimiento que existen?
- ¿Qué se tiene que tomar en cuenta para adoptar un proceso de Transferencia de Conocimiento exitosamente?
- ¿Cómo han llevado a cabo las organizaciones la Transferencia del Conocimiento?
- ¿Cuáles obstáculos se pueden presentar en la Transferencia del Conocimiento?
- ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta actualmente la educación?
- ¿Cuáles son las reformas propuestas por la Secretaría de Educación Pública?
- ¿Cuál es el funcionamiento propuesto por las Escuelas de Calidad?
- ¿Cómo se vincula la Transferencia del Conocimiento con la Educación?

Es importante tener presente no sólo las preguntas a contestar, sino también definir el alcance y limitaciones que tendrá la investigación, para no perderse en asuntos que no se consideran relevantes para el estudio.

### 1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES.

El estudio a realizar será descriptivo y el alcance establecido es estimar el grado de aceptación del diseño de la guía para la transferencia del conocimiento que permita a los profesores de las escuelas de educación pública mejorar continuamente el desempeño educativo, sin embargo, se deben tomar en cuenta las siguientes limitaciones:

- La muestra que se utilizó fue no probabilística de sujetos-tipo, por lo que no se pueden generalizar los resultados.
- La recolección de datos se realizó a través de grupos de enfoque. Los invitados a participar en estos grupos fueron inspectores de zona, directores, asesores técnico pedagógicos, jefes de enseñanza y maestros, de los niveles de primaria y secundaria de la Zona Noreste, por lo que las conclusiones sólo son validas para estos niveles.
- En el diseño de la guía no se tomó en cuenta ningún aspecto sindical que pudiera surgir.
- Existen algunas actividades y herramientas propuestas en la guía, cuya realización depende del apoyo que se logre ante la Secretaria de Educación Pública como son:
  - Poner en acción el uso de herramientas tecnológicas que facilitarían todavía más el proceso propuesto y el establecimiento de redes de comunicación más amplias, como son: la Web del Conocimiento y la Sección Amarilla de las Mejores Prácticas.
  - La realización de la Feria del Conocimiento propuesta como medio para promover la transferencia del conocimiento.

Con base en los criterios sentados para la investigación, el Capítulo 2 desarrollará los conceptos teóricos que fundamentan y permitan la elaboración del producto de esta tesis: **Una Guía para la Transferencia de Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para mejorar continuamente el Desempeño Educativo.**

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los conceptos teóricos para fundamentar esta investigación y que servirán para generar el producto final: ***Una Guía para la Transferencia de Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo.***

Para lograr lo anterior, en este capítulo se desarrollan los conceptos básicos necesarios para la elaboración de la guía, organizados en dos grandes áreas: El Conocimiento y el Desempeño Educativo.

### 2.1 ESTRUCTURA DEL MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico se organiza alrededor de conceptos generales como: ¿qué es conocimiento?, ¿qué es transferencia del conocimiento?, hasta llegar a exponer modelos de transferencia de conocimiento que sirvan para la elaboración de la guía que se obtendrá como resultado de esta tesis.

A continuación se muestra el mapa conceptual del marco teórico en donde se establecen las áreas sujetas a investigación, así como su relación.

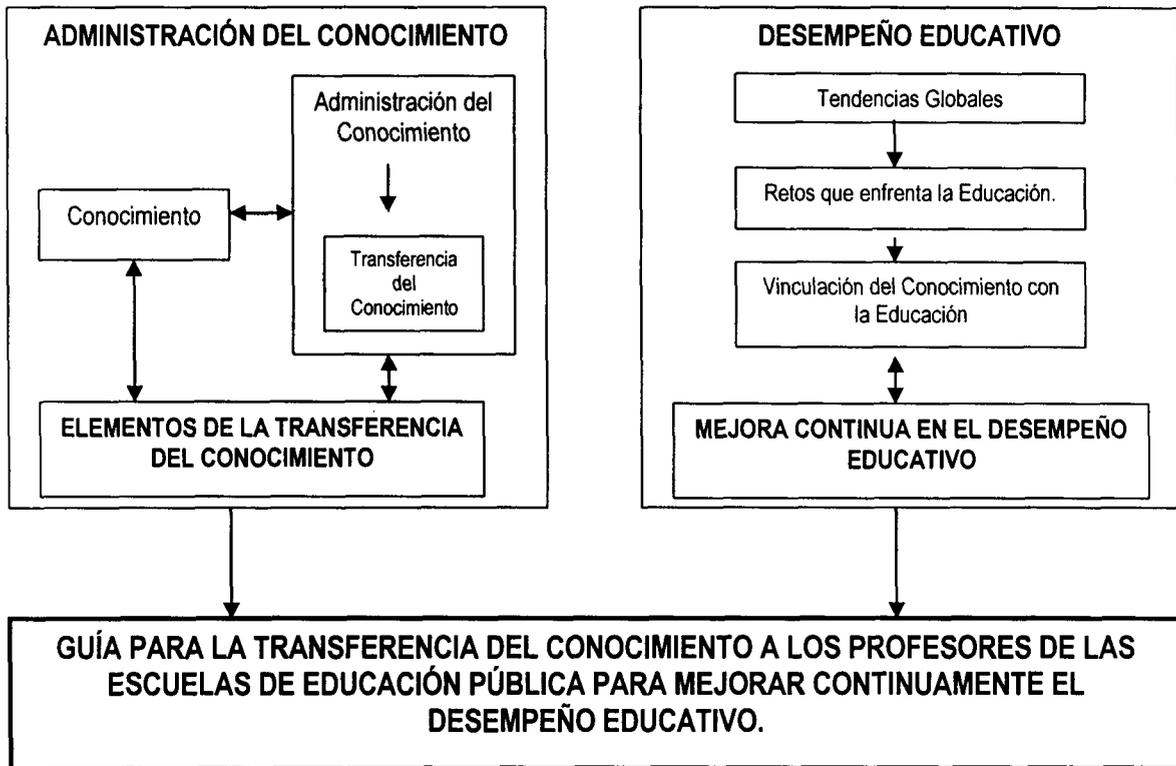


FIGURA 2.1 MAPA CONCEPTUAL DEL MARCO TEÓRICO

## 2.2 EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

El área de Administración del Conocimiento ha adquirido gran importancia para el futuro de las organizaciones, sin embargo para poder analizar este tema, es necesario tener claro a qué se refiere el término conocimiento y establecer la diferencia entre éste y los términos de dato, información y destreza o "expertise".

### 2.2.1 Jerarquía del Conocimiento.

Para poder comprender mejor lo que es el conocimiento, a continuación se presenta la Jerarquía del Conocimiento propuesta por Bender y Fish (2000) que se muestra en la Figura 2.2.

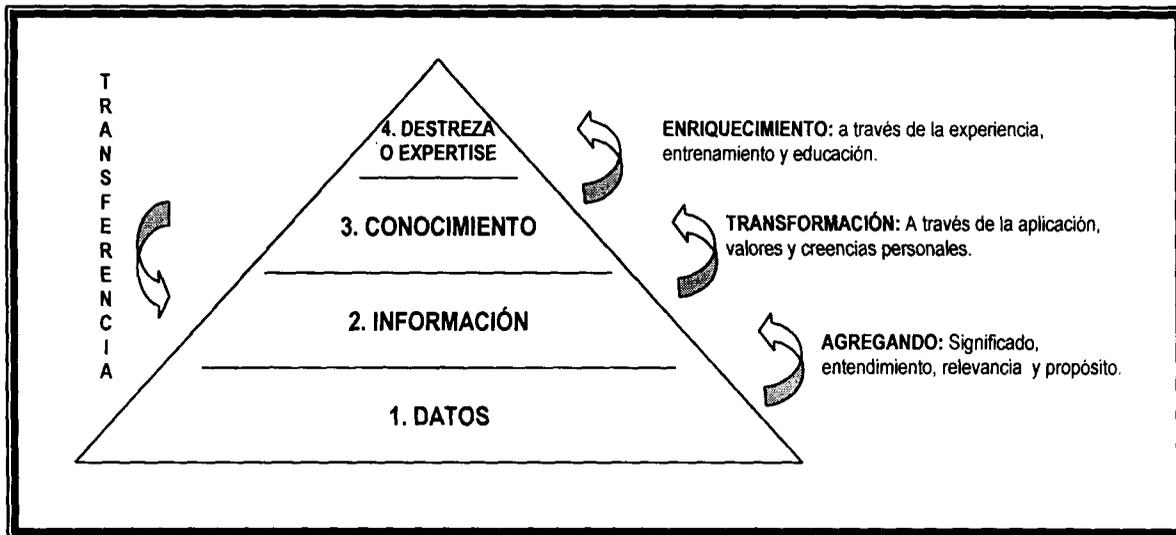


FIGURA 2.2 JERARQUÍA DEL CONOCIMIENTO  
(FUENTE: BENDER Y FISH, 2000)

El elemento más básico en la Jerarquía del Conocimiento es el dato, del cual se deriva la información y de ésta a su vez se deriva del conocimiento y en la punta de esta jerarquía se encuentra la destreza o "expertise".

Para conocer a que se refiere cada uno de estos elementos, a continuación se definen:

1. **DATO.** Tienen como características que son discretos y objetivos acerca de hechos y eventos. Sin embargo, no dicen nada acerca de su importancia o relevancia (Davenport y Prusak, 1998). Por su parte, Gianetto y Wheeler (2002) mencionan que las organizaciones pueden retenerlos en muchas formas, pero necesitan cierta forma de instrumentación o aplicación para ser de utilidad.

La utilidad los datos la adquieren de la interpretación o contextualización que les dé el receptor y es en ese momento se transforma en información.

**2. INFORMACIÓN.** Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Davenport y Prusak (1998) mencionan que la palabra "informar" significa originalmente "dar forma a" y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. Por lo tanto, estrictamente hablando, es el receptor, y no el emisor, el que decide si el mensaje que ha recibido es realmente información.

No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que esta organizada para algún propósito. Dentro de los procesos utilizados para llevar a cabo la transformación se encuentran los siguientes:

- **CONTEXTUALIZAR:** Se sabe para qué propósito se generaron los datos.
- **CATEGORIZAR:** Se conoce las unidades de análisis de los componentes principales de los datos.
- **CALCULAR:** Los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.
- **CORREGIR:** Los errores se han eliminado de los datos.
- **CONDENSAR:** Los datos se han podido resumir de forma más concisa.

Para esta investigación es muy importante identificar aquella información que puede generar conocimiento útil para mejorar el desempeño de los planteles educativos y facilite el proceso de adaptación a los cambios y programas en educación que se presenten. Wiig 1993 en Bender y Fish (2000) mencionan que las personas transforman la información en conocimiento al agregarles sus experiencias personales, valores y creencias.

**3. CONOCIMIENTO.** Fahey y Prusak 1998 en Bender y Fish (2000) establecen que el conocimiento se origina dentro de la persona, al ser configurado con base en un inventario inicial de conocimiento y el insumo de nueva información.

Para que esto se dé, se utilizan (Davenport y Prusak, 1998):

- **COMPARACIONES.** Cómo se puede comparar la información acerca de una situación particular con otras situaciones similares conocidas.
- **CONSECUENCIAS.** Qué implicaciones tiene la información para las decisiones y las acciones.
- **CONEXIONES.** Cómo se relaciona una porción de conocimiento con otros factores.
- **CONVERSACIONES.** Qué piensan las demás personas acerca de una misma información.

El conocimiento dentro de las organizaciones, no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también esta en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas. Cuando el conocimiento en un área se enriquece durante un período largo de tiempo, la persona que lo posee se vuelve un “*expertise*” en esa área.

**4. DESTREZA O EXPERTISE.** La destreza o “*expertise*” es más profundo que el conocimiento en cierta área que ha sido enriquecida por un largo período de tiempo, educación y entrenamiento y es construida por la constancia del individuo (Bender y Fish, 2000).

Al revisar esta jerarquía se observa que cada individuo es responsable de la creación de su propio conocimiento al transformar y enriquecer la información. Los empleados que poseen el conocimiento en cierta área pueden enseñar o entrenar a otros empleados a través de lecturas, reuniones, presentaciones, entrenamiento en el trabajo demostrándoles cómo se hacen las cosas e influenciándoles en la construcción de su conocimiento, dándoles información adicional o aconsejándoles de cómo realizar cierta tarea.

Empero, hay que tomar en cuenta que a pesar de que un experto entrene y enseñe a otras personas, esto no lo hace un experto, ya que para esto se requiere un periodo largo de tiempo. Mientras que la destreza o “*expertise*” no pueda ser transferida, al dejar la organización los empleados que la poseen, también se perderá la destreza y conocimiento que generaron. Por lo anterior, es importante que se puedan crear procesos que permitan retener el conocimiento dentro de la organización.

**2.2.2 Definiciones de Conocimiento.**

Algunas de las definiciones que existen del término conocimiento y que se presentan en la Tabla 2.1 fueron analizadas para el desarrollo de la definición más adecuada para esta investigación.

AUTORES	DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO
Davenport y Prusak (1998)	<i>"Es una mezcla de experiencia, valores, información y 'saber hacer' que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción".</i>
Dixon (2001)	<i>Menciona que el conocimiento que los empleados adquieren a partir de realizar las tareas de la misma, se le conoce como Conocimiento Común. Es el conocimiento ganado por medio de la realización del trabajo de la organización, el término "común" se refiere a que en el contexto total de una organización en particular muchas personas tienen un "saber cómo" relacionado o muy parecido.</i>
Huseman y Goodman 1999 en García (2003)	<i>"Es la información cargada de experiencia, verdad, juicio, intuición y valores; una combinación única que permite a los individuos y las organizaciones evaluar nuevas situaciones y manejar el cambio".</i>
Jones 2001 en Cervantes (2001)	<i>"Son las capacidades y las habilidades de la gente, mismas que no pueden ser obtenidas sino por medio de la experiencia del individuo".</i>
Muñoz Seca y Riverola (1997)	<i>"Es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada".</i>
Nonaka y Takeuchi (1995)	<i>"Creencia justificada a través de la búsqueda de la verdad".</i>
O'Dell y Jackson (1998)	<i>"Es la información en acción".</i>
Probst, Romhardt y Raub (2001)	<i>Conocimiento es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información pero, a diferencia de éstos, siempre está ligado a las personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de las relaciones causales.</i>
Sveiby (1997)	<i>"Es la capacidad para actuar"</i>
Tiwana 2000 en García (2003)	<i>"El conocimiento es información en acción. Es la información única que es relevante en el momento correcto, en el lugar correcto, en el contexto correcto, y en el sentido correcto para que alguien pueda soportar sus decisiones en cada minuto. El conocimiento es el recurso clave en los procesos inteligentes de toma de decisiones, elaboración de pronósticos, diseño, planeación, diagnóstico, análisis, evaluación y juicio intuitivo".</i>

TABLA 2.1 DEFINICIONES DE CONOCIMIENTO.

Con base en las definiciones expuestas, se establece el siguiente concepto de conocimiento que se utilizará a lo largo de la investigación:

***El Conocimiento es el conjunto de información cargada de experiencia, verdad, juicio, intuición y valores que permite a los individuos poner en práctica capacidades y habilidades para hacer frente a nuevas situaciones y manejar el cambio.***

Para poder comprender mejor la definición anterior, se describe a continuación los componentes que forman el conocimiento.

### 2.2.3 Componentes del Conocimiento.

Autores como Tiwana 2000 y Davenport, et al. 1998 en García (2003) mencionan que el conocimiento posee diversos componentes como: experiencia, verdad de juicio, reglas de dedo, intuición; los cuales se describen a continuación, al formar parte de la definición de conocimiento que se utiliza en esta investigación.

- **EXPERIENCIA:** El conocimiento se desarrolla a través del tiempo, mediante la experiencia que incluye lo que se ha asimilado de cursos, libros, consejeros y del aprendizaje informal. Uno de los beneficios principales de la experiencia consiste en que ésta provee una perspectiva histórica desde la cual se pueden ver y entender nuevas situaciones. El conocimiento derivado de la experiencia puede crear conexiones entre lo que está sucediendo ahora y lo que sucedió en situaciones anteriores.

Esto es muy importante para esta investigación, ya uno de los objetivos principales es poder capturar la experiencia adquirida por los miembros de los planteles educativos, que permita la mejora continua, además de que pueda ser utilizada en otras escuelas y no tener que volver a invertir los mismos recursos en crear el mismo conocimiento.

- **VERDAD DE PISO:** Se refiere a saber diferenciar entre lo que realmente funciona y lo que no. A menudo, la mayoría de las decisiones que pudieron haber sido tomadas al inicio de los proyectos no funcionan para situaciones futuras dado que los supuestos iniciales pudieron haber cambiado. Descubrir, registrar y mantener esos supuestos, así como la habilidad de desarrollar análisis “*que pasa si...*” sobre distintos escenarios es un componente crítico de un sistema de administración del conocimiento integral.

La verdad de piso es un aspecto crítico, ya que se debe dejar muy bien establecido bajo que supuestos fueron tomadas las decisiones capturadas, para poder evaluar en que situaciones es factible aplicar ese conocimiento. En caso de que cuando se repliquen se hagan modificaciones, volver a capturar cuáles fueron las modificaciones y las decisiones tomadas, así como los resultados que se obtengan.

- **JUICIO:** Este componente diferencia a los datos e información del conocimiento. El conocimiento no sólo es capaz de juzgar nuevas situaciones e información sobre la base de lo conocido, también puede refinarse a sí mismo en respuesta a nuevas situaciones e información.

Cuando el conocimiento no evoluciona se convierte en una mera opinión o dogma.

- **REGLAS DE DEDO:** Son guías flexibles para tomar decisiones desarrolladas a través de prueba y error a lo largo del tiempo y la experiencia. Las reglas de dedo son atajos para solucionar nuevos problemas que se asemejan a situaciones anteriores previamente resueltas por trabajadores experimentados. Las personas dentro de la organización que conocen estas reglas de dedo pueden determinar cursos de acción apropiados a problemas que presenten patrones conocidos de comportamiento.

En las organizaciones a menudo, las situaciones que se presentan son similares a otras, por lo que es importante que podamos retener el conocimiento útil para poder respaldar la toma de decisiones y que se pueda mejorar los resultados.

- **VALORES Y CREENCIAS:** Tiwana 2000 en García (2003) menciona que las empresas cuentan con valores y creencias que le dan forma y estilo a sus productos y servicios. Estos valores y creencias residen en un puñado de personas que son actores clave en el desarrollo de procesos dentro de la empresa. Cada uno de estos componentes se ven reflejados en las distintas definiciones que se le han dado al término conocimiento.

Además de conocer los componentes del conocimiento, es importante diferenciar entre los dos tipos de conocimiento existente, para poder manejar adecuadamente cada uno de ellos.

### 2.2.4 Tipos de Conocimiento.

El químico húngaro Michael Polany establece dos tipos de conocimiento: el Tácito y el Explícito. En la Figura 2.3 se muestran ambos tipos:

**1. CONOCIMIENTO TÁCITO:** Proviene de las experiencias personales de alguien, y se ve afectado por sus creencias, valores y perspectiva. No es visible o no se documenta, y necesita una comunicación más personal y directa (Giannetto y Wheeler, 2002). Esta dimensión alude tanto a lo que sabemos pero no ha sido exteriorizado de manera formal, como a lo que sabemos pero de lo cual no somos conscientes aún.

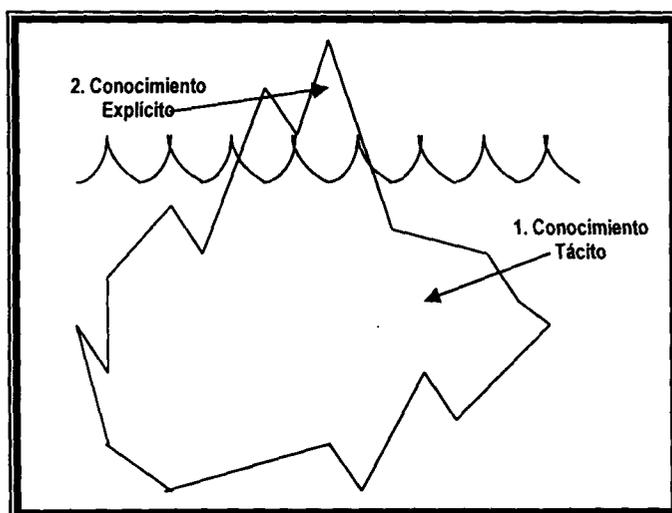


FIGURA 2.3 EL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO ES SÓLO LA PUNTA DEL ICEBERG.  
(FUENTE: BEJERSE, 1999)

Se relaciona con procesos mentales profundos y de gran complejidad, en los cuales la intuición, la imaginación y la creatividad personal juegan un papel preponderante. Por lo tanto, para las organizaciones es de vital importancia crear sistemas que permitan retener este tipo de conocimiento para al momento que los poseedores del conocimiento dejen la organización no tener que volver a invertir la misma cantidad de recursos en producir el mismo conocimiento.

**2. CONOCIMIENTO EXPLÍCITO:** Se le conoce como *“La Punta del Iceberg”*. Es el tipo de conocimiento que puede describirse, documentarse y comunicarse entre las personas, a través de textos, videos, sonido, software, etc. (Giannetto y Wheeler, 2002).

El conocimiento tácito y el conocimiento explícito son complementarios, interactúan y se influyen entre ellos.

Nonaka & Takeuchi (1995) proponen un **Modelo Dinámico de Creación del Conocimiento**, que se basa en el supuesto crítico que el conocimiento se crea y expande a través de la interacción social de tácito a explícito. A esta interacción se le conoce como "**Conversión del Conocimiento**", que es un proceso social entre individuos y no está limitada al interior de un individuo. Se considera que a través de este proceso de conversión social los conocimientos tácito y explícito se expanden tanto en cantidad como en calidad.

### 2.2.5 Modelo Dinámico de Creación del Conocimiento.

El Modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización) presenta las cuatro formas de Conversión del Conocimiento, que se tendrán que tener presentes para identificar el conocimiento valioso para mejorar el desempeño en los planteles educativos. El Modelo y su interacción se puede observar gráficamente en la Figura 2.4 (Nonaka y Takeuchi, 1995; Marquardt, 2002; Nonaka y Teece, 2002):

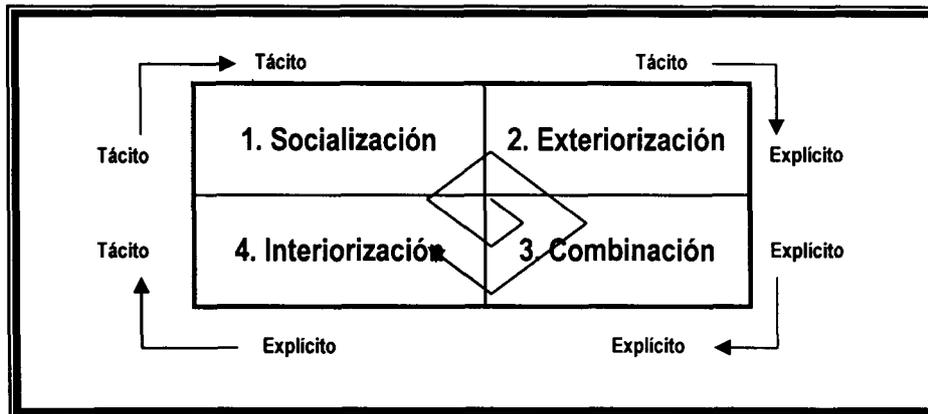


FIGURA 2.4 MODELO DINÁMICO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO  
(FUENTE: NONAKA Y TEECE, 2002)

**1. SOCIALIZACIÓN: DE TÁCITO A TÁCITO.** Es el proceso de convertir el nuevo conocimiento tácito a través de experiencias compartidas, y por tanto, crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. Un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin usar el lenguaje. Los aprendices trabajan con sus maestros y aprenden un oficio, no a través del lenguaje sino a través de la observación, la imitación y la práctica. En el ambiente de negocios, en la capacitación en el trabajo se usa básicamente el mismo principio. En este tipo de conversión se debe cuidar el tipo de apertura que tienen las personas a compartir su conocimiento para que se pueda dar exitosamente. Otra opción es que ese conocimiento tácito que tienen los trabajadores se pueda hacer explícito y poner a disposición de la organización.

**2. EXTERIORIZACIÓN: DE TÁCITO A EXPLÍCITO.** En un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el individuo toma el conocimiento existente e integra su conocimiento tácito, creando nuevo conocimiento que puede ser compartido por toda la organización. Cuando el

conocimiento tácito se vuelve explícito, generalmente adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

Este tipo de conversión de conocimiento se observa típicamente en el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo o la reflexión colectiva. Empero, un método muy utilizado para crear conceptos es combinar la deducción y la inducción.

**3. COMBINACIÓN: DE EXPLÍCITO A EXPLÍCITO.** El conocimiento explícito es coleccionado tanto dentro como afuera de la organización para después ser combinado, editado o procesado para formar nuevo conocimiento explícito. Este nuevo conocimiento generado es diseminado entre los miembros de toda la organización. Un uso creativo de las redes de comunicación y bases de datos a gran escala facilitan este modo de conversión del conocimiento.

La combinación representa una forma limitada de nuevo conocimiento porque usa el conocimiento existente. Otra de las opciones es que el conocimiento explícito que ya se tiene se convierta en tácito dando inicio a una nueva etapa de la espiral de conocimiento.

**4. INTERIORIZACIÓN: DE EXPLÍCITO A TÁCITO.** Está muy relacionada con el “*aprender haciendo*”. Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrame en documentos, manuales o historias reales. Los documentos o los manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otras personas, permitiendo que experimenten indirectamente las vivencias de otros, es decir, las reexperimenten y creen nuevo conocimiento tácito.

Al tener claro lo referente al conocimiento, se puede iniciar un mayor detalle con el tema de administración del conocimiento y sus elementos más importantes.

### 2.3 ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

La Administración del Conocimiento está en sus inicios, sin embargo para sobrevivir y competir en la “**Sociedad del Conocimiento**”, las organizaciones deben aprender a manejar los activos intelectuales con los que cuentan.

El conocimiento de una organización se obtiene y modifica a través de la capacitación, investigación, contratar expertos, aprender de los errores e intentar enfoques distintos. Compartir el conocimiento con los compañeros, equipos y a toda la organización puede ayudar a todos a realizar sus respectivos trabajos de manera más eficaz.

Normalmente, el conocimiento colectivo de una organización se incrusta en los procedimientos y procesos. Sin embargo, si la fuente y ubicación del conocimiento no se documentan o reconocen de una manera formal, para la organización será difícil, si no imposible, utilizar plenamente este valioso recurso. Por lo anterior, es esencial generar procesos que permitan administrar el conocimiento útil para la organización.

**2.3.1 Definiciones de Administración del Conocimiento.**

El concepto de Administración del Conocimiento ha sido definido por diversos autores, algunas de estas definiciones se abordan en la Tabla 2.2 con el fin de poder elaborar una definición operacional de Administración del Conocimiento para el diseño de la guía que permita mejorar continuamente el desempeño educativo.

AUTORES	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO
Argyris 2001 en García (2003)	<i>El arte de la administración consiste en administrar el conocimiento. Esto significa que no administramos a la gente per se, sino el conocimiento que ellos poseen. El liderazgo significa crear las condiciones que permitan a la gente producir un conocimiento válido.</i>
Beijerse (1999)	<i>La Administración del Conocimiento es alcanzar las metas organizacionales a través de estrategias guiadas de motivación y facilitación (del conocimiento) que permitan a los trabajadores: desarrollar, promover y usar su capacidad de interpretar los datos e información (al usar las fuentes disponible de información, experiencia, habilidades, cultura, carácter, personalidad, sentimientos, etc.), a través de un proceso de dar significado a esos datos e información.</i>
Carrion (s.f)	<i>El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.</i>
Davenport y Prusak (1998)	<i>La Administración del Conocimiento debe coexistir con las estrategias de negocios y con los procesos administrativos para poder funcionar efectivamente.</i>
Downes y Thomas 2000 en Quijas (2003)	<i>La habilidad de administrar el conocimiento es saber transferir las competencias principales de cada persona y el "Saber Cómo" o "Know How" adquirido.</i>
Giannetto y Wheeler (2002)	<i>Es el proceso por el que se busca construir de manera consciente, conformar y explicar el cuerpo de conocimiento de la organización.</i>
Horwitch 2002 en Quijas (2003)	<i>Administración del Conocimiento es la práctica de crear, capturar, transferir y acceder cuando se necesite, el adecuado conocimiento e información para las mejores decisiones, emprender acciones y entregar resultados que soporten y subrayen la estrategia de negocio.</i>
Petrash s.f. en Liebowitz (1999)	<i>La acción de dar el conocimiento correcto a la persona correcta en el momento oportuno para poder tomar la mejor decisión.</i>
Ross (1999)	<i>Administración del Conocimiento es la sinergia entre las prácticas personales y organizacionales que se enfocan en organizar y utilizar las competencias, experiencias, expertise, habilidades, talentos y pensamientos, ideas, intuiciones, compromisos, innovaciones y prácticas de manera que le sirva a la organización de fuente de información para el logro de sus metas.</i>
Sveiby 1998 en Villarreal (2002)	<i>El arte de crear valores de los bienes intangibles de una organización.</i>
Wiig 1995 en Garcia 2003	<i>La Administración del Conocimiento es la estructura conceptual o modelo que comprende todas las actividades y perspectivas requeridas para obtener ventaja de los activos del conocimiento que posee una empresa para maximizar el resultado de sus operaciones y prácticas de negocios.</i>
Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2002) en Quijas (2003)	<i>El concepto de Administración del Conocimiento es limitado; la creación del conocimiento se ha reducido a un excesivo hincapié en la tecnología de información y otros instrumentos de medición. El término de administración implica el control de procesos; la administración debe abocarse a la creación de conocimiento, no a su control.</i>

TABLA 2.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Para la presente investigación la definición de Administración del Conocimiento que se utilizará es:

***Es el conjunto de procesos que ayudan a identificar, capturar y transferir el conocimiento, experiencia y mejores prácticas relevantes que permitan a las escuelas tomar las mejores decisiones para hacer frente al entorno altamente cambiante y que contribuyan mejorar continuamente el desempeño educativo.***

Uno de los procesos principales en la Administración del Conocimiento como se menciona en la definición es el transferir el conocimiento generado por las personas que laboran en los planteles educativos, para así poder tomar mejores decisiones y poder entrar en una espiral de mejora continua que beneficie el desempeño educativo. A continuación describiremos más a detalle este proceso, por ser uno de los pilares en los que se centra la investigación.

### **2.3.2 Transferencia de Conocimiento.**

Marquardt (2002) afirma que la Transferencia de Conocimiento es el movimiento de información y conocimiento mecánico, electrónico e interpersonal ya sea de forma intencionada o sin intención a través de la organización así como su aplicación y uso por los miembros de la organización. También menciona que este proceso es importante para el éxito de la organización, y que el conocimiento debe ser diseminado rápidamente y con exactitud a través de toda la organización o está fracasará. Sobre todo este fracaso se ve al tener que invertir recursos (como tiempo, gente, etc.), en volver a crear conocimiento que ya existía dentro de la organización.

Dixon (2001) menciona que para que la transferencia de conocimiento se dé efectivamente, las organizaciones deben de reinventar y actualizar continuamente su conocimiento, a través de actividades como: encontrar maneras eficaces para convertir su experiencia en conocimiento y por otro lado, transferir dicho conocimiento a través del tiempo y el espacio.

Dentro de las organizaciones el proceso de transferencia del conocimiento se puede dar de dos formas:

- **TRANSFERENCIA INTENCIONAL.** Se lleva a cabo a través de memos, reportes, boletines públicos, video, audio, conferencias internas, utilizar la rotación de personal como una forma de transferencia de conocimiento a otras áreas, etc.
- **TRANSFERENCIA SIN INTENCIÓN.** Se presenta a través de la rotación en las rutinas de trabajo, mitos, historias, actividades forzadas, redes informales que envían información a las diferentes áreas de la organización, etc.

Saber hacer uso de estas dos formas de transferencia permite que el conocimiento creado por los trabajadores se quede dentro de la organización. Para que la organización pueda obtener ventajas competitivas del conocimiento y mejorar los resultados obtenidos es necesario que el proceso de compartir y reutilizar el conocimiento existente dentro de la organización se vuelva parte de la cultura. Por lo anterior, es crítico que el diseño de la Transferencia del Conocimiento se adecue a las características de la organización y al tipo de conocimiento que se quiere transferir.

Para poder elaborar una Guía para la Transferencia del Conocimiento para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo más adecuado, se analizaron los tipos de transferencia identificados por Dixon (2001), así como en casos de éxito en los que se han aplicado este tipo de procesos.

### **2.3.3 Tipos de Transferencia de Conocimiento.**

Dixon (2001) identifica 5 tipos de transferencia del conocimiento, los cuales se describen a continuación en términos de equipos de trabajo, aunque también se pueden aplicar individualmente:

1. **TRANSFERENCIA EN SERIE.** Se aplica a un equipo que realiza la tarea y después la repite en un nuevo contexto. En este tipo de transferencia el equipo fuente y el equipo receptor son el mismo. La transferencia en serie ofrece una forma para evitar la repetición de errores costosos e incrementar la eficiencia en rapidez y calidad.
2. **TRANSFERENCIA CERCANA.** Comprende la transferencia del conocimiento de un equipo fuente a un equipo receptor que está realizando una tarea similar en un contexto semejante pero en una ubicación distinta. La tarea consiste en su mayor parte en trabajo rutinario que el equipo repite una y otra vez. Esta forma de transferencia traslada conocimiento explícito de una ubicación a otra. Aquí el mayor beneficio es el potencial de ahorro al transferir las mejores prácticas.
3. **TRANSFERENCIA LEJANA.** Comprende el traslado del conocimiento tácito de un equipo fuente a un equipo receptor cuando el conocimiento comprende una tarea no rutinaria. La transferencia lejana permite el fortalecimiento de personas que cuentan con un conocimiento muy especializado y crítico, proporcionando una manera de aplicar dichos recursos de conocimientos a decisiones y problemas costosos.
4. **TRANSFERENCIA ESTRATÉGICA.** Se lleva a cabo cuando la transferencia del conocimiento es bastante complejo, como el lanzamiento de un producto o la realización de una adquisición, de un equipo a otro en casos en que los equipos se encuentran separados por el tiempo y el espacio. Esta transferencia se distingue de la lejana en que la implantación del conocimiento transferido afecta grandes partes del sistema, en tanto que la transferencia lejana es más limitada en alcance, por lo que a menudo solo afecta a un equipo o unidad.  
La transferencia estratégica es muy compleja y vital, no hay forma alguna en que los sistemas de transferencia sencillos de "**Mejores Prácticas**" puedan lograr dicha tarea.
5. **TRANSFERENCIA EXPERTA.** Es la que lleva a cabo la transferencia de conocimiento explícito acerca de una tarea que debe realizarse con escasa frecuencia.

Antes de tomar una decisión sobre los tipos de transferencia utilizar, se debe de realizar un análisis adecuado para construir el diseño más adecuado para elaboración de la guía. Esta investigación basa su análisis en los criterios propuestos por Dixon (2001), los cuales se pueden observar gráficamente en la Figura 2.5:

**A) ¿Quiénes van a llevar a cabo la actividad?**

Esencialmente los conocimientos, experiencias y mejores prácticas que se capturen podrán ser utilizadas por todo el sistema, ya que en esencia en todas las escuelas de educación pública las tareas y los entornos son muy similares, lo que puede facilitar el proceso reutilizar conocimiento generado por otros equipos y que puedan obtenerse mejores resultados. Uno de los beneficios es que los equipos que decidan replicar el conocimiento podrán estar en comunicación para dudas y asesorías con los equipos que lo llevaron a cabo por primera vez.

**B) ¿Qué tipo de conocimiento se va a transferir?**

El conocimiento principalmente es tácito, ya que se desarrollan las habilidades necesarias para trabajar en equipo y ser capaces como centros educativos de identificar sus necesidades y diseñar proyectos que ayuden a satisfacerlas. Sin embargo, también se tratará de convertir este conocimiento en explícito para que esté al alcance de todo aquel que quiera ayudar en la Mejora Continua del Desempeño Educativo.

**C) ¿Qué efecto tendrá el conocimiento transferido dentro de la organización?**

El efecto del conocimiento transferido será en toda la organización, ya que dentro de la nueva perspectiva educativa, se pretende que la toma de decisiones tome en cuenta a todos los miembros de la comunidad escolar (alumnos, padres de familia, maestros, personal administrativo, directivos y comunidad), para que en conjunto y tomando en cuenta su contexto puedan establecer metas organizacionales que lleven a subsanar las necesidades del plantel educativo.

Además, la Secretaría de Educación Pública a través del Programa Escuelas de Calidad (PEC) promueve que los planteles educativos sean capaces generar proyectos de desarrollo propio que la enorgullezca y entusiasme (SEP, 2003), por lo que es importante identificar el conocimiento útil dentro de la organización, y ponerlo a disposición de todos los planteles educativos para poder reutilizar y reinventar dichas experiencias con la finalidad de poder obtener mejores resultados.

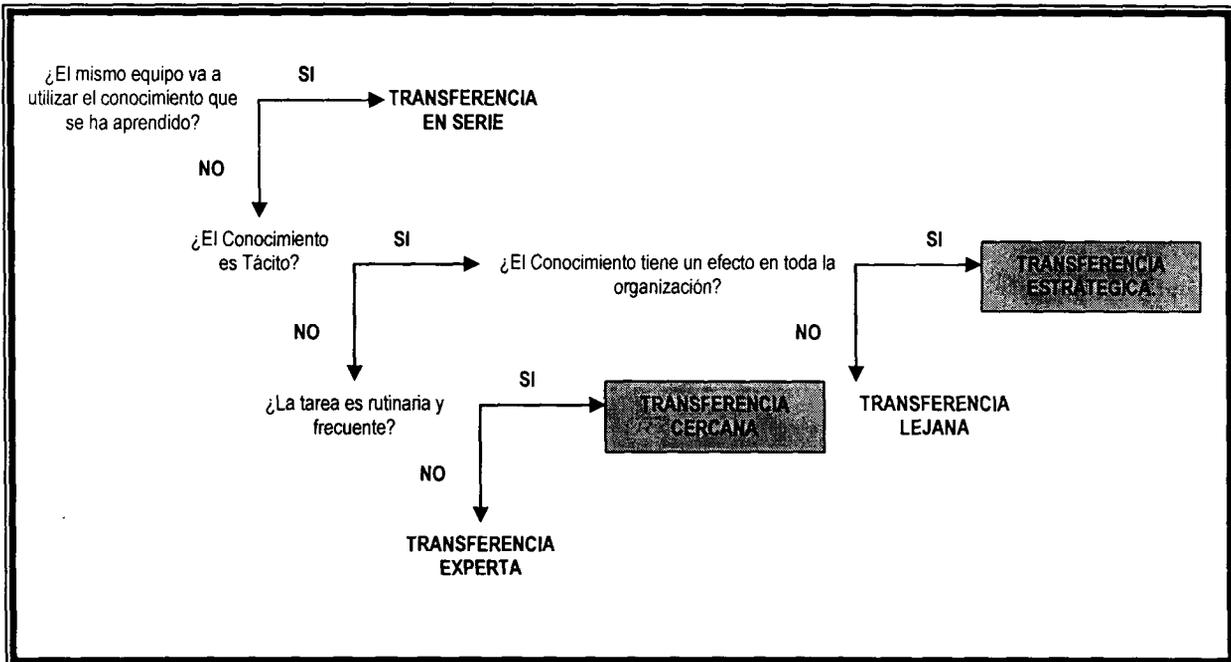


FIGURA 2.5 ÁRBOL DE DECISIÓN EN LA SELECCIÓN DEL TIPO DE TRANSFERENCIA.  
(FUENTE: DIXON 2001)

Con base, a los criterios analizados se observa que los tipos de transferencia que más se adecuan a esta investigación son: La Transferencia Cercana y la Transferencia Estratégica. Sin embargo, hay algunas consideraciones ha tomar en cuenta para que al poner en marcha en las escuelas de educación pública la guía tenga un funcionamiento efectivo.

#### 2.3.4 Consideraciones acerca de la Transferencia del Conocimiento.

Dixon (2001) menciona que existen tres mitos alrededor de la Administración del Conocimiento, que es importante considerar porque caer en ellos produce pobres resultados para la organización en la Transferencia de Conocimiento:

**1. CONSTRÚELO Y ELLOS VENDRÁN.** Algo común en las organizaciones es construir una base electrónica de datos central que concentra el conocimiento del sistema en general, hacerla pública para los trabajadores y que con eso basta para lograr la transferencia del conocimiento. Sin embargo, después de haber gastado una cantidad considerable de dinero para crear esa base, es muy poco lo que sucede: ni las contribuciones ni las consultas se dan con mucho entusiasmo, la opinión común es que se necesita un sistema de incentivos para retribuir a las personas que contribuyen y consultan la información contenida en la base de datos. Pero, si bien los incentivos dan ciertos resultados, ninguno de ellos proporciona los esperados. La respuesta se encuentra no en los mejores incentivos, sino en modificar la imagen que se tiene de la base de datos de "**Registrar y Almacenar**", sino la de "**Reutilización del Conocimiento**".

**2. LA TECNOLOGÍA PUEDE REEMPLAZAR LA COMUNICACIÓN CARA A CARA.** Una de las grandes promesas de la tecnología es que permite que la gente comparta su conocimiento sin tener que encontrarse en el mismo lugar. Aún cuando esto parece razonable,

desafortunadamente no siempre resulta de esa manera. La tecnología debe estar vinculada con la interacción cara a cara para crear los sistemas más eficaces; un sistema no sustituye al otro, si bien es evidente que un sistema puede acrecentar al otro notablemente.

**3. PRIMERO HAY QUE CREAR UNA CULTURA DEL APRENDIZAJE.** *“En nuestra organización existe una cultura extremadamente competitiva, es por esto que nadie estaría dispuesto a decirle algo a otra persona que pudiera ayudarlo a progresar”.* El tercer mito, se basa en creencias como ésta, es que el intercambio de conocimiento se llevará a cabo solamente en organizaciones que tienen una cultura colaborativa o no competitiva. En consecuencia, lo primero es poner en orden la cultura y, posteriormente, hacer que las personas compartan su conocimiento. Sin embargo, sucede lo contrario, si las personas empiezan a compartir ideas acerca de los asuntos que perciben como realmente importantes, esto crea por sí mismo una cultura de aprendizaje.

Estas consideraciones hay que tenerlas muy presentes, ya que se podrían dar como obstáculos en la implementación de este tipo de guías. Sin embargo, existen empresas que han implementado exitosamente sistemas de Administración del Conocimiento.

#### **2.3.5 Casos Exitosos de Sistemas de Transferencia de Conocimiento.**

En esta investigación se presentan algunos casos de éxito en implantación de sistemas de Transferencia del Conocimiento, que permitirán amalgamar el producto de esta tesis: ***Una Guía para la Transferencia de Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo.***

##### **2.3.5.1 British Petroleum (Davenport y Prusak, 1998; Dixon, 2001).**

British Petroleum creó un archivo de conocimiento estructurado, limitado a cierto tipo de activos del conocimiento. Cada uno de esos activos es el conocimiento acumulado por British Petroleum acerca de un tema muy específico y se encuentran previamente empacados para un usuario final identificado. Previamente empacados quiere decir que un **“especialista del conocimiento”** ha incluido en el activo aquellos elementos que una persona o equipo relativamente poco familiarizado con el tema, necesitaría considerar si se le asignara la tarea.

##### **Consideraciones que se tomaron en cuenta en el diseño:**

1. La razón principal para limitar el uso de este tipo de transferencia es la gran cantidad de tiempo requerida para desarrollar un activo del conocimiento.
2. Aunque el conocimiento que forma este activo proviene de la experiencia de los equipos alrededor del mundo, no se espera que sean estos mismos equipos quienes empaquen el conocimiento para los demás. En British Petroleum esto es responsabilidad de los miembros del equipo de Administración del Conocimiento Central (Central Knowledge Management), quienes han desarrollado habilidades especiales para la compilación y empaque del conocimiento. Su objetivo es sintetizar el conocimiento derivado de los diversos ejemplos que puedan suceder alrededor del mundo.
3. Las preguntas que los especialistas del conocimiento son: ¿Qué es lo que el usuario final necesita saber acerca de este tema?, es decir, se basan en el usuario final. Un especialista obtiene todo el conocimiento necesario de los miembros del equipo que puede necesitarse

para respaldar las acciones o para plasmar otras opciones que se valoraron antes de decidirse por ese curso de acción.

4. Al terminar los especialistas del conocimiento de construir el activo del conocimiento, lo pasan a una comunidad de práctica, que tiene la responsabilidad de mantenerlo al día.

**Utilidad:**

Lo que el activo del conocimiento es capaz de hacer es evocar asuntos que el receptor puede no haber considerado, ofrecer perspectivas múltiples acerca de los asuntos difíciles y proporcionar la experiencia colectiva que tiene British Petroleum sobre el tema.

**2.3.5.2 Ford Motor Company: Réplica de las Mejores Prácticas (BPR) (Stewart, 2000 en García, 2003; Dixon, 2001; Probst, Romhard y Raub 2001).**

Ford cuenta con un sistema para compartir el conocimiento llamado Réplica de las Mejores Prácticas "**Best Practices Replication Process**" el cual se inició en 1995 con el objetivo de compartir las mejores prácticas de manufactura entre todas las plantas de Ford en el mundo. El término de Mejores Prácticas, Hiebeler (1998) lo define como "**las mejores formas de ejecutar un proceso de negocio**".

El diseño del sistema de Ford contempla 4 aspectos muy importantes:

1. Los puntos focales de la empresa son ingenieros de producción nombrados por cada uno de los gerentes de la planta, ellos son los responsables tanto de la recuperación de las prácticas que se "*empujan*" a las plantas como también de ingresar en el sistema de las mejores prácticas provenientes de su propia planta.
2. Cada mejora debe ser descrita en el lenguaje del equipo de trabajo involucrado.
3. A la base de datos sólo se ingresan las mejores prácticas que han sido probadas. El informe ingresado incluye información relativa al lugar donde la idea se originó, una breve descripción de la práctica, los ahorros que se lograron, y el nombre y número telefónico de un contacto de quien se puede obtener mayor información.
4. Una vez documentada la mejora, es enviada por correo electrónico a un administrador que compara la propuesta con lo existente en otras plantas. Si la idea es nueva el administrador la publica en la red para someterla a revisión por todos los grupos de trabajo similares en otras plantas. Cada grupo de trabajo debe decidir si acepta o rechaza la idea y aportar comentarios.

También Probst, Romhard y Raub (2001) proponen ciertas actividades que se pueden llevar a cabo para mejorar la transferencia de las mejores prácticas, entre las que se encuentran:

- **TRANSFERENCIA DE PERSONAS; VIAJES DE INFORMACIÓN.** Si las personas están en contacto regular con las diferentes plantas de la empresa, se incrementa la transparencia del conocimiento y se crean las condiciones para identificar y transferir las mejores prácticas. El contacto puede ser a través de juntas de información o por transferencias por periodos más largos.
- **EQUIPOS DE PRUEBAS COMPARATIVAS Y EQUIPOS DE MEJORES PRÁCTICAS.** Los equipos de pruebas comparativas preparan el terreno buscando mejores prácticas fuera de la empresa. Ellos proporcionan apoyo continuo para la transferencia de las mejores prácticas internas, dando prioridad a los procesos medulares de la organización.

- **REDES DE MEJORES PRÁCTICAS.** A diferencia de los equipos formales, las redes mejores prácticas se basan en intercambios informales entre los integrantes de una “comunidad práctica”. Las tecnologías de comunicaciones e información suelen jugar una función importante en el soporte de estas redes.

Una comunidad práctica se refiere a los grupos de personas que tienen metas e intereses similares. Para conseguir estos propósitos, las personas emplean las comunidades prácticas, es decir el uso de las mismas herramientas y el manejo de un mismo lenguaje (Lave y Wegner, 1990). Las personas pueden pertenecer a varias comunidades de práctica (en su familia, en la escuela, en su comunidad, etc.).

- **AUDITORIAS INTERNAS.** Un sistema para evaluar las mejores prácticas internas puede hacer que se destaquen de alguna manera, y se hagan públicos, los desempeños sobresalientes. Este método suele ser combinado con conferencias de mejores prácticas, en las cuales los ganadores presentan sus prácticas exitosas y tienen la oportunidad de ponerse en contacto con las partes interesadas.

*2.3.5.3 Ejército de E.E.U.U.: Centro del Conocimiento para las Lecciones Aprendidas (CALL) (Dixon, 2001).*

El ejército de E.E.U.U. es una organización que ha generado conocimiento muy útil en el área de transferencia del conocimiento, en este apartado se muestran dos aportaciones que son útiles en la elaboración de la guía.

El **CALL o Centro del Conocimiento para las Lecciones Aprendidas** en el ejército, localizado en Fort Leavenworth, Kansas tiene la misión de ensamblar, asimilar y fortalecer el conocimiento que el ejército tiene en el campo. El modelo en cuatro pasos en el que se basa el CALL incluye: Identificar las oportunidades de aprendizaje; observar y reunir el conocimiento; crear productos del conocimiento y desplegar la pericia. El producto de este proceso se conoce como “**Historias del Aprendizaje**”.

Las Historias del Aprendizaje (**Learning History**) incluyen un proceso para la transferencia del conocimiento, así como métodos para su recolección y documentación. Keiner y Roth en Dixon (2001) ven las historias del aprendizaje como procesos y como productos: uno de los principales procesos para la transferencia se da cuando se logra la participación de los receptores al leer, criticar y discutir la historia del aprendizaje.

Kleiner y Roth describen siete pasos para llevar a cabo un proyecto de historia de aprendizaje:

1. **PLANEACIÓN.** En este paso se selecciona a los miembros del equipo y se identifica el alcance del proyecto, incluidas las preguntas específicas con las que tendrá que tratar la historia.
2. **INVESTIGACIÓN REFLEXIVA.** Se realizan entrevistas tanto por los historiadores externos como internos, quienes también observan las acciones y examinan documentos.

3. **DESTILACIÓN.** El equipo de historiadores del aprendizaje sintetiza los datos provenientes de las entrevistas, observaciones, notas de campo y documentos.
4. **REDACCIÓN.** Se produce un documento que consisten en una “*narración relatada en forma conjunta*”, es decir, se utilizan las voces de los participantes lo mismo que la perspectiva más amplia de los historiadores del aprendizaje.
5. **VALIDACIÓN.** Este paso permite a aquellas personas que fueron citadas revisar lo que dijeron y corregirlo o modificarlo.
6. **DISEMINACIÓN.** En vez de distribuirse como un informe, el documento final se proporciona a representantes provenientes de todas partes de la organización en un formato de taller.
7. **PUBLICACIÓN/ALCANCE.** La historia del aprendizaje se pone a disposición de audiencias más allá de la organización donde se originó, por medio de artículos en revistas y presentaciones en conferencia. Durante este proceso se mantiene el anonimato de la organización donde tuvo su origen.

Otra aportación valiosa por parte del ejército de E.E.U.U son las **Revisiones después de la Acción “After Action Reviews”**. Las AAR por sus siglas en inglés se sostienen al final de las acciones de cualquier equipo o unidad con la intención de reutilizar lo que se aprendió en forma inmediata en la siguiente batalla o proyecto. Todas las personas que participaron en un cierto esfuerzo asisten a estas breves reuniones, sin importar el rango.

El aprendizaje proveniente de estas reuniones se captura tanto por los miembros, que escriben y guardan sus notas personales acerca de aquello que necesitaba ser diferente, como por el moderador quien registra en un rotafolio o pizarrón lo que la unidad en su conjunto determina que debe hacerse de manera distinta en la operación siguiente.

Las AAR del ejército han estandarizado tres preguntas clave:

1. ¿Qué se supone que debía pasar?
2. ¿Qué sucedió?
3. ¿A qué se debe la diferencia?

La velocidad, la regularidad y disciplina con la que sostienen las AAR en el Ejército de E.E.U.U. constituyen los factores de mayor interés.

#### **2.3.5.4 Texas Instruments: Sistema de Notificación de Alerta (Dixon, 2001).**

El interés de Texas Instruments (TI) en compartir el conocimiento es parte de una historia de valorar en alto grado la capacitación y el conocimiento. Las iniciativas de administración del conocimiento de TI comenzaron en 1994 después de que se identificó una amplia disparidad en la productividad entre sus sitios de fabricación de obleas de silicio.

En 1997 los gerentes de las 20 plantas de fabricación de obleas de silicio alrededor del mundo que formaban el Grupo de Fabricación de Semiconductores determinaron que necesitaban cuatro procesos de transferencia del conocimiento para mejorar su eficacia:

1. Una base de datos que pudiera archivar los informes técnicos.
2. Un sitio central que ayudara a las personas a conectarse a otros sitios.
3. Un grupo electrónico de noticias donde los ingenieros pudieran hacerse preguntas unos a otros.
4. Un **Sistema de Notificación de Alerta "Alert Notification System"**.

La razón de ser de este Sistema de Notificación de Alerta es evitar los desastres. Si ocurre un desastre, la planta implicada alerta inmediatamente a todas las otras plantas del peligro potencial.

Las alertas que se envían son parte del sistema interrelacionado que está formado por:

1. Las "alertas" son breves con el objetivo de despacharlas rápido.
2. Las explicaciones detalladas del desastre y la documentación se envían a la base de datos de los centros de fabricación.
3. Se envía una solicitud de respuesta a las demás plantas, que al ser contestada se remiten al grupo de noticias de los centros de fabricación de obleas de silicio.
4. Los resultados se ponen a disposición de las otras plantas para que vean la "solución" que cada planta ha desarrollado.
5. Los gerentes de la planta se encargan de vigilar el uso de este sistema.

#### **2.3.5.5 Ernst & Young: Paquetes de Energía "PowerPacks" (Davenport y Prusak, 1998; Dixon 2001).**

Ernst & Young fue una de las primeras consultoras en participar en la administración del conocimiento. Esta empresa desarrolló los Paquetes de Energía, los cuales:

- Son colecciones de documentos reunidos por tema (por ejemplo, fusiones, servicios públicos, tecnología de la información, banda, etc.) y escogidos para representar "**lo mejor de lo mejor**" en un tema dado (por ejemplo, la mejor propuesta, la mejor presentación, el mejor plan de trabajo, los mejores artículos en revistas científicas).
- Se mantienen intencionalmente pequeños para que un consultor que los utilice pueda cargar los contenidos en el disco duro de una computadora portátil y trabajar con ellos mientras se está desplazando, desconectado de la red del conocimiento E&Y.
- La administración de los Paquetes de Energía se lleva a cabo por equipos de consultores calificados como expertos en cada área. Se encuentran organizados como equipos de soluciones y equipos de ingresos y se les asigna una responsabilidad casi total por el contenido y mantenimiento de Paquetes de Energía.
- Los proyectos disponibles son útiles, pero necesitan combinarse con conversaciones con los miembros experimentados de la red para obtener el contexto completo.

#### **2.3.5.6 Caso de 3M (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak 1998).**

La compañía 3M motiva y respalda las nuevas ideas, las cuales se traducen en productos y ganancias. Esta compañía vende más de 60,000 diferentes productos, donde el 30% de las ganancias corresponden a productos que fueron creados hace menos de un año. En 1997, 3M produjo 400 nuevos productos, esto no sería posible si no se tuvieran procesos efectivos de Transferencia de Conocimiento.

Dentro de la cultura que se promueve en 3M y que favorece la Transferencia del Conocimiento, resaltan los siguientes aspectos:

- Delegan responsabilidad, son tolerantes a los errores creativos y respetan los talentos individuales a todos los niveles de sus trabajadores.
- Los trabajadores cuentan con 15% de su tiempo de trabajo para utilizarlo en investigar de acuerdo a sus intereses personales.
- Se diseñan espacios que favorecen el intercambio de conocimiento como: ferias, foros técnicos y reuniones.

Los beneficios por las organizaciones que han puesto en práctica la Transferencia del Conocimiento se muestran a través de la Figura 2.6.

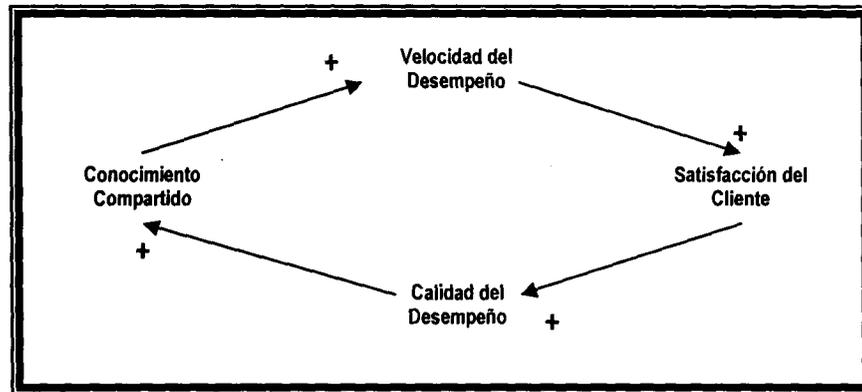


FIGURA 2.6. EFECTOS DE LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO  
(FUENTE: PROBST, ROMHARDT Y RAUB, 2001)

Cuando el conocimiento se comparte y se transfiere se incrementa la administración del tiempo y la calidad, la distribución del conocimiento también produce valor directo ante los clientes del servicio. Además, la distribución de los activos intelectuales permite que sean utilizados por los trabajadores en varios puntos dentro de la organización.

Las organizaciones que deciden implementar procesos de Transferencia del Conocimiento también se enfrentan a una serie de obstáculos y barreras. Éstos se deben de tener presentes para el momento de hacer el diseño de los procesos de transferencia a utilizar para que se puedan hacer lo más robustos posibles y tener mayor probabilidad de funcionar efectivamente.

### 2.3.6 Barreras y Factores Culturales que inhiben la Transferencia de Conocimiento.

La transferencia del conocimiento implica dos acciones principales: la transmisión (enviar o presentar el conocimiento al receptor potencial) y la asimilación (y uso) por parte de la persona o grupo a quien se transmite. **“El conocimiento que no es asimilado no ha sido realmente transferido”** (Davenport y Prusak, 1998, en García 2003).

Se han identificado algunos factores culturales que inhiben el proceso de Transferencia de Conocimiento, los cuales se presentan en la Tabla 2.3. Se consideran inhibidores a las *“fricciones”* que pueden hacer más lento o retardar el proceso de transferencia a través de toda la organización, así como sus posibles soluciones.

INHIBIDOR	POSIBLES SOLUCIONES
1. Falta de Confianza.	Construir relaciones y confianza mediante reuniones cara a cara.
2. Diferencias en las culturas, vocabularios y marcos de referencia.	Crear una base común mediante la educación, discusiones, publicaciones, formación de equipos, rotación en el trabajo.
3. Falta de tiempo y de lugares para las reuniones; Pensamiento estrecho sobre lo que es el trabajo productivo.	Establecer horarios y lugares para la transferencia del conocimiento: ferias, foros de discusión, reportes de conferencias.
4. Las recompensas y el status se entregan a los dueños del conocimiento.	Evaluar el desempeño y proporcionar incentivos sobre la base de la capacidad para compartir conocimiento.
5. Falta de capacidad para absorber conocimiento en los repositorios.	Educar a los empleados para ser flexibles; proporcionar tiempo para el aprendizaje; contratar a la gente por su apertura a ideas nuevas.
6. Creencia de que el conocimiento es privilegio de grupos particulares, síndrome de "no fue inventado aquí".	Fomentar enfoques anti-jerárquicos del conocimiento; la calidad de las ideas es más importante que la fuente de donde provienen.
7. Intolerancia a los errores o a la necesidad de ayuda.	Aceptar y recompensar los errores creativos y la colaboración; no debe haber pérdida de status por no conocer todo.

TABLA 2.3 INHIBIDORES CULTURALES DE LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y SUS POSIBLES SOLUCIONES.  
(FUENTE: DAVENPORT Y PRUSAK, 1998)

Lo más importante es que Davenport y Prusak además de presentar los factores culturales que dificultan el proceso, proveen de posibles soluciones que se pueden establecer para hacerle frente a estas situaciones.

También existen algunas barreras que es crítico mencionar, por una parte Dixon (2001) en la Tabla 2.4 ofrece algunas de estas barreras y posibles acciones a llevar a cabo para poder confrontarlas.

BARRERAS	POSIBLES SOLUCIONES
1. Es demasiado caro tener un grupo de especialistas.	Utilizar personas en forma temporal que se toman prestadas de otras unidades.
2. Se estableció una base de datos de mejores prácticas y los miembros de las compañías no la utilizaron.	Llevar a cabo reuniones cara a cara que sirven para garantizar el conocimiento. Una forma de vigilar públicamente la utilización y los objetivos. Nombrar personas responsables de las aportaciones y las consultas.
3. Si no lo inventamos aquí, no vamos a utilizarlo.	Si una organización se enfrenta con una cultura que está empeñada en la solución independiente de los problemas, un buen lugar para comenzar es descubrir quién se encuentra ya compartiendo información, qué información están compartiendo y por qué aquellos que piden dicho conocimiento lo necesitan. Disponiendo de este conocimiento es posible construir un sistema de transferencia cercana acorde con su cultura.
4. Las personas no tienen tiempo para compartir.	Una manera segura de matar cualquier interés en transferir el conocimiento es decirles a aquellos que han realizado un trabajo verdaderamente innovador que deben dedicar medio día a redactarlo para los demás.

TABLA 2.4 BARRERAS DE LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y SUS POSIBLES SOLUCIONES.  
(FUENTE: DIXON, 2001)

Es importante estar consciente de que estas barreras se pueden presentar al poner en práctica la guía, para que esto no provoque una sensación de fracaso y sobretodo, para poder tomar medidas adecuadas para mejorar la situación.

En lo expuesto en los inhibidores culturales y en las barreras para la transferencia del conocimiento, uno de los principales obstáculos identificados con lo expuesto anteriormente es la falta de motivación, por lo que para la realización de la guía se pretende ofrecer herramientas que les permitan conocer los motivadores del personal para poder incentivar adecuadamente su participación y compromiso en la obtención de las metas organizacionales.

Robbins (1999) considera que un elemento importante para lograr la participación y compromiso en la obtención en las metas de la organización es la motivación de los trabajadores.

### **2.3.7 Motivación de los Trabajadores.**

La Motivación se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Por necesidad se entiende algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Para establecer herramientas que ayuden a este proceso e incluirlos dentro de la guía se analizaron varias teorías desde las tradicionales como: la Teoría de las Necesidades de Maslow, Teoría X y Y, Teoría de la Motivación – Higiene, y las teorías contemporáneas como: Teoría ERG, Teoría de las Necesidades de McClelland, Teoría de la Evaluación Cognoscitiva, Teoría del Establecimiento de Metas, etc., dentro de las cuáles se eligió la Teoría propuesta por David McClelland y sus asociados, ya que es la teoría que mejor describe la dinámica de necesidades que se desarrollan dentro de los planteles educativos. Esta teoría se enfoca en tres necesidades principales (Robbins, 1999):

- **NECESIDADES DE LOGRO.** El impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- **NECESIDAD DE PODER.** La necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
- **NECESIDAD DE AFILIACIÓN.** El deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Para complementar este enfoque se incluyen los motivadores que se pueden dar de acuerdo al tipo de fuerza laboral al que pertenecen los miembros de la comunidad educativa, entre los temas que se analizaron son (Robbins, 1999):

- **MOTIVACIÓN DE PROFESIONALES.** En esta época es el empleado típico de las organizaciones, un profesional altamente entrenado con un título universitario. Los motivadores que ellos buscan son: recompensas de oportunidades de educación, que les permitan mantenerse actualizados.
- **MOTIVACIÓN DE TRABAJADORES EVENTUALES.** Son aquellos trabajadores que no tienen la seguridad o la estabilidad que los empleados permanentes poseen. Un motivador obvio, es la posibilidad de obtener el estatus permanente, pero también existen motivadores que les permitan capacitarse para poder obtener un mejor trabajo.

- **MOTIVACIÓN DE LA FUERZA LABORAL DIVERSA.** Dentro de las organizaciones los empleados pueden tener diversas necesidades, para esto lo mejor es la flexibilidad para poder establecer incentivos o motivadores que puedan adaptarse a las distintas necesidades.
- **MOTIVACIÓN DE GENTE QUE HACE TAREAS REPETITIVAS.** En este aspecto se debe tomar en cuenta desde el tipo de gente que se contrata para realizar este tipo de actividades y además se puede incentivar creando un ambiente placentero de trabajo.

Los diversos tipos de motivadores muestran que para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, también deben proveerles a sus trabajadores actividades que les proporcionen algún tipo de satisfacción personal.

Para hacer frente a estas barreras sistémicas Mc Dermott 1999 en García (2003) enfatiza la necesidad de crear comunidades de aprendizaje, sin embargo menciona que existen cuatro principales retos en el establecimiento de las mismas:

1. **RETO TÉCNICO.** Diseñar sistemas de actividad humana y de información que permitan no sólo transferir el conocimiento, sino ayudar a los miembros de la comunidad a pensar en conjunto.
2. **RETO SOCIAL.** Desarrollar comunidades que compartan el conocimiento y que aún así mantengan suficiente diversidad de pensamiento para estimular el pensamiento en lugar de practicar una copia muy sofisticada.
3. **RETO DE LA ALTA GERENCIA.** Crear un ambiente que realmente valore la transferencia del conocimiento entre los individuos.
4. **RETO PERSONAL.** Estar abierto a las ideas de los demás, tener buena voluntad para compartir el conocimiento propio, mantener un deseo constante por la generación de nuevo conocimiento.

Al tener analizado el aspecto de Transferencia de Conocimiento, también es importante analizar la situación actual en el ámbito educativo y los retos a los que se enfrenta ante una era de cambio constante.

## 2.4 DESEMPEÑO EDUCATIVO.

El siglo XXI, ofrece una gran cantidad de recursos para la circulación y almacenamiento de la información, lo que a dado como resultado que las características del entorno estén cambiando continuamente.

La necesidad de cambiar es un proceso al que se enfrenta todo ser humano en algún momento de su vida; asimismo, las organizaciones o instituciones, cualquiera que sea su campo de acción, se enfrentan a la necesidad de cambio.

El cambio se da por dos tipos de circunstancias: por amor (a mejorar, a ofrecer un mejor servicio, etc.) o por temor (algún tipo de crisis económicas, de recursos, de competencias, etc.), estos implican una serie de elementos que repercuten directamente en la cultura organizacional y en los paradigmas que en ella rigen (Ruiz, 2000).

### 2.4.1 Retos que afronta la Educación.

Durante la década de los 90's los cambios en el mundo se han dado de forma acelerada, lo que ha provocado que se produzca una sociedad saturada de información, impregnada de ciencia y de técnica, abierta sobre el mundo; una sociedad caracterizada por la diversidad de situaciones individuales. Una sociedad que según Marchesi y Martín (1999) podría llamarse "**Sociedad de Educación o de Formación**". Esto ha agudizado la necesidad de un nuevo sistema educativo. Entre las tendencias que más importantes que se han conjugado para este requerimiento son (Marchesi y Martín, 1999):

- La internacionalización de la economía está transformando las relaciones sociales, la cultura y los valores dominantes de acuerdo con las reglas de la economía de mercado.
- La globalización de la comunicación y de la información, con sistemas cada vez más ágiles y poderosos que van desplazando a los medios tradicionales. La sociedad de la información es ya un hecho, en el que se progresa día a día, con innumerables consecuencias en la vida social, en el avance de los conocimientos y en la organización del trabajo.
- El desarrollo científico y tecnológico, que se extiende a todos los ámbitos del saber e influye de forma decisiva en el campo social.
- La desaparición de las barreras entre las naciones y el atractivo de los países desarrollados están produciendo movimientos migratorios de enormes repercusiones. La integración cultural, religiosa y étnica, evitando la asimilación cultural, es uno de los desafíos más importantes para los sistemas educativos nacionales.
- La diversificación del empleo. La situación presente se caracteriza por la dificultad de encontrar empleo, por el trabajo a tiempo parcial, por el incremento del trabajo independiente y por la necesidad de cambios constantes en el trabajo en función de las nuevas demandas. Los sistemas educativos deben preparar a sus alumnos para enfrentarse a esta situación, la formación permanente es imprescindible.
- El pluralismo ideológico y moral de la sociedad. Los cambios que se están produciendo en la sociedad entera han deshecho el consenso en torno a los valores que han de transmitirse, existe el riesgo de que la fragmentación de los valores conduzca a que sean solamente criterios pragmáticos los que sirvan de referente al comportamiento humano.

Los profesores saben que su trabajo está cambiando, al mismo tiempo que el mundo en el que se desenvuelven. En la medida en que las actuales estructuras y culturas de la enseñanza se dejan tal cual están, la tarea de responder a estos cambios complejos y acelerados desde el aislamiento sólo creará mayores sobrecargas, intensificación, culpabilidad, incertidumbre, cinismo y abandono pasivo.

Con base a este contexto, los retos fundamentales a los que se enfrenta el Sistema Educativo son:

**1. LA CONFIGURACIÓN DE UNA SOCIEDAD DE APRENDIZAJE.** Progresivamente se van ampliando los lugares y los tiempos en que se aprende y los sistemas que influyen en los procesos de aprendizaje. La educación no formal va incrementándose en relación con la educación más formalizada y la educación se extiende inevitablemente a lo largo de toda la vida. Además (Glazman, 1993) establece que existen 3 cuestiones básicas que afectan el saber ante estas tendencias y que remarcan la importancia del conocimiento dentro de la educación:

- El criterio de operatividad, ligado a la tecnología, que desplaza la búsqueda de la verdad y la justicia, por la utilidad del conocimiento.
- La presencia y multiplicación vertiginosa de transformaciones tecnológicas, como las máquinas de información que afectan la circulación de conocimientos e inciden en dos de sus funciones básicas: la investigación y la transmisión.
- La tendencia creciente del conocimiento a convertirse en una mercancía de información, de utilidad para los poderes públicos y privados.

**2. LA BÚSQUEDA DE LA CALIDAD EDUCATIVA.** En torno al objetivo de calidad se plantean nuevas iniciativas y se vuelven a debatir los temas tradicionales en el campo de la educación:

- La descentralización y la autonomía de los centros como estrategia para su mayor responsabilidad y su adaptación al contexto social.
- Los cambios en el currículo, con el fin de romper las distinciones tradicionales entre formación general y formación profesional, entre objetivos cognitivos y objetivos sociales, buscando la incorporación de los nuevos conocimientos en un modelo equilibrado e integrador.
- El desarrollo de la evaluación de todos los procesos de enseñanza, para conseguir una mayor información que permita conocer el sistema y sentar las bases para su modificación posterior. La elaboración de nuevos modelos de evaluación y la construcción de indicadores fiables y comparables se sitúan en esta misma dirección.
- La preocupación por la función de los docentes, factor central del progreso y del cambio. Su valoración social, su preparación inicial y permanente así como la configuración de sistemas válidos de desarrollo profesional.
- Los sistemas de participación y control social de los centros educativos, junto con la mayor eficiencia en su organización y gestión, forman parte de los factores más estrechamente vinculados a la calidad de la enseñanza.

**3. LOS OBJETIVOS DE IGUALDAD.** Conseguir una educación de calidad para todos constituye una de las grandes utopías del esfuerzo educativo.

**4. EL VALOR DE LA CULTURA DE LOS CENTROS.** Las creencias y valores que mantiene la comunidad educativa y el conjunto de los profesores, las relaciones sociales que se establecen entre ellos y las normas y valores que comparten de forma explícita o implícita constituyen la cultura propia del plantel educativo. Los cambios en la cultura de las escuelas, hacia estilos de mayor colaboración y flexibilidad organizativa, son un soporte necesario para mejorar la enseñanza de los profesores en el aula.

**5. EL APRENDIZAJE EN EL AULA.** El objetivo final de la institución escolar es conseguir que todos los alumnos alcancen los objetivos previstos para ellos. El estudio de los factores que influyen en este proceso vuelve a situarse en el centro de la reflexión educativa. La calidad de la enseñanza no sólo está determinada por el entorno social y cultural, por las políticas educativas, y por el funcionamiento de los centros, sino también, y en estrecha interdependencia con aquellos, por la calidad de la enseñanza en el aula.

Para que la educación pueda cumplir su misión y afrontar los retos que se le presentan, es importante tomar en cuenta los cuatro pilares sobre los cuales se debe estructurar la educación, para que se tomen en cuenta en las reformas a realizar.

#### **2.4.2 Pilares de la Educación.**

La educación para cumplir con su misión se debe estructurar en torno a cuatro aprendizajes fundamentales, que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento (De Loris, 1996):

**1. APRENDER A CONOCER.** Este tipo de conocimiento actúa como medio y fin. Como medio consiste en que cada persona aprenda a comprender el mundo que lo rodea, al menos para vivir con dignidad, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás. Como fin, su justificación es el placer de comprender, de conocer, de descubrir.

El proceso de adquisición del conocimiento no concluye nunca y puede nutrirse de todo tipo de experiencias. En este sentido, se entrelaza de manera creciente con la experiencia del trabajo, a medida que éste pierde su aspecto rutinario. Puede considerarse que la enseñanza básica tiene éxito si aporta el impulso y las bases que permitirán seguir aprendiendo durante toda la vida, no sólo en el empleo, sino también al margen de él.

**2. APRENDER A HACER.** Aprender a conocer y aprender a hacer son en gran medida indisociables. Aprender a hacer está más estrechamente vinculado a la cuestión de la formación profesional, ¿cómo enseñar al alumnos a poner en prácticas sus conocimientos y, al mismo tiempo, cómo adaptar la enseñanza al futuro mercado de trabajo, cuya evolución no es totalmente previsible?

El objetivo de este tipo de aprendizaje es que no sólo se adquiera una calificación profesional, sino más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo.

**3. APRENDER A VIVIR JUNTOS.** Desarrollando la capacidad de comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia, respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

**4. APRENDER A SER.** Es fomentar la capacidad de actuar con creciente autonomía, juicio y responsabilidad. Esto para dejar de lado la posibilidad de menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitudes para comunicar.

Cuando ya se tiene estructurada una propuesta de cambio, tomando en cuenta los pilares de la educación, es importante tomar en cuenta que todo cambio educativo se produce a lo largo del tiempo y no en un momento determinado, por lo tanto, debe ser cuidadosamente diseñado y aplicado, y sus resultados deben ser evaluados con el de incorporarlos de forma estable al funcionamiento del plantel educativo.

#### **2.4.3 Fases del Cambio Educativo.**

La mayoría de los estudiosos del cambio consideran que se puede hablar de tres fases en que se da este proceso educativo: iniciación, aplicación e institucionalización. No son etapas claramente separadas, sino tres períodos que presentan determinadas características pero que tienden a entrecruzarse y a influirse mutuamente.

A continuación se presenta una breve descripción de los procesos que se desarrollan en cada una de las fases (Fullan, 2001):

**1. FASE DE INICIACIÓN.** Esta primera fase del proceso de cambio abarca el tiempo dedicado al diseño o elaboración de la innovación. Esta fase comienza al identificar un problema o de una disfunción en la actividad educativa, o, también, desde la voluntad de conseguir una mejor enseñanza. Esto puede surgir tanto dentro de la escuela como en el exterior. En la mayoría de las innovaciones, a lo largo del proceso, se produce una combinación de ambos tipos.

El impulso inicial hacia una innovación exige la presencia de una persona o grupo de personas que asumen una función de liderazgo en la propuesta y que tratan de incorporar a otros colectivos para llevarla a la práctica posteriormente. Es en esta fase cuando hay que establecer los objetivos del cambio, su alcance, las estrategias más adecuadas, el tiempo y los recursos disponibles.

Fullan (2001) señala que existen características que, idealmente, contribuyen al éxito de la fase de iniciación, estas son: relevancia, preparación y recursos.

- **Relevancia.** Incluye la necesidad, la utilidad y la claridad de la innovación. Cuanto más precisa, próxima e importante es la propuesta a las necesidades que se identificaron, más posibilidades tiene de generar comprensión y apoyo. La discrepancia moderada de la innovación con los esquemas habituales de organización y funcionamiento de las instituciones y de los profesores facilita la aceptación y desarrollo. Por el contrario, cuando la discrepancia es excesiva se genera una actitud de pasividad o de abierto rechazo por la imposibilidad de llevarla a la práctica.
- **Preparación.** La formación para el desarrollo institucional y personal a lo largo de todo el proceso de cambio incrementa la capacitación y asegura una mayor implicación en la innovación.
- **Recursos.** Suponen la previsión inicial de disponer de los medios necesarios para el desarrollo del cambio propuesto. Los medios necesarios pueden ser de muy distinto tipo:

recursos materiales, programas de formación, disponibilidad de tiempo, reconocimiento profesional, asesores externos, etc.

**2. FASE DE APLICACIÓN.** Es la etapa central del proceso de cambio, en la que las dificultades se manifiestan y en donde es preciso enfrentarse con los conflictos habituales de toda innovación. En función de su ámbito y de su extensión el tiempo requerido será más o menos prolongado. Es difícil que un cambio educativo, por limitado que sea, pueda llevarse a la práctica en menos de dos o tres años. Aquellas modificaciones que afectan a la estructura del sistema educativo o que pretenden la reorganización de las escuelas pueden extenderse fácilmente a lo largo de una década.

Los factores básicos que afectan a la fase de aplicación son los siguientes: claridad en los objetivos, liderazgo eficiente, gestión del cambio, desarrollo organizativo, implicación de los profesores, apoyo y asesoramiento, trabajo en equipo e interacción informal.

Los cambios que se realizan en los planteles educativos necesitan apoyo y asesoramiento externo. El trabajo conjunto de aquellos profesionales que llevan a la práctica la innovación con aquellos otros que pueden analizar con menor implicación personal el proceso de cambio produce efectos positivos más estables y facilita la solución de los problemas que se plantean.

Finalmente, hay que destacar que la aplicación de las reformas no son procesos exclusivamente racionales y profesionales sino que también están presentes aspectos emocionales y sociales. Por esta razón, en tiempos de cambio educativo es importante que los profesores dispongan de momentos más informales para la comunicación y el intercambio de experiencias.

**3. FASE DE INSTITUCIONALIZACIÓN.** El proceso de cambio culmina cuando las innovaciones dejan de ser algo especial en las escuelas y se incorporan al funcionamiento normal de la organización escolar. No siempre sucede así. En muchas ocasiones los cambios se mantienen mientras son considerados pilotos o experimentales, reciben un apoyo especial y extraordinario de la administración educativa, o son fruto del esfuerzo sostenido de un grupo de profesores relativamente al margen de la estructura y el funcionamiento de la escuela. Cuando estas circunstancias terminan y el proyecto se generaliza, la atención no es tan específica o los profesores se disgregan y los cambios no se mantienen durante mucho tiempo.

Se considera que algún cambio ha sido institucionalizado cuando:

- Ha sido legitimado y valorado por las personas implicadas, aunque haya supuesto esfuerzo, controversia o negociación.
- Funciona de forma estable.
- Forma parte de la vida normal y no se pone en duda su continuidad;
- Se defiende su presencia cuando alguien trata de ponerlo en cuestión o suprimirlo por ausencia de los recursos necesarios.

La institucionalización supone la aceptación colectiva de un objetivo de cambio. En consecuencia, durante la fase de aplicación de una reforma es preciso tener en cuenta hasta qué punto se está produciendo una progresiva implicación del conjunto de la comunidad educativa. El

sentimiento de que una innovación es ya patrimonio de la cultura de la escuela es la garantía de su estabilidad a lo largo del tiempo.

La cultura de una escuela se refiere a las creencias, valores e ideologías que la comunidad educativa, de forma mayoritaria, sostiene y que se han ido consolidando a lo largo del tiempo. Se produce un cambio cuando se modifica la manera de comprender la educación, o la forma de enseñar a los alumnos, o la cooperación entre los profesores o la organización y el funcionamiento del centro. En este período de transición surgen tensiones entre las culturas externas e internas y entre la cultura dominante del centro y las culturas minoritarias. La institucionalización es el final de un largo proceso de negociación y de superación de conflictos entre grupos y personas que conduce a un nuevo marco de relaciones, normas y valores más estabilizado. Este proceso exige una gestión segura, sensible e inteligente.

#### **2.4.4 Vinculación del Cambio Educativo con la Transmisión del Conocimiento.**

Uno de los desafíos a los que se enfoca el gobierno actual en el ámbito educativo es alcanzar una mejor integración y una gestión más eficaz, en la perspectiva de las modernas organizaciones que aprenden y se adaptan a las condiciones cambiantes de su entorno (S.E.P., 2003). Desde el inicio de este sexenio se mencionó una **“Revolución Educativa”** (Camacho, 2001). Así un cambio educativo que se está presentando es en el papel del profesor, ya que la imagen del “profesor monopolizador y transmisor del saber”, empieza a declinar, dando paso al papel de mediador, de propiciador de aprendizajes significativos.

Eusse (1994) menciona que un inhibidor para que este proceso se dé es que el profesor tiende a desarrollar su labor aislado de la crítica y la colaboración de sus colegas. Sin embargo, es necesario romper con esos mecanismos de aislamiento para poder mejorar el desempeño educativo que permita hacer frente al complejo proceso educativo que se afronta actualmente y poder preparar a los alumnos para que puedan enfrentarse a un mundo altamente competitivo.

##### **2.4.4.1 La Educación en la Sociedad del Conocimiento (S.E.P., 2003).**

En el Programa Nacional de Educación (PNE 2000 – 2006) se plantea la necesidad de que los planteles educativos pueden adquirir nuevas capacidades para trascender sus fronteras tradicionales. Para que esto pueda suceder, los planteles educativos necesitan una nueva cultura organizativa, deben pasar de la burocracia rígida al de las organizaciones flexibles, capaces de aprender.

En el PNE se establece que la educación es una necesidad que se extiende a lo largo de la vida; la capacidad de aprender a aprender es fundamental, por lo que garantizarla es una de las tareas más importantes de la formación inicial y su ejercicio se tornará condición indispensable para tener acceso a los beneficios del desarrollo y mantenerse actualizado.

La importancia de la transmisión de información como propósito central del quehacer educativo está decreciendo. Lo que se requiere cada vez más es la capacidad de transformar un flujo continuamente creciente de información en conocimientos críticos y significativos, que tengan una utilidad concreta. A medida que la simple acumulación de información pierde sentido como dimensión fundamental del conocimiento, la valoración social del mismo tiende a asociarse con las

formas en que los grupos e individuos pueden apropiarse de él y en que pueden darle un uso relevante.

Existen otros aspectos que están adquiriendo especial importancia como son:

- Conocer cómo se aprende y de qué manera pueden generarse nuevos conocimientos.
- Adquirir las habilidades para conocer lo que se necesita saber, en función de aspiraciones, necesidades y problemas específicos.
- Encontrar el conocimiento manera eficiente, recurriendo a fuentes diversas de información; entenderlo, adaptarlo y recrearlo, en función de las propias necesidades; compartirlo con los demás de manera eficaz, a través de códigos que resulten inteligibles para los interlocutores; y valorarlo éticamente, en función de las consecuencias de su aplicación. Conocer puede ser también una forma de solidaridad.

#### **2.4.4.2 Rol del Profesor en la Sociedad del Conocimiento.**

Así la perspectiva del papel del maestro cambia en la Sociedad del Conocimiento, ya que se espera que reúna las siguientes características y cualidades:

- Dominio de procesos que determinan la generación, apropiación y uso del conocimiento.
- Capacidad para trabajar en ambientes de tecnologías de información y comunicación.
- Deseos de propiciar y facilitar el aprendizaje.
- Capacidad para despertar el interés, la motivación y el gusto por aprender.
- Disponibilidad para aprender por cuenta propia y a través de la interacción con otros.
- Habilidad para estimular la curiosidad, la creatividad y el análisis.
- Aptitudes para fomentar la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo.
- Imaginación para identificar y aprovechar oportunidades diversas de aprendizaje.
- Autoridad moral para transmitir valores a través del ejemplo.

Los profesores son factor clave para la mejora continua en el desempeño educativo, por lo que se deben crear procesos y/o herramientas de apoyo que les permita ajustarse al nuevo rol que se tiene en la Sociedad del Conocimiento, para poder hacer frente a los desafíos en materia de educación y por tanto, mejorar el desempeño educativo.

Con base a los conceptos expuestos en el Marco Teórico, en el siguiente capítulo se desarrolla a detalle la: ***Guía para la Transferencia de Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo.***

## CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA GUÍA PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

A lo largo de este capítulo se desarrolla la *Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo*.

La guía surge con el propósito de dar respuesta al planteamiento del problema de investigación planteada en el Capítulo 1: ¿Qué elementos de la Transferencia del Conocimiento se deben incluir en la guía de apoyo para los profesores de las escuelas de educación pública que les permita mejorar continuamente el desempeño educativo?.

El diseño del producto de esta investigación tiene su sustento en la investigación teórica presentada en el Capítulo 2. Los fundamentos teóricos sirvieron para identificar por un lado, cuáles son los cambios que están llevando a cabo en el ámbito educativo y específicamente los retos a los que se enfrenta; y por otro lado, los elementos de los modelos de transferencia consultados, que mejor se adaptan a este sector y que permitirían obtener mejores resultados.

### 3.1 DISEÑO DE LA GUÍA.

En el Capítulo 1, se detectaron 7 áreas de oportunidad en el funcionamiento del Programa de Escuelas de Calidad que son:

1. Ineficiencia en los recursos de apoyo que brinda el PEC, a las escuelas, son ineficientes y poco efectivos.
2. Falta de fuentes de información alternas al programa.
3. Falta de mecanismos que fomenten el autoaprendizaje y el trabajo en equipo.
4. Falta de interés en participar por parte de los profesores de las escuelas.
5. Falta de una reglamentación adecuada.
6. Poca disposición del profesor de cambiar la cultura de trabajo.
7. Pensar que la carga de trabajo va a aumentar.

Con base en estas áreas de oportunidad, como primer paso, se definieron las especificaciones que se desea que la guía cumpla:

- Atractiva para el usuario.
- Fácil de usar.
- Los procesos incluidos fueran claros y útiles para el usuario en el desempeño diario de su trabajo.
- Proporcionar herramientas adicionales que les permitan hacer un manejo adecuado de las situaciones típicas que se les puedan presentar durante el desarrollo de los procesos propuestos.
- Brindar a los directores estrategias que les sirvan para incentivar la participación de los profesores en el programa y en el caso de los líderes de equipo motivar a los demás miembros.
- Proponer procesos que permitan fuentes de asesoría adecuada y oportuna a los equipos y además redes de comunicación que propicien que los equipos puedan apoyarse entre ellos.
- Disminuir la percepción de que se trata de una carga de trabajo extra.

Para cumplir con las especificaciones establecidas se analizó el Proceso de Toma de Decisiones propuesto por Herber Simon (Simon, 1977) la cual, se adecua a las actividades requeridas en el Programa de Escuelas de Calidad.

El Proceso de Toma de Decisiones se lleva a cabo a través de 5 etapas, que a continuación se describen:

- **INTELIGENCIA.** Actividades que tienen que ver con la identificación, definición y diagnóstico del problema.
- **DISEÑO.** Actividades para generar diversas alternativas de solución.
- **SELECCIÓN.** Actividades para la evaluación y selección de la alternativa de solución.
- **IMPLANTACIÓN.** Actividades que tienen que ver con la aplicación de la solución elegida.
- **SEGUIMIENTO Y CONTROL.** Actividades para el mantenimiento, vigilancia y revisión del programa solución.

Analizando las etapas propuestas por Simon, las actividades a ser desarrolladas por las escuelas ante las reformas educativas y los procesos propuestos para la administración del conocimiento, se proponen Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento que promuevan la Mejora Continua en el Desempeño Educativo.

Se establecieron 4 fases porque es la mejor manera de adaptarlas a lo que es funcionamiento actual de las escuelas y de que puedan llevarse a cabo adecuadamente los procesos de transferencia del conocimiento.

La tabla 3.1 muestra los elementos tomados en cuenta en la integración de la cada una de las Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento.

FASE PROPUESTA	PREGUNTA A LA QUE RESPONDE	OBJETIVO	FASE PROPUESTA POR SIMON	PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO
Integración	<p>¿Cómo detectar las áreas de mejora dentro de las escuelas?</p> <p>¿Quiénes participarán en los proyectos establecidos?</p>	<p>Mediante un diagnóstico (en el que se involucren los distintos puntos de vista de los miembros de la comunidad educativa: maestros, directivos, padres de familia y alumnos) identificar las necesidades del plantel y los posibles proyectos a llevar a cabo para satisfacerlas.</p> <p>Integrar los Equipos de Mejora Continua que serán los encargados de realizar los proyectos seleccionados.</p>	Inteligencia	<p>En esta fase se añade lo que es la integración de los equipos, al ser un proceso de vital importancia por 2 situaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creación del conocimiento se facilitará al compartir los miembros del equipo sus puntos de vista, conocimientos y experiencias.</li> <li>2. Se propicia el aprendizaje entre los miembros de los equipos y por lo tanto, cada uno de ellos pueden diseminar sus conocimientos dentro del sector educativo.</li> </ol>
Organización	¿Qué elementos se requieren para poner en marcha el proyecto?	<p>Buscar el conocimiento necesario para llevar a cabo cada uno de los proyectos identificados.</p> <p>Evaluar los posibles proyectos, de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos.</p> <p>Integrar el (los) Proyecto(s) que se pondrán en marcha.</p>	Diseño Selección	<p>En esta fase se proponen varios procesos de apoyo cuya función es: Permitir que los proyectos que ya se han realizado puedan estar disponibles para ser utilizados por otras escuelas (<b>Directorio de las Mejores Prácticas Anuales</b>).</p> <p>Establecer fuentes de asesoría adecuada para dar apoyo en el proceso de búsqueda (<b>Asesoría por parte de especialistas de la S.E.P.</b>).</p> <p>Establecer redes de comunicación que permitan que las escuelas puedan interactuar entre ellas (<b>Directorio de la Sección Amarilla de las Mejores Prácticas</b>).</p>

FASE PROPUESTA	PREGUNTA A LA QUE RESPONDE	OBJETIVO	FASE PROPUESTA POR SIMON	PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO
Aplicación	<p>¿Cómo damos seguimiento al proyecto?</p> <p>¿Cómo capturamos todas las experiencias y conocimiento creado durante la puesta en marcha del proyecto?</p>	<p>Es la puesta en marcha y seguimiento de los proyectos seleccionados.</p> <p>Evaluar los resultados obtenidos con el proyecto, identificar áreas para mejorar y sobretodo integrar la Memoria Final del Proyecto.</p>	<p>Implantación</p> <p>Seguimiento y control.</p>	<p>Incluir formas de trabajo que permitan: La continua interacción de los miembros de los equipos durante su realización para que beneficie la creación y el compartir conocimiento <b>(Reuniones Cara a Cara)</b>.</p> <p>Las experiencias y conocimientos que cada profesor va adquiriendo en la práctica puedan ser compartidas por sus compañeros <b>(Bitácora del Proyecto)</b>.</p>
Transferencia.	<p>¿Cómo se puede retener el conocimiento creado a través de los proyectos de mejora y ponerlo a disposición de todas las escuelas de educación pública, para que puedan mejorar continuamente su desempeño?</p>	<p>Seleccionar los Mejores Proyectos para compartirlos con todas las escuelas.</p> <p>Establecimiento de Actividades que den a conocer los proyectos realizados y que propicien la creación de redes de apoyo entre escuelas.</p>		<p>Las actividades que se seleccionaron de los Casos de Transferencia analizados que mejor se adaptan al ámbito educativo son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Talleres de Análisis de Experiencias.</b> A los participantes se les presenten situaciones caso donde ellos puedan analizar la situación y poder presentar la propuesta de cómo manejarla.</li> <li><b>2. Reconocimiento de las Mejores Prácticas.</b> Se trata de modificar el pensamiento que sólo se deben retener los proyectos exitosos, sino también aquellas experiencias que no obtuvieron los resultados esperados y que son situaciones típicas que se les puedan presentar a otras escuelas.</li> </ol>

FASE PROPUESTA	PREGUNTA A LA QUE RESPONDE	OBJETIVO	FASE PROPUESTA POR SIMON	PROCESO PARA LA ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO
Transferencia.				<p><b>3. Sección Amarilla de las Mejores Prácticas.</b> Para poder identificar a las personas que pueden brindar apoyo de acuerdo al tipo de proyecto que se va a realizar.</p> <p><b>4. Publicación Anual de la S.E.P. de Áreas de Oportunidad.</b> La S.E.P. puede brindarles a las escuelas apoyo proporcionándoles cuáles son las áreas de oportunidad que se detectaron a nivel sistema y que pueden considerarlas si se adaptan a su contexto.</p>

TABLA 3.1 PROCESO DE DEFINICIÓN DE LAS CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.

Para la Administración del Conocimiento y por lo tanto, también para la Transferencia del Conocimiento, un elemento muy importante es la tecnología al permitir la ampliación de las redes de comunicación entre los elementos humanos del sistema y, mayor rapidez y facilidad en el acceso a información.

En el ámbito educativo, la disposición de tecnología está en sus inicios, por lo que el elemento tecnológico en los procesos que se incluyen en la guía se propone como una alternativa adicional, para que no actúe como un obstáculo para su puesta en marcha.

Sin embargo, es importante enfatizar que el uso de la tecnología permitiría obtener mayores beneficios en cada uno de los procesos, por lo que se sugiere que se vaya incorporando gradualmente.

En la Tabla 3.2 se muestra una tabla comparativa del desarrollo de las actividades. En la primera columna se muestra la fase de uso, en la segunda columna se muestran las actividades sin uso de tecnología, en la tercera columna se presenta el desarrollo de actividades con el uso de la tecnología y, en la columna final se establece el beneficio adicional obtenido al incorporar este elemento.

FASE DE USO	ELEMENTO PROPUESTO SIN USO DE TECNOLOGÍA	ELEMENTO PROPUESTO CON USO DE LA TECNOLOGÍA	BENEFICIO ADICIONAL
Integración	Tener una línea para poder tener acceso asesoría con especialistas de la S.E.P. y/o del programa.	Tener un Portal de Asesoría Via Electrónica, en donde las escuelas puedan mandar sus dudas y el administrador del portal las canalice con los especialistas en el área y se asegure a que se dé una respuesta.	Asesoría oportuna y adecuada al estar en línea y poder tener acceso a personas especialistas en el área donde se tiene la duda.  Actualmente es una de las principales desventajas del sistema utilizado.
Organización	<p>Biblioteca de las Mejores Prácticas de la Escuela. Es el lugar donde se recopilan y guardan los proyectos realizados por la escuela. También se guardan la publicación de las Mejores Prácticas Anuales a nivel estado.</p> <p>Aquí también se puede acceder a la Sección Amarilla de las Mejores Prácticas y a la Publicación Anual de Áreas de Oportunidad Identificadas por la S.E.P.</p> <p>Tener una línea para poder tener acceso asesoría con especialistas de la S.E.P. y/o del programa.</p>	<p>Se propone el diseño de la Web del Conocimiento de la S.E.P., en donde:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se tenga acceso a las Mejores Prácticas. Clasificadas por tema y por año.</li> <li>2. Sección Amarilla Electrónica de las Mejores Prácticas. Que brinden información sobre las personas que realizaron el proyecto.</li> <li>3. Tener un Portal de Asesoría Via Electrónica, en donde las escuelas puedan mandar sus dudas y el administrador del portal las canalice con los especialistas en el área y se asegure a que se dé una respuesta.</li> <li>4. Publicación Anual de la S.E.P. sobre áreas de oportunidad que se pueden utilizar para Proyectos de Mejora.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al estar administrada por un equipo del conocimiento, la web brindará mayor rapidez y facilidad en la búsqueda de un tema en especial.</li> <li>2. Facilitar el uso de redes de apoyo entre los distintos equipos de mejora dentro del sistema educativo.</li> <li>3. Asesoría oportuna y adecuada al estar en línea y poder tener acceso a personas especialistas en el área donde se tiene la duda. Actualmente es una de las principales desventajas del sistema utilizado.</li> <li>4. Rapidez y facilidad de acceso al tenerlos en la red, ya que de lo contrario las escuelas se tendrían que esperar a que las publicaciones les fueran enviadas y a los retrasos que pudieran ocurrir.</li> </ol> <p>La Web del Conocimiento estará administrada por especialistas en educación y en administración del Conocimiento.</p>

FASE DE USO	ELEMENTO PROPUESTO SIN USO DE TECNOLOGÍA	ELEMENTO PROPUESTO CON USO DE LA TECNOLOGÍA	BENEFICIO ADICIONAL
Aplicación	El uso de Reuniones Cara a Cara	<p>Las Reuniones Cara a Cara no pueden ser sustituidas pero si apoyadas por herramientas que permitan que los miembros del equipo puedan estar en comunicación permanente.</p> <p>La herramienta identificada que mejor se adapta a la educación, además de que algunos de sus miembros han estado trabajando con algunas de sus herramientas, es el Lotus Notes.</p> <p>Se propone: Generar un espacio para cada grupo para poder llevar una memoria electrónica del desarrollo del proyecto.</p> <p>Se tenga un espacio para foros de discusión para compartir experiencias, avances y dudas.</p>	<p>Con estas herramientas se propicia que todos los miembros del equipo puedan tener acceso a la información del proyecto en cualquier momento.</p> <p>Que se puedan disipar dudas más rápido y fácilmente a través del foro de discusión.</p> <p>La elaboración del Reporte Final del Proyecto no sea tan pesado. El Reporte sea más rico en información, ya que durante el desarrollo del proyecto se pueden ir guardando electrónicamente los avances, experiencias compartidas, dudas que surgieron y cómo se resolvieron.</p>
Transferencia	Feria Anual del Conocimiento Exposición de las Mejores Prácticas en otras escuelas.	Estos procesos no serán sustituidos, sino fortalecidos con la Web del Conocimiento explicada en la Fase de Organización.	<p>Las escuelas tengan rapidez y facilidad de acceso al conocimiento creado por otras escuelas.</p> <p>Mayor amplitud en las redes de comunicación via electrónica.</p> <p>Asesoría oportuna y adecuada en la replica de un proyecto y/o en su adecuación.</p>

TABLA 3.2 BENEFICIOS DEL USO DE LA TECNOLOGÍA EN EL DESARROLLO DE LAS CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.

Al tener bien definidas las Cuatro Fases de la Transferencia del Conocimiento, se identificaron dos herramientas útiles que beneficiarían al proceso:

1. Las Llaves de Entrada a la Mejora Continua del Desempeño.
2. Las Herramientas de Apoyo.

A continuación se describen cada una de ellas:

### **1. LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO.**

Como se identificó en el Capítulo 1, uno de las áreas de oportunidad en el Programa Escuelas de Calidad es que los profesores no tienen interés en participar porque no ven ningún beneficio que puedan obtener y que no se tiene una reglamentación que permita a los directores hacerlos participar en el programa.

En el Capítulo 2 se desarrolló la parte de motivación como la forma en que las organizaciones pueden obtener altos niveles de esfuerzo por parte de sus trabajadores, en la obtención de las metas organizacionales.

Por lo que para poder hacer frente a las áreas de oportunidad detectadas, antes de iniciar las Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento, se propone el uso de las Llaves de Entrada a la Mejora Continua del Desempeño, que tiene por objetivo ser una herramienta de apoyo para los Directores de las Escuelas de Educación Pública para incentivar la participación y compromiso de los profesores en el desarrollo de Proyectos de Mejora Continua.

Se define por compromiso identificarse con las metas del proyecto y, aceptar y cumplir de la mejor manera las responsabilidades que se le asignen para el buen funcionamiento del proyecto.

Esto permitirá que un mayor número de profesores se interese en participar, pero sobretodo que al sentirse tomados en cuenta y parte importante del proyecto, se comprometan para obtener los objetivos planteados y de igual forma ellos puedan obtener algo, que consideren un beneficio a nivel personal, ya sea de reconocimiento, logro, poder y/o afiliación.

### **2. LAS HERRAMIENTAS DE APOYO.**

Para cada uno de los procesos propuestos: Las Llaves de Entrada a la Mejora Continua del Desempeño y Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento, se identificaron situaciones típicas que se podrían presentar y ser obstáculos en el proceso.

Así surgen, las Herramientas de Apoyo que se encuentran en cada uno de los apartados en que se utilizan. El objetivo de estas herramientas es el manejo adecuado de situaciones que se presentan en el desarrollo de las actividades propuestas y que los miembros del Equipo de Mejora Continua no vean estos procesos como una carga de trabajo extra.

La Tabla 3.3 muestra las Herramientas de Apoyo que se identificaron, así como el objetivo de uso de cada una de ellas.

HERRAMIENTA DE APOYO UTILIZADA	OBJETIVO	PROCESO EN EL QUE SE UTILIZA
H1. ¿Cómo identificar lo que busca el personal en su trabajo?	<p>Proporcionar a los directores herramientas que les permitan conocer que es lo que buscan los profesores, a su cargo, en el trabajo.</p> <p>Es importante que los directores se preocupen por los profesores y por lo que piensan. En el Capítulo 2, en el apartado de Barreras Culturales para la Transferencia del Conocimiento se detectó que una de las principales causas de fracaso en este tipo de procesos es que no se toma en cuenta al elemento humano.</p>	Las Llaves de Entrada a la Mejora Continua.
H2. ¿Cómo motivar al personal de acuerdo a sus necesidades?	Los directores con base en las necesidades detectadas de los profesores puedan asignarles proyectos y/o actividades que sean atractivas para ellos y les proporcionen un beneficio individual y así lograr mayor compromiso con los proyectos.	Las Llaves de Entrada a la Mejora Continua.
H3. ¿Cómo motivar al personal de acuerdo al tipo de Fuerza Laboral a la que pertenece?	Los directores con base al tipo de puesto en el que está el profesor pueden identificar cuáles son las necesidades que pueden tener y tomarlo como base en la asignación de proyectos y/o actividades para que les sean atractivas y les proporcionen un beneficio individual. Así los profesores a su vez adquirirán compromiso con los proyectos.	Las Llaves de Entrada a la Mejora Continua.
H4. ¿Cómo realizar Reuniones Efectivas?	<p>Los Equipos de Mejora Continua tendrán Reuniones de Equipo Cara a Cara continuamente para darle seguimiento al proceso y sobretodo compartir experiencias y conocimientos creados. Sin embargo, uno de los principales problemas que se presentan es que las reuniones no cumplen sus objetivos al desviarse del tema, se vuelven largas y tediosas y son consideradas una pérdida de tiempo.</p> <p>El objetivo de la Herramienta 4 es proporcionar una estructura de apoyo para las reuniones que les permitan que sean breves, estructuradas para no desviarse del tema y sobretodo lograr cumplir los objetivos para los que se convocó.</p>	Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento.
H5. ¿Cómo manejar los Conflictos de Equipo?	Al trabajar en equipo es muy probable que se presenten desacuerdos entre sus miembros, por lo cual es muy importante que se haga un manejo adecuado de este tipo de situaciones. Si no se resuelven adecuadamente los conflictos, se pueden ver afectados los resultados del proyecto. De otra forma, los resultados serán más robustos al estar diseñados de acuerdo a los distintos puntos de vista de los miembros del equipo.	Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento: Fase I, II y III.

HERRAMIENTA DE APOYO UTILIZADA	OBJETIVO	PROCESO EN EL QUE SE UTILIZA
H6. ¿Cómo llevar a cabo una Toma de Decisiones Participativa?	<p>Como todos los procesos requieren de la toma de decisiones en equipo, es importante contar con una metodología que permita consensar diferentes puntos de vista y lograr acuerdos.</p> <p>La Técnica de Grupos Nominales se considera la más apropiada, ya que brinda una estructura que permite dos procesos clave:</p> <p><b>DIÁLOGO:</b> Libre y creativa exploración de asuntos complejos, escuchándose "profundamente" uno a otro y "suspendiendo" sus puntos de vista.</p> <p><b>DISCUSIÓN:</b> Presentación y defensa de diferentes ideas y puntos de vista con el fin de seleccionar "el mejor" para la decisión que debe ser tomada en ese particular momento.</p>	Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento: Fase II, III y IV.
H7. ¿Cómo saber que áreas de oportunidad tengo para mejorar mi desempeño en el equipo de Mejora Continua?	<p>Para poder trabajar efectivamente en equipo es importante crear la confianza para que cada uno de los miembros pueda expresar libremente sus puntos de vista y para dar y recibir retroalimentación sobre su desempeño.</p> <p>Por lo que esta herramienta brinda un cuestionario que pretende que sea contestado por cada uno de los miembros del equipo evaluando a cada compañero (anónimamente). Así los elementos que conforman el equipo podrán identificar que áreas de oportunidad tienen y poder establecer acciones para mejorar.</p> <p>Es muy importante que dentro del Código de Funcionamiento de Equipo se deje muy en claro de qué manera se llevará a cabo la retroalimentación para que no haya inconformidades, ya que esto será un proceso clave que propicie la confianza de grupo.</p>	Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento: Fase II y III.
H8. ¿Cómo realizar Reportes Efectivos de Proyectos?	<p>Uno de las principales causas de que los profesores vean los programas como una carga de trabajo extra es que algunas actividades son nuevas para ellos y otras no brindan un formato estándar para elaborarlo.</p> <p>Entonces el tiempo que se requiere invertir en su realización es muy grande y cuando se entregan los productos, la aceptación varía de acuerdo al criterio de la persona que los recibe.</p> <p>Así la herramienta para realizar Reportes Efectivos ofrece una estructura de proyecto que facilitará la integración final de la Memoria Final del Proyecto, donde lo único que cambia para los distintos equipos será el contenido, así el tiempo invertido no aumenta.</p>	Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento: Fase III.
H9. ¿Cómo analizar los textos investigados?	<p>En los proyectos se requiere de investigar en diversas fuentes de información y analizar los proyectos que ya se han realizado, así esta herramienta permite identificar la información más importante del documento y así evaluar si es útil o no, antes de analizarlo en su totalidad.</p>	Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento: Fase II.

TABLA 3.3 FUNCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE APOYO

Para que la guía cumpliera con las especificaciones de ser atractiva, sencilla y fácil de utilizar en los apartados generales se incluyeron:

1. **Mapa del Uso de la Guía.** En este apartado se establece la secuencia que el usuario debe seguir para hacer un uso efectivo de la guía.
2. **Simbología Utilizada:** Se presenta para que el usuario pueda hacer una interpretación adecuada de cada uno de los procesos que se presentan.
3. **Instrucciones de Uso.** El objetivo es dar a conocer a quién va dirigido el proceso y con qué objetivo.

Al inicio de cada proceso se vuelve a presentar las Instrucciones de Uso y la Simbología Utilizada aplicados específicamente para ese apartado. El objetivo es que el usuario haga una interpretación correcta de cada uno de los procesos.

Finalmente, en la Tabla 3.4 se muestra un comparativo de las áreas de oportunidad detectadas en el Capítulo 1 y de lo que la Guía para la Transferencia del Conocimiento ofrece en esos aspectos.

Cabe mencionar que la guía no pretende sustituir el Programa Escuelas de Calidad, sino brindar una estructura de soporte a las escuelas que facilite la adopción y desarrollo de los Programas Educativos que la S.E.P. desarrolle.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DETECTADAS EN EL DIAGNÓSTICO	PROCESO PROPUESTO POR LA GUÍA.
<p>1. Ineficiencia en los recursos de apoyo que brinda el PEC, a las escuelas, son ineficientes y poco efectivos.</p>	<p>La guía propone procesos que permiten que las asesorías a las escuelas sean oportunas y adecuadas, a través del Portal de Asesoría por teléfono o vía electrónica.</p> <p>Para el diseño de la guía se hizo una cuidadosa selección de los elementos como formato, simbología y conceptos utilizados para que los procesos fueran claros y fáciles de seguir por los usuarios.</p> <p>La información se proporcione a través de medios electrónicos para evitar los retrasos en la entrega de información y manuales.</p>
<p>2. Falta de fuentes de información alternas al programa.</p>	<p>Proporcionar desde el inicio a los profesores el funcionamiento general que se propone, de tal forma que conozcan que se espera de ellos.</p> <p>Con las publicaciones anuales de la Mejores Prácticas conozcan cuáles son las metas que otras escuelas han podido alcanzar.</p>
<p>3. Falta de mecanismos que fomenten el autoaprendizaje y el trabajo en equipo.</p>	<p>Se proporcionan procesos detallados para poder trabajar en equipo, ya que esta forma de trabajo permite compartir y aprender de los conocimientos y experiencias de otras personas.</p> <p>También se proporcionan herramientas que apoyan el funcionamiento efectivo de los equipos como son: Reuniones Efectivas, Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones Participativas.</p>

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DETECTADAS EN EL DIAGNÓSTICO	PROCESO PROPUESTO POR LA GUÍA.
4. Falta de interés en participar por parte de los profesores de las escuelas.	A los Directivos se les proporcionan estrategias que permiten motivar la participación y el compromiso de los profesores en los proyectos. Además los procesos a parte de proporcionar beneficios a las escuelas, pretenden que el profesor pueda desarrollar habilidades de autoaprendizaje e investigación que les sirvan para alcanzar las metas planteadas.
5. Falta de una reglamentación adecuada.	Para poder apoyar en este punto, se proporcionaron a los directores estrategias para identificar lo que buscan los profesores en su trabajo de acuerdo a sus necesidades o al tipo de trabajo que realizan. Se incluyen posibles acciones a llevar a cabo para incentivar su participación en el proyecto y a su vez que ellos también se sientan tomados en cuenta y obtengan un beneficio individual.
6. Poca disposición del profesor de cambiar la cultura de trabajo.	La guía propuesta es de uso voluntario, por lo que el único requisito es que estén abiertos al cambio. Se espera que con los resultados obtenidos por las escuelas piloto, los profesores vayan cambiando la actitud que tienen ante los proyectos.
7. Pensar que la carga de trabajo va a aumentar.	Brindar herramientas que permitan a los profesores desarrollar los procesos propuestos y no requieran una inversión extra de tiempo al no saber cómo hacerlo.

TABLA 3.4 COMPARATIVO ENTRE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD IDENTIFICADAS EN EL DIAGNÓSTICO Y LOS PROCESOS PROPUESTOS POR LA GUÍA

### 3.2 PRESENTACIÓN DE LA GUÍA PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.

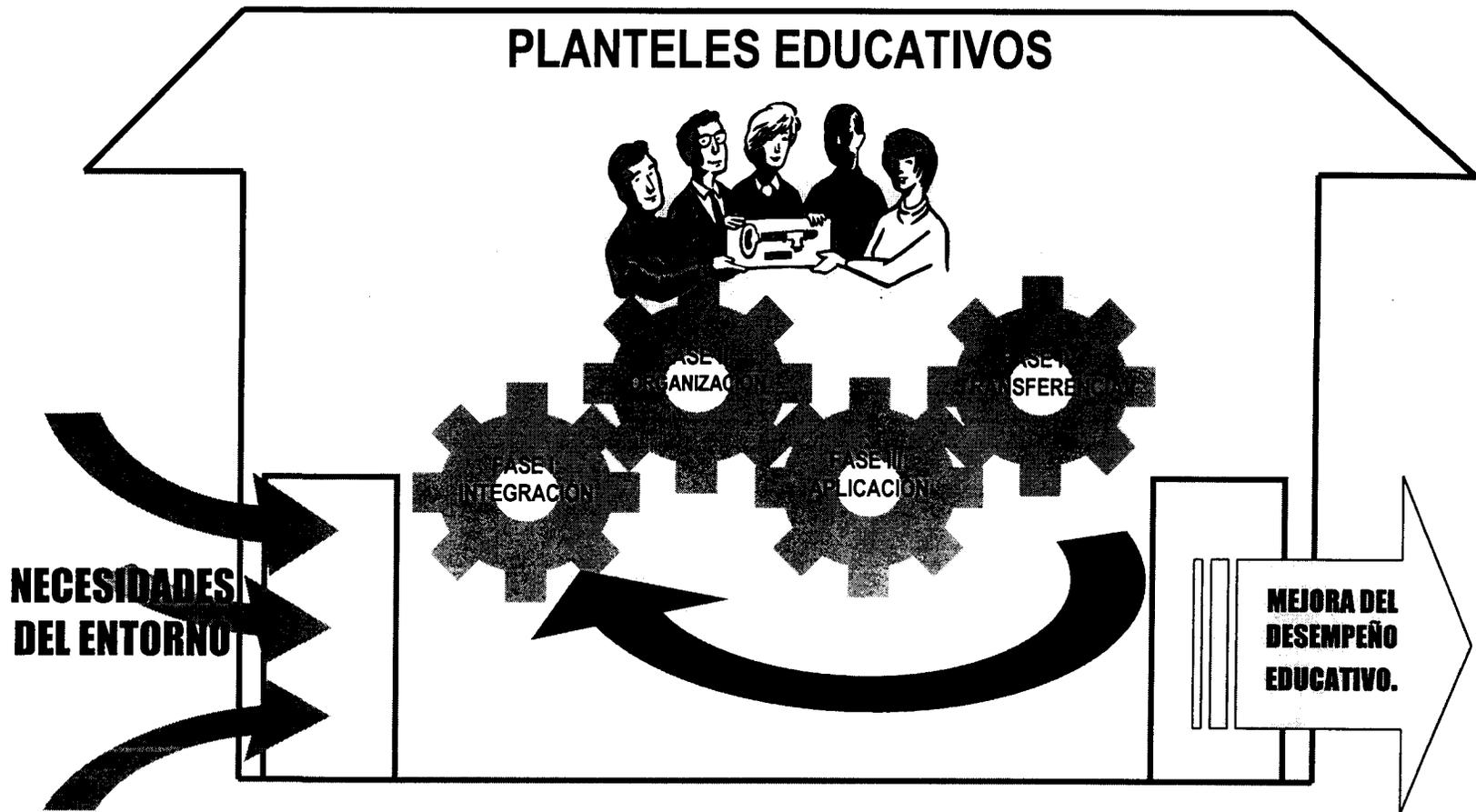
A continuación se presenta la Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo.

El formato en que se muestra la guía para fines presentación de la tesis fue modificado. Entre los elementos que sufrieron cambios están:

- La guía se presenta en formato blanco y negro.
- Los tamaños de letra son más pequeños.
- Los márgenes se ampliaron.

La numeración utilizada en lo que resta del Capítulo 3 es la utilizada para la guía. La numeración de la tesis y de los encabezados se omiten, para no reducir el espacio en que se presenta.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, a continuación se presenta la guía desarrollada como producto de la investigación realizada.



**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>INSTRUCCIONES DE USO.....</b>	<b>2</b>
MAPA DE USO DE LA GUÍA.....	3
SIMBOLOGÍA UTILIZADA.....	4
<b>LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>5</b>
INSTRUCCIONES DE USO.....	6
DESARROLLO.....	7
<b>CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO.....</b>	<b>8</b>
INSTRUCCIONES DE USO.....	9
FASE I. INTEGRACIÓN.....	10
FASE II. ORGANIZACIÓN.....	11
FASE III. APLICACIÓN.....	12
FASE IV. TRANSFERENCIA.....	13
<b>HERRAMIENTAS DE APOYO.....</b>	<b>14</b>
INSTRUCCIONES DE USO.....	15
HERRAMIENTA 1: ¿CÓMO IDENTIFICAR LO QUE BUSCA EL PERSONAL EN SU TRABAJO?.....	16
HERRAMIENTA 2: ¿CÓMO MOTIVAR AL PERSONAL DE ACUERDO A SUS NECESIDADES?.....	18
HERRAMIENTA 3: ¿CÓMO MOTIVAR AL PERSONAL DE ACUERDO A LA FUERZA LABORAL A LA QUE PERTENECEN?.....	19
HERRAMIENTA 4: ¿CÓMO REALIZAR REUNIONES EFECTIVAS?.....	21
HERRAMIENTA 5: ¿CÓMO MANEJAR LOS CONFLICTOS DE EQUIPO?.....	29
HERRAMIENTA 6: ¿CÓMO LLEVAR A CABO UNA TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVAS?.....	34
HERRAMIENTA 7: ¿CÓMO SABER QUE ÁREAS DE OPORTUNIDAD TENGO PARA MEJORAR MI DESEMPEÑO EN EL EQUIPO DE MEJORA CONTINUA?.....	36
HERRAMIENTA 8: ¿CÓMO REALIZAR REPORTES EFECTIVOS DE PROYECTO?.....	38
HERRAMIENTA 9: ¿CÓMO ANALIZAR LOS TEXTOS INVESTIGADOS?.....	41
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>43</b>

# GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

## INTRODUCCIÓN

*“Una estupenda caricatura en el New Yorker de hace algunos años mostraba a dos hombres venerables, obviamente científicos, sentados espalda contra espalda en sus escritorios respectivos. Uno le dice al otro: “Acabo de darme cuenta que ambos hemos estado trabajando en el mismo problema durante los últimos 25 años”.*

*No es noticia para las organizaciones la necesidad de encontrar formas que les eviten seguir descubriendo la rueda una y otra vez. Aún cuando están conscientes del problema, sólo en los últimos años las organizaciones han empezado a construir procesos que puedan cambiar la situación tan conocida que muestra la caricatura.*

*Dixon, 2001*

Para sobrevivir y ser competitivo en la “Sociedad del Conocimiento”, las organizaciones deben de aprender a administrar sus activos intelectuales. Los planteles educativos no son una excepción, por lo que cada uno de sus miembros debe tomar conciencia de la importancia que tiene el compartir el conocimiento para el éxito organizacional.

Las organizaciones han empezado a hacer algo más que sólo hablar acerca de compartir el conocimiento: han comenzado a poner en su lugar las herramientas y los procesos necesarios para lograrlo. Las bases de datos, los seminarios de mejores prácticas, las ferias de tecnología, los equipos, los correos electrónicos de “¿alguien sabe...?” y los programas para productividad grupal o groupware, por nombrar sólo unos pocos de los procesos para compartir el conocimiento, tienen el propósito expreso de lograr que el conocimiento existe en una parte de la organización se utilice en otra parte de la misma.

Por lo cual esta guía pretende ser una herramienta de apoyo sencilla, útil y autosuficiente que les pueda ayudar a los maestros a hacer frente a los cambios que se le presenten, así como reutilizar las experiencias y conocimientos que se han generado dentro de la organización y que beneficien la mejora continua del desempeño educativo.

## **GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

### **INSTRUCCIONES DE USO**

Esta guía esta dividida en 3 partes:

- **LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO:** Dirigida a los Directores de los Planteles Educativos como apoyo para incentivar la participación y compromiso de sus colaboradores en los proyectos enfocados a la mejora continua del desempeño educativo.
- **CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO:** Dirigida a los Directores de los Planteles Educativos y miembros de los Equipos de Mejora Continua, donde se detalla los pasos a seguir para llevar a cabo proyectos que estén adaptados a las necesidades de cada escuela y que se puedan reutilizar las experiencias que existen dentro de la organización para obtener mejores resultados.
- **HERRAMIENTAS DE APOYO:** Dirigida a los Directores de los Planteles Educativos y miembros de los Equipos de Mejora Continua. En este apartado se incluyen algunas herramientas para el manejo adecuado situaciones comunes que se pueden presentar y/o actividades necesarias para el proceso. Este apartado es de consulta y no representa un paso secuencial del proceso.

# GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

## MAPA DE USO DE LA GUÍA

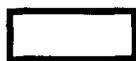
Para la utilización efectiva de la guía es necesario que se siga la secuencia establecida, que se muestra en la siguiente figura:



## GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

### SIMBOLOGÍA UTILIZADA

A continuación se presenta la simbología en el desarrollo de la guía, para poder hacer una interpretación correcta en cada una de las etapas.



Indica que las actividades desarrolladas en esa fase requieren de un proceso de interacción social, ya sea del director con sus colaboradores o entre los miembros del Equipo de Mejora Continua.



El proceso de trabajo propuesto a través de ésta guía, está diseñado para que pueda llevarse a cabo aún sin contar el recurso de la tecnología. Sin embargo, el uso de la tecnología podría traer mayores beneficios como rapidez, comunicación efectiva, ampliar redes de comunicación, etc., por lo que en las fases en que se encuentre el recuadro punteado de color azul indica que se podría hacer uso de recursos tecnológicos y cuál sería la aplicación para la que se utilizaría.

H

Durante la elaboración de la guía se identificaron posibles situaciones que se les podrían presentar a los usuarios durante el proceso, por lo que se adjuntaron algunas herramientas que pudieran apoyarlos para hacer un manejo adecuado de éstas y no se vieran afectados los resultados. La H de color rojo indica que para esa fase o proceso se identificaron herramientas y a un lado se adjunta el número de herramienta que se debe consultar en el área de Herramientas de Apoyo.

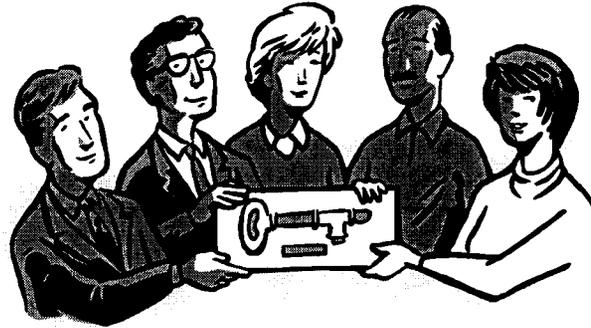


Indica el termino de una fase y dentro del ovalo se encuentra la fase siguiente que se tendría que desarrollar.



Cada inicio de una fase se encuentra este símbolo, dentro del ovalo se encuentra la fase que precede a la que se va a desarrollar.





# **LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO**

# GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

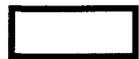
## LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO

### INSTRUCCIONES DE USO

**OBJETIVO:** Incentivar la participación y compromiso de los miembros del plantel educativo en los Proyectos de Mejora Continua del Desempeño.

**USUARIO:** Este apartado es de uso exclusivo de los Directores de los Planteles Educativos.

#### SIMBOLOGÍA UTILIZADA:



Indica que las actividades desarrolladas en esa fase requieren de un proceso de interacción social, ya sea del director con sus colaboradores o entre los miembros del Equipo de Mejora Continua.

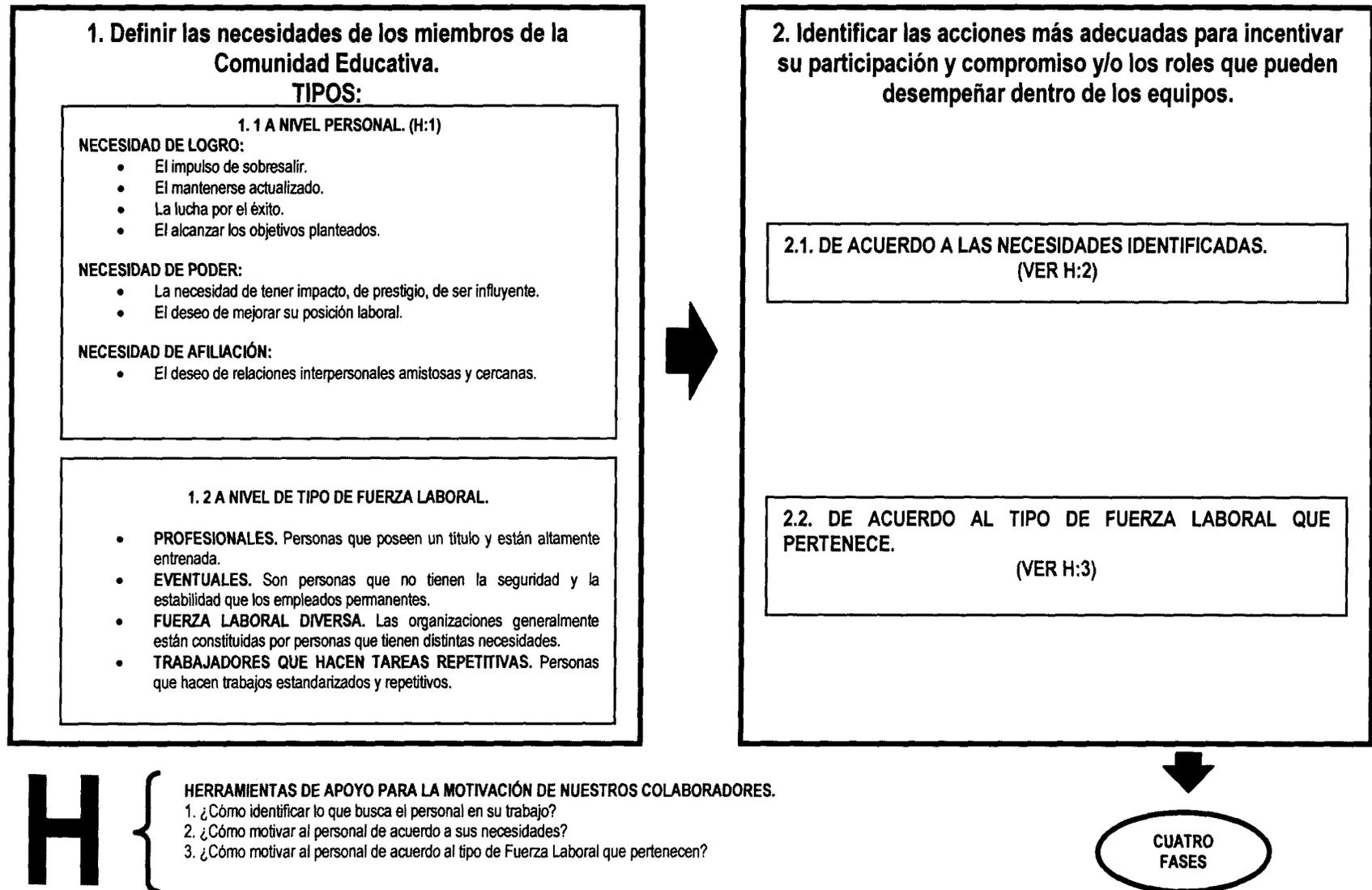
H

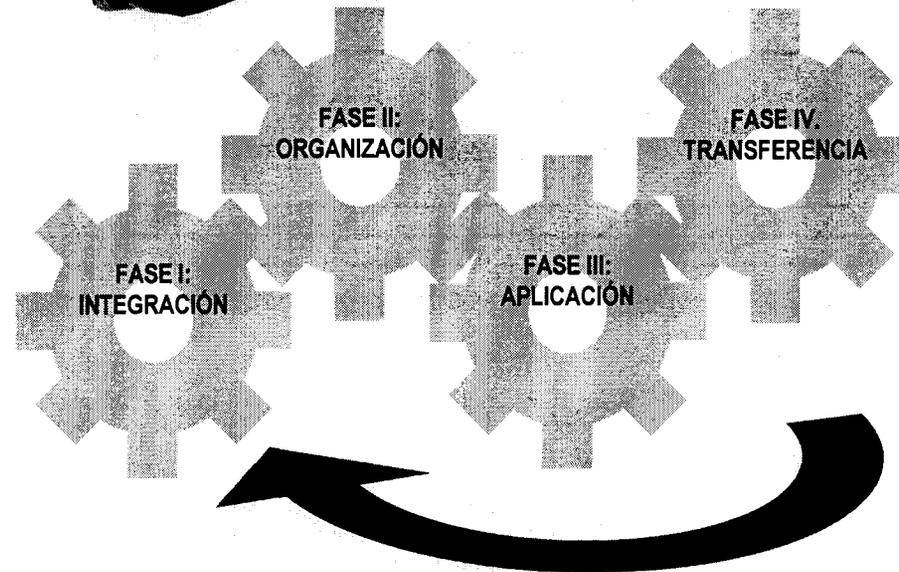
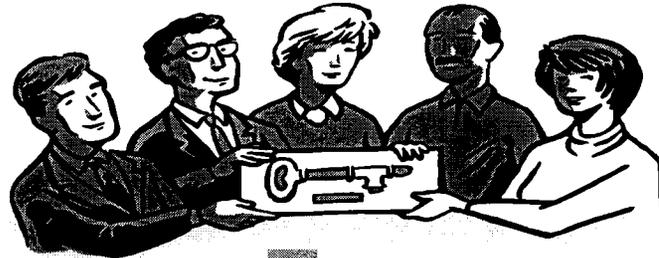
La H de color rojo indica que para esta fase o proceso se identificaron herramientas y a un lado se adjunta el número de herramienta que se debe consultar en el área de Herramientas de Apoyo.



Indica el término de una fase y dentro del óvalo se encuentra la fase siguiente que se tendría que desarrollar.

# LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO





## **CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

# GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

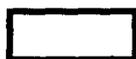
## CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO

### INSTRUCCIONES DE USO

**OBJETIVO:** Proveer una estructura de trabajo flexible, que les permita compartir y reutilizar las experiencias y el conocimiento creado dentro de la organización, para la mejora continua del desempeño educativo.

**USUARIO:** Este apartado está dirigido a los Directores de los Planteles Educativos y miembros de los Equipos de Mejora Continua, donde se detalla los pasos a seguir para llevar a cabo proyectos que estén adaptados a las necesidades de cada escuela y que se puedan reutilizar las experiencias que existen dentro de la organización para obtener mejores resultados.

#### SIMBOLOGÍA UTILIZADA:



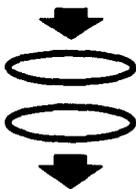
Indica que las actividades desarrolladas en esa fase requieren de un proceso de interacción social, ya sea del director con sus colaboradores o entre los miembros del Equipo de Mejora Continua.

H

La H de color rojo indica que para esta fase o proceso se identificaron herramientas y a un lado se adjunta el número de herramienta que se debe consultar en el área de Herramientas de Apoyo.



El proceso de trabajo propuesto a través de ésta guía, está diseñado para que pueda llevarse a cabo aún sin contar el recurso de la tecnología. Sin embargo, el uso de la tecnología podría traer mayores beneficios como rapidez, comunicación efectiva, ampliar redes de comunicación, etc., por lo que en las fases en que se encuentre el recuadro punteado de color azul indica que se podría hacer uso de recursos tecnológicos y cuál sería la aplicación para la que se utilizaría.

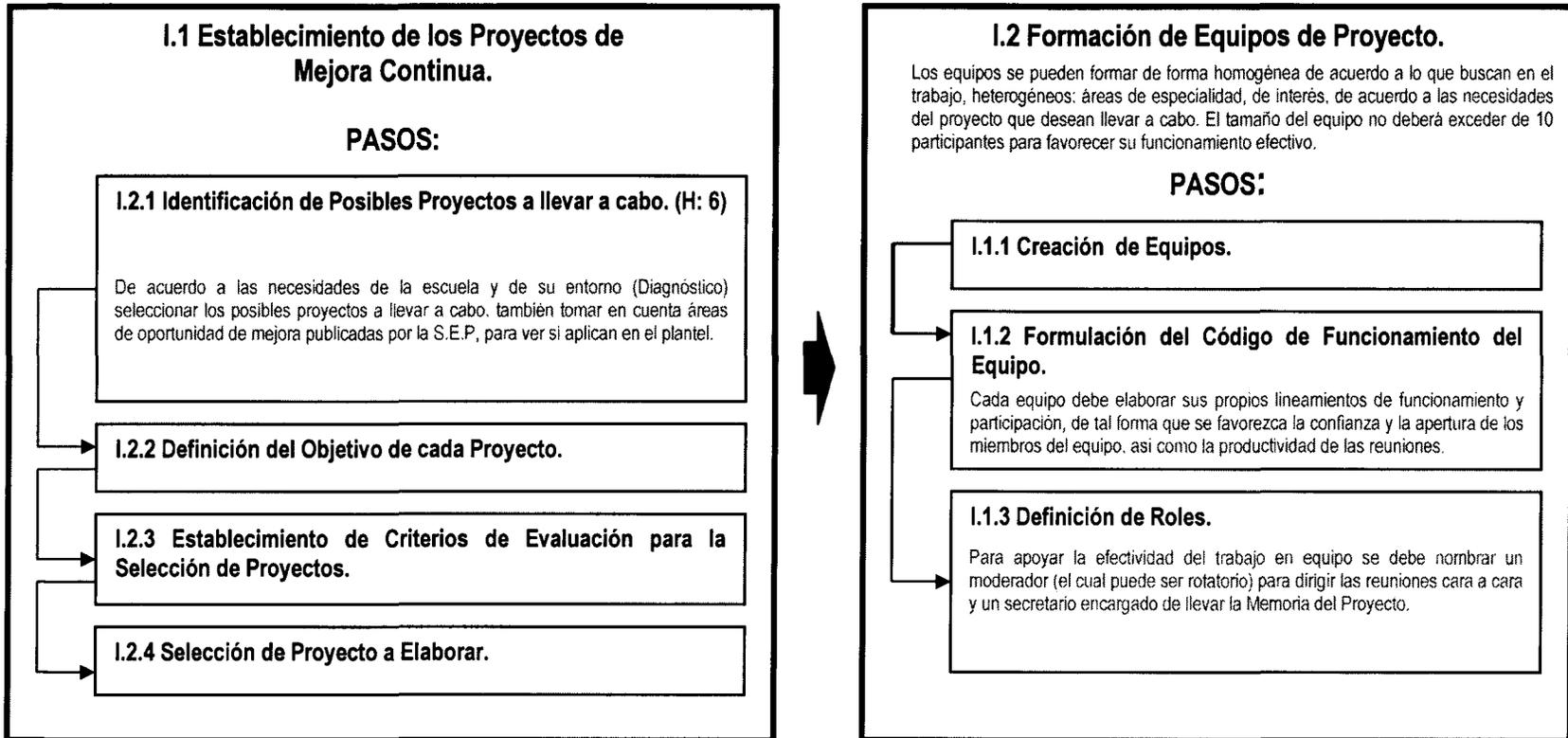


Indica el término de una fase y dentro del ovalo se encuentra la fase siguiente que se tendría que desarrollar.

Cada inicio de una fase se encuentra este símbolo, dentro del ovalo se encuentra la fase que precede a la que se va a desarrollar.

# FASE I. INTEGRACIÓN (H: 4,5)

(Esta fase se llevará a cabo a través de Reuniones de Equipo Cara a Cara)



# H

## HERRAMIENTAS DE APOYO PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LOS EQUIPOS

- ¿Cómo realizar Reuniones Efectivas?
- ¿Cómo manejar los Conflictos de Equipo?
- ¿Cómo llevar a cabo una Toma de Decisiones Participativa?



Proceso Social

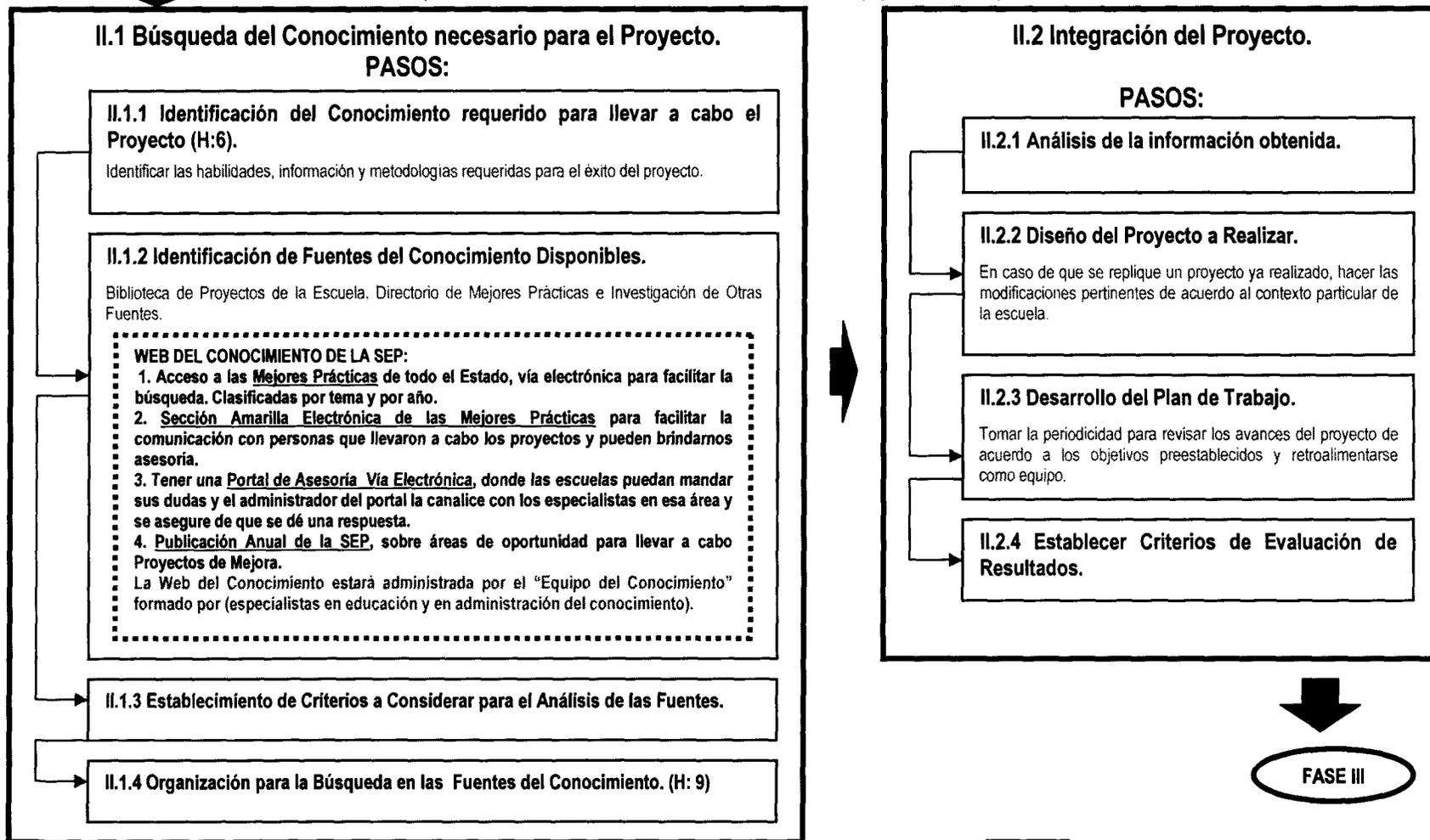


Proceso Tecnológico Opcional

FASE I

## FASE II. ORGANIZACIÓN (H: 4,5,7)

(Esta fase se llevará a cabo a través de Reuniones de Equipo Cara a Cara)



FASE III

# H

### HERRAMIENTAS DE APOYO PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LOS EQUIPOS.

4. ¿Cómo realizar Reuniones Efectivas?
5. ¿Cómo manejar los Conflictos de Equipo?
6. ¿Cómo llevar a cabo una Toma de Decisiones Participativa?
7. ¿Cómo saber que áreas de oportunidad tengo para mejorar mi desempeño en el equipo de mejora continua?
9. ¿Cómo analizar los textos investigados?

Proceso Social

Proceso Tecnológico Opcional

FASE II



## FASE III. APLICACIÓN (H: 4, 5, 6)

(Esta fase se llevará a cabo a través de Reuniones de Equipo Cara a Cara y Pláticas Informales entre los Miembros del Equipo)

### III.1 Puesta en Marcha del Proyecto.

#### PASOS:

#### III.1.1 Llevar una bitácora personal de los avances del proyecto.

La bitácora seguirá la misma estructura que tendrán las Reuniones de Seguimiento y Retroalimentación (RSR):

1. ¿Qué se supone que debía pasar?
2. ¿Qué sucedió?
3. ¿A qué se debió la diferencia?

#### III.1.2 Reuniones de Seguimiento y Retroalimentación (RSR).

Como las Reuniones serán continuas, se sugiere que sean breves y para esto se propone que se siga la estructura mencionada en el punto III.1.1. Recordar el Código de Funcionamiento del Equipo para poder estar abiertos en el proceso de retroalimentación.

Este proceso se facilitaría con el uso de una Herramienta de Apoyo como el Lotus Notes que permita una comunicación constante, rápida y oportuna entre los miembros del equipo:

1. Generar un espacio para cada grupo, sobretodo para compartir avances, experiencias y dudas.
2. Tener un almacén electrónico, donde se vayan guardando los avances de proyecto y las minutas de las reuniones para que los miembros del equipo puedan acceder a la información y documentos de proyectos con mayor rapidez.

# H

#### HERRAMIENTAS DE APOYO PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO

4. ¿Cómo realizar Reuniones Efectivas?
5. ¿Cómo manejar los Conflictos de Equipo?
6. ¿Cómo llevar a cabo una Toma de Decisiones Participativa?
8. ¿Cómo realizar Reportes Efectivos de Proyecto?

### III.2 Obtención de Resultados.

#### PASOS:

#### III.2.1 Análisis de los Resultados Obtenidos de Acuerdo al Objetivo definido.

#### III.2.2 Compartir las Experiencias del Proyecto.

Recordar el Código de Funcionamiento del Equipo para poder estar abiertos en el proceso de Retroalimentación.

#### III.2.3 Identificación de Posibles Mejoras y/o Proyectos Futuros.

#### III.2.3 Integrar el Reporte Final del Proyecto. (H: 8)

El Reporte que integra los conocimientos y experiencia del equipo y del proyecto se almacenará en la Biblioteca del Conocimiento de la Escuela. (Tienen que clasificarse y tener un administrador).

El tener un almacén electrónico del proyecto (acuerdos, experiencias, etc.) facilita la integración del Reporte Final del Proyecto.



Proceso Social



Proceso Tecnológico Opcional



FASE IV

**FASE III**

**FASE IV. TRANSFERENCIA**

(Esta fase se llevará a cabo a través de Talleres para Compartir Experiencias, Feria del Conocimiento, Publicación de la Sección Amarilla de las Mejores Prácticas y Publicación de la S.E.P. de áreas de oportunidad detectadas en los Planteles Educativos.

**IV.1 Selección de las Mejores Prácticas. PASOS:**

**IV.1.1 Selección de los Mejores Proyectos por Zona Escolar.**

Las Mejores Prácticas son aquellas experiencias significativas que es importante compartir para favorecer el desempeño de las escuelas. Estas prácticas deben de ser seleccionadas por un Comité de Calidad (No exceder de 2 Mejores Prácticas por Zona Escolar).

**IV.1.2 Elaborar el Informe para la Sección Amarilla de Mejores Prácticas de la Zona que debe incluir los datos de los miembros del equipo para poder contactarlos.**

**IV.1.3 Enviar Mejores Prácticas a la SEP Estatal.**

Estar conectados con la Web de la SEP para facilitar la recepción de Mejores Prácticas y la retroalimentación.

**IV. 2 Creación de Espacios para Transferencia del Conocimiento. PASOS:**

**IV.2.1 Creación de Talleres de Análisis de Experiencias. (H: 4,6)**

En este caso el Comité de Calidad selecciona aquéllos casos que se pueden trabajar en talleres, donde se les presenta a los asistentes un caso para ver cómo podrían afrontar la situación o que cambios le harían de la forma en que se maneja.

**IV.2.2 Exposición de las Mejores Prácticas en las Escuelas de la Zona.**

Los casos seleccionados como Mejores Prácticas de la Zona se pueden exponer a la planta docente de las otras escuelas.

**IV.3 Reconocimiento a las Mejores Prácticas. PASOS:**

**IV.3.1 Dar un Reconocimiento a las Mejores Prácticas y aquellas que hayan beneficiado a otros planteles.**

Recordar lo importante que es reutilizar el conocimiento generado por otros equipos y de hacer uso de las fuentes del conocimiento disponibles. Las Mejores Prácticas no sólo son proyectos que hayan tenido éxito, sino también aquellas experiencias que sirvan a otros planteles para saber que hacer en la misma situación.

**IV.3.2 A las Mejores Prácticas Seleccionadas para ser compartidas a nivel sistema la S.E.P. con su equipo especializado añadirá algunos comentarios de lo desarrollado en el proyecto y de cómo se pudieron tratar algunas situaciones con la finalidad de crear Historias de Aprendizaje más enriquecedoras.**

**IV.3.3 Participación en la Feria del Conocimiento a Nivel Estatal y aparición en la Sección Amarilla de Mejores Prácticas Estatales.**

Para poder llevar a cabo esta idea es importante contar con el apoyo de la SEP, de plantearle la importancia de realizarla y del beneficio para la educación.

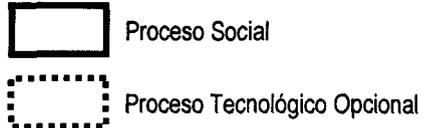
Sección Amarilla Electrónica de las Mejores Prácticas para facilitar el acceso y la rapidez.

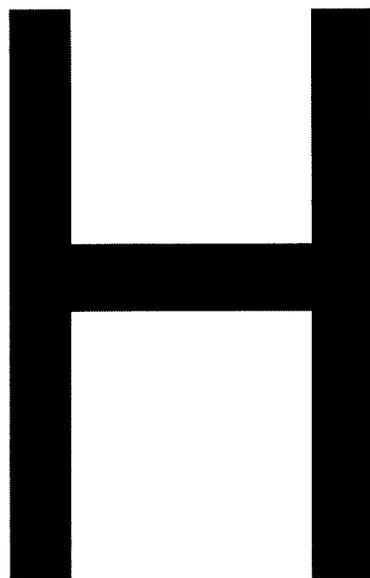
**IV.3.4 Publicación Anual de la SEP de áreas de oportunidad para llevar a cabo Proyectos de Mejora.**

**H** HERRAMIENTAS DE APOYO PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LOS EQUIPOS.

4. ¿Cómo realizar Reuniones Efectivas?

6. ¿Cómo llevar a cabo una Toma de Decisiones Participativa?





# **HERRAMIENTAS DE APOYO**

# GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

## HERRAMIENTAS DE APOYO

### INSTRUCCIONES DE USO

**OBJETIVO:** Proveer a los Directores de los Planteles Educativos y Equipos de Mejora Continua metodologías que les permitan llevar el proceso propuesto efectivamente.

**USUARIO:** Este apartado es de consulta y está dirigido a los Directores de los Planteles Educativos y miembros de los Equipos de Mejora Continua, para que puedan tener herramientas para llevar a cabo con éxito el desarrollo de los dos primeros apartados de la Guía.

### MAPA DE HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN CADA APARTADO DE LA GUÍA.

HERRAMIENTA 1. ¿CÓMO IDENTIFICAR LO QUE BUSCA EL PERSONAL EN SU TRABAJO?

Utilizada en: LAS LLAVES DE LA MEJORA CONTINUA.

HERRAMIENTA 2. ¿CÓMO MOTIVAR AL PERSONAL DE ACUERDO A SUS NECESIDADES?

Utilizada en: LAS LLAVES DE LA MEJORA CONTINUA.

HERRAMIENTA 3. ¿CÓMO MOTIVAR AL PERSONAL DE ACUERDO AL TIPO DE FUERZA LABORAL A LA QUE PERTENECEN?

Utilizada en: LAS LLAVES DE LA MEJORA CONTINUA.

HERRAMIENTA 4. ¿CÓMO REALIZAR REUNIONES EFECTIVAS?

Utilizada en: CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

HERRAMIENTA 5. ¿CÓMO MANEJAR LOS CONFLICTOS DE EQUIPO?

Utilizada en: CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

HERRAMIENTA 6. ¿CÓMO LLEVAR A CABO UNA TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA?

Utilizada en: CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

HERRAMIENTA 7. ¿CÓMO SABER QUE ÁREAS DE OPORTUNIDAD TENGO PARA MEJORAR MI DESEMPEÑO EN EL EQUIPO DE MEJORA CONTINUA?

Utilizada en: FASE II DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

HERRAMIENTA 8. ¿CÓMO REALIZAR REPORTES EFECTIVOS DE PROYECTO?

Utilizada en: FASE III DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

HERRAMIENTA 9. ¿CÓMO ANALIZAR LOS TEXTOS INVESTIGADOS?

Utilizada en: FASE II DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**HERRAMIENTA 1:  
¿CÓMO IDENTIFICAR LO QUE BUSCA EL PERSONAL EN SU TRABAJO?**

**OBJETIVO:** Identificar los motivadores que usted busca en su trabajo.

**INSTRUCCIONES:** Tomando como contexto su trabajo actual, marque con una X el grado de acuerdo que usted siente con cada una de las afirmaciones presentadas a continuación.

	Absolutamente de Acuerdo				Absolutamente en Desacuerdo
1. Cada nuevo ciclo escolar me esmero en superar mi desempeño pasado en el trabajo.	1	2	3	4	5
2. Me agrada trabajar en un ambiente de competencia y tener éxito.	1	2	3	4	5
3. Los temas de conversación con mis compañeros de trabajo son a menudo diferentes a los laborales.	1	2	3	4	5
4. Me gusta participar en actividades que implican retos difíciles.	1	2	3	4	5
5. Me gusta dirigir y estar al frente de las actividades.					
6. Es muy importante para mí ser considerado una persona agradable para los demás.	1	2	3	4	5
7. Me interesa recibir retroalimentación del desempeño de mi trabajo, para poder evaluar mi progreso.	1	2	3	4	5
8. Cuando se presentan situaciones o decisiones en las que no estoy de acuerdo, les expreso mi punto de vista a las personas que las llevan a cabo.	1	2	3	4	5
9. Me gusta establecer relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10. Es muy importante plantearme y alcanzar objetivos de trabajo realistas.	1	2	3	4	5
11. Disfruto que las personas me consideren un modelo a seguir.	1	2	3	4	5
12. Me gusta el ser miembro de grupos, asociaciones y organizaciones.	1	2	3	4	5
13. Considero muy valioso alcanzar el objetivo planteado en una situación difícil.	1	2	3	4	5
14. Uno de mis objetivos es lograr una posición en la que pueda influenciar las situaciones que se presentan en el entorno.	1	2	3	4	5
15. Me agrada realizar proyectos en equipo, más que individuales.	1	2	3	4	5

**(BASADO EN ROBBINS, S.P. "¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?" EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 1999, p. 198)**

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO.**

Para poder identificar cuáles son las necesidades dominantes de su personal:

1. A un lado del número correspondiente a cada afirmación, coloque el peso asignado por la persona (referente a su grado de acuerdo), que varía entre el 1-5.
2. Cuando tenga todos los pesos asignados, sume cada columna.
3. La suma de cada columna estará entre 5 y 25 puntos. La columna con la calificación más alta le dirá cuál es la necesidad dominante de la persona.

	<b>LOGRO</b>	<b>PODER</b>	<b>AFILIACIÓN</b>
1.	_____	2. _____	3. _____
4.	_____	5. _____	6. _____
7.	_____	8. _____	9. _____
10.	_____	11. _____	12. _____
13.	_____	14. _____	15. _____
<b>TOTALES:</b>	_____	_____	_____

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**HERRAMIENTA 2:  
¿CÓMO MOTIVAR AL PERSONAL DE ACUERDO A SUS NECESIDADES?**

**OBJETIVO:** Con base a las necesidades que el personal busca satisfacer a través de su trabajo, identificar las posibles acciones a llevar a cabo para incentivar su participación y compromiso en los proyectos de mejora continua y/o que tipos de roles pueden desempeñar en el equipo que sean significativos para ellos.

MOTIVADORES DEL EMPLEADO	CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACION	POSIBLES ACCIONES A LLEVAR A CABO
<p align="center"><b>NECESIDAD DE LOGRO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El impulso de sobresalir.</li> <li>▪ El mantenerse actualizado.</li> <li>▪ La lucha por el éxito.</li> <li>▪ El alcanzar los objetivos planteados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A estas personas les gustan los retos, buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de dar soluciones a problemas.</li> <li>▪ Es importante darles retroalimentación continua sobre su desempeño, ya que para ellos es importante saber si están mejorando o no.</li> <li>▪ Este tipo de personas prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal de éxito o fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o las acciones de otros.</li> </ul>
<p align="center"><b>NECESIDAD DE PODER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La necesidad de tener impacto, de prestigio, de ser influyente.</li> <li>▪ El deseo de mejorar su posición laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estas personas disfrutan estar a cargo de situaciones competitivas, ya que buscan el prestigio y el poder influir en los demás.</li> </ul>
<p align="center"><b>NECESIDAD DE AFILIACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este tipo de personas tienen el deseo de gustar y ser aceptado por los demás.</li> <li>▪ Están interesados por las situaciones cooperativas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.</li> </ul>

**TABLA 1. MOTIVADORES DE LOS EMPLEADOS  
(FUENTE: ROBBINS, 1998)**

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**HERRAMIENTA 3:  
¿CÓMO MOTIVAR AL PERSONAL DE ACUERDO A LA FUERZA LABORAL A LA QUE PERTENECEN?**

**OBJETIVO: Identificar los motivadores más adecuados para lograr incentivar la participación y compromiso del personal, en los proyectos de Mejora Continua, de acuerdo a la fuerza laboral que pertenece.**

TIPO DE FUERZA LABORAL	CARACTERÍSTICAS DEL TIPO DE FUERZA LABORAL	MOTIVADORES
<b>PROFESIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El empleado posee un título y está altamente entrenado.</li> <li>▪ Son personas bien pagadas.</li> <li>▪ Tienden a tener un compromiso fuerte y de largo plazo con su campo de trabajo.</li> </ul>	<p>A los profesionales se les puede recompensar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunidades de educación (capacitación, talleres de trabajo, conferencias que les permitan mantenerse actualizados en su campo).</li> <li>▪ Premiarlos con reconocimientos.</li> <li>▪ Preguntar y comprometerse en otras acciones que les demuestren que están sinceramente interesados en lo que están realizando.</li> </ul>
<b>EVENTUALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estos empleados no tienen la seguridad o la estabilidad que los empleados permanentes poseen. De este modo, no se identifican con la organización o muestran compromiso que otros empleados.</li> </ul>	<p>A los empleados eventuales se les puede motivar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La oportunidad de obtener un estatus permanente.</li> <li>▪ La oportunidad de capacitación, ya que para poder obtener un mejor puesto depende en gran medida de sus habilidades.</li> </ul>

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA A MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

TIPO DE FUERZA LABORAL	CARACTERÍSTICAS DEL TIPO DE FUERZA LABORAL	MOTIVADORES
<b>FUERZA LABORAL DIVERSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En una organización va estar constituida por gente que tiene distintas necesidades y por lo tanto, diversas formas de motivación.</li> </ul>	<p>Para poder motivar a la fuerza laboral diversa es necesario la flexibilidad. Se debe estar listo para diseñar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horarios Flexibles.</li> <li>▪ Planes de Compensación.</li> <li>▪ Prestaciones.</li> <li>▪ Ambientes físicos de trabajo.</li> <li>▪ Cosas similares que reflejen las variadas necesidades de sus trabajadores.</li> </ul>
<b>TRABAJADORES QUE HACEN TAREAS REPETITIVAS</b>	<p>Personas que hacen trabajos estandarizados y repetitivos. Ejemplo: Transcribir reportes, a menudo se encuentran aburridos y aún llenos de tensión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una cuidadosa selección de estas personas. Existe gente que se adapta mejor a trabajos estandarizados.</li> <li>▪ Estar bien remunerado.</li> <li>▪ Proporcionar un paisaje limpio y atractivo de trabajo, amplios descansos durante el trabajo, la oportunidad de socializar con los colegas durante los descansos y supervisores comprensivos.</li> </ul>

**TABLA 2. MOTIVADORES DE ACUERDO AL TIPO DE FUERZA LABORAL  
(FUENTE: ROBBINS, 1998)**

#### HERRAMIENTA 4: ¿CÓMO REALIZAR REUNIONES EFECTIVAS?

**OBJETIVO:** Proporcionar una metodología que les permita a los Equipos de Mejora Continua llevar a cabo reuniones de trabajo más breves y productivas.

##### FACTORES QUE OCASIONAN REUNIONES IMPRODUCTIVAS.

Cuando a la gente se le pregunta por qué una reunión le pareció improductiva o decepcionante las personas responden con comentarios tales como:

- Si le avisan con pocas horas de antelación, la gente no se prepara.
- Nadie sabe cuál era el objetivo de la reunión ni qué se debía hacer.
- Los participantes no sabían que debían traer informes y materiales.

##### IMPORTANCIA DE ELABORAR UNA AGENDA.

El plano de cualquier reunión es la agenda al ofrecer a todos, una imagen de cómo será la reunión. La agenda abarca la idea general y presenta información suficiente para que todos los participantes sepan cuál es su papel.

Una agenda escrita, preparada y difundida por lo menos con dos días de antelación ayuda a impedir esos comentarios desfavorables que ya se mencionaron anteriormente.

##### PASOS PARA ELABORAR UNA AGENDA.

Los cuatro pasos para la elaboración de la agenda:

## 1. FIJAR OBJETIVOS.

El primer paso en la preparación de una agenda consiste en fijar objetivos para la reunión. Para ello, hay que preguntarse: ¿por qué es necesaria esta reunión?

Para asegurarse de que las reuniones sean productivas, no intente celebrar una reunión cuando:

- No todos pueden asistir.
- No hay suficiente tiempo para tratar el tema o deben recordarse demasiados detalles.
- Los datos no son adecuados o no hay tiempo para prepararlos.

El objetivo debe ser breve y conciso y estar presentado como una meta, no como una declaración vaga.

*Ejemplos:*

- Asignar responsabilidades para ejecutar la primera fase del nuevo sistema de cuentas.
- Hacer recomendaciones sobre problemas con los clientes.
- Crear un plan de acción para nuestro programa de capacitación.

## 2. CONFIRMAR LA LOGÍSTICA.

**LOGÍSTICA:**

**FECHA:** 20 de abril de 20XX

**HORA:** 10:00 a 10:45 AM.

**LUGAR:** Sala 404

**TRAER (MATERIALES):**

Bitácora personal del Proyecto de Mejora Continua

**PREPARACIÓN REQUERIDA:**

Analizar resultados obtenidos durante el primer mes.

Todos necesitan información detallada sobre el cuándo, dónde, qué y quién de la reunión. Es importante ser preciso en cuanto a fecha, hora, lugar y materiales que deben llevar los participantes (bitácora de experiencias, informes, documentos, muestras, diagramas, etc.) y toda preparación o lectura especial que se requiera.

Esta información ayuda a evitar pérdidas de valioso tiempo al comienzo de la reunión, cuando se debe poner a los participantes al corriente de lo que pasa.

### **3. DETERMINAR LOS ROLES A DESEMPEÑAR CON ANTICIPACIÓN.**

Es importante definir con anticipación quién será el moderador y el secretario de la siguiente reunión.

Los roles:

- Dan a la reunión más estructura.
- Permiten que cada uno se concentre en alcanzar los objetivos en el tiempo previsto.
- Deben asignarse antes de despachar la agenda.
- Deben rotarse, según el tiempo y frecuencia de las reuniones.

### **4. ELABORAR LOS ASUNTOS Y ACTIVIDADES A TRATAR.**

Es necesario enumerar los asuntos a tratar en la agenda para poder alcanzar los objetivos de la sesión.

#### **SUGERENCIAS PARA ORDENAR LOS PUNTOS DE MANERA EFICAZ**

- Comience por los puntos más importantes, permitiendo que los participantes tomen decisiones críticas cuando demuestran el mayor grado de interés y energía.
- Distribuya primero los puntos breves y urgentes para evitar que se queden desplazados y postergados.
- Concéntrese en pocos puntos pero importantes.
- Siga un orden lógico.

Una vez elaborada la lista, es necesario asignar tiempo a cada punto. Si no se calcula el tiempo necesario para discutir un tema, puede ocurrir que algunos puntos no se traten o que la reunión dure más de lo previsto, algo que nadie desea.

## RESPONSABILIDADES DE CADA UNO DE LOS ROLES.

De acuerdo con los roles identificados dentro de la sesión, las responsabilidades son:

### A. LÍDER.

- **Inicia a tiempo la reunión.** Una de las quejas más frecuentes acerca de las reuniones es que hay que esperar a los rezagados. El líder tiene la autoridad y la responsabilidad para comenzar puntualmente. Si se habitúa a ser puntual, los demás aparecerán a tiempo.
- **Recuerda Pautas y Lineamientos.** Aquí se puede recordar el Código de Equipo que se planteó en la Integración del Equipo. Sin lineamientos, cada uno de los presentes tiene diferentes ideas sobre lo que es aceptable o no.

#### TIPOS DE PAUTAS Y LINEAMIENTOS.

- No interrumpir a un participante mientras habla.
- No criticar las ideas ajenas.
- Mantener una actitud abierta
- Comenzar y terminar la reunión puntualmente.
- Todos participan, nadie predomina.
- Hacer concesiones cuando sea necesario.
- El moderador tiene autoridad para imponer todos estos lineamientos.
- Respetar los tiempos.

- **Participa como un participante de la reunión.**
- **Se atiene a la agenda.** El líder tiene la responsabilidad de mantener la reunión en su cauce de acuerdo a la agenda.
- **Se reserva el poder de reorientar el trabajo.** Aunque el moderador es responsable del proceso, el líder puede intervenir si es necesario, para reencauzar la reunión hacia los objetivos planteados.
- **Sintetiza decisiones y acciones..**

## **B. MODERADOR.**

- **Concentra el grupo en el tema.** El moderador procura que el grupo no desvíe su atención de los temas a tratar. Tal vez deba interrumpir y recordar a los presentes para que están allí.
- **Regular el flujo de la comunicación.** El moderador incluye a todos, para que no se pierdan aportaciones valiosas.
- **Controla el tiempo que se consagra a cada punto a tratar.** Es responsabilidad del moderador informar a los participantes cuándo han dedicado el tiempo asignado a uno de los puntos a tratar de la agenda, para que se enfoquen en las conclusiones y acuerdos finales sobre el asunto.
- **Protege a las personas y sus ideas.** Los asistentes a las reuniones no deben ofenderse cuando el moderador participa para calmar la situación. A fin de cuentas, el papel del moderador consiste en manejar a las personas y los problemas.
- **Se entiende con la gente problemática.** Un sentimiento de disgusto con respecto a las reuniones surge cuando hay personas problemáticas y nadie hace nada al respecto. En estas situaciones un moderador puede desempeñar un papel decisivo.
- **Permanece neutral durante los desacuerdos.** Alguien tiene que officiar de árbitro cuando existe una desavenencia. El moderador es más indicado para manejo de conflictos que el líder, ya que el moderador es una persona concentrada en el proceso.

## **C. SECRETARIO.**

El Secretario desempeña un papel importante durante la reunión.

- **Lleva un registro de lo que esta pasando en la sesión.** Para llevar a cabo su función, el Secretario tendrá un rotafolio o pizarra donde consignará una síntesis en “tiempo real”. Al avanzar la reunión, el secretario creará un plano visual de la discusión, usando frases breves y símbolos.  
**¿Por qué un registro visual?** La sencilla respuesta es que el uso de elementos visuales mejora la comunicación y la comprensión. Las organizaciones gastan mucho dinero en logos que representen su identidad porque la gente recuerda las imágenes mucho mejor que las palabras habladas.
- **Se cerciora regularmente de que la información correspondiente esté bien registrada.** El secretario puede interrumpir en varias ocasiones para cerciorarse de que las ideas estén bien registradas.

GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

- **Debe anotar comentarios, sucesos relevantes que se den en la reunión.** En ocasiones se presentan situaciones que es importante capturar para dar un contexto adecuado en la bitácora de la reunión.
- **Redacta la bitácora de la reunión.** En la bitácora se documenta qué se hizo, cómo se llevó a cabo y los resultados obtenidos.

**SUGERENCIAS Y TÉCNICAS PARA SER UN SECRETARIO EFICIENTE**

- Pida aclaraciones cuando deba comprobar si anotó bien la información.
- Escriba sólo las palabras y frases esenciales. No necesita consignarlo todo, como el taquígrafo del juzgado.
- Escriba con letra bien legible en un rotafolio o pizarra a plena vista de los participantes.
- Use círculos o subrayados para destacar ideas, frases, decisiones o tareas.
- Numere todos los diagramas para mantener el orden y el flujo de la información.
- No elimine ideas ni frases tan sólo porque usted no está de acuerdo.
- Si la reunión es larga y técnica, pida al grupo que revise las notas periódicamente.

**D. PARTICIPANTE.**

- **Saben de antemano el objeto de la reunión.**
- **Confirman su asistencia.** Los participantes deben informar anticipadamente al líder si no pueden asistir, para cambiar de planeas o para que el líder haga llegar una copia de las actas a los ausentes.
- **Son puntuales.** La gente impuntual hace esperar al grupo o se presenta cuando la reunión ha comenzado, causando una interrupción y obligando a los demás a ponerlos al corriente de lo que se ha hecho hasta ahora.
- **Adoptan una actitud abierta a las ideas ajenas.** Es preciso que estén dispuestos a escuchar las opiniones ajenas, aunque no coincidan con ellas. La clave consiste en mantener cierta amplitud mental y no juzgar ningún punto de vista hasta que se hayan evaluado todas las perspectivas del problema.
- **Comparten ideas útiles.** Es importante que los participantes que estén dispuestos a compartir información relevante sobre los asuntos a tratar durante la reunión.
- **Apoyan las pautas y lineamientos fijados en la integración del equipo.** Si se respetan, todos podrán alcanzar antes los objetivos y pasar a tareas más importantes.
- **Ayudan a lograr un consenso.** Los participantes deben concentrarse en los objetivos de la reunión. Aunque habrá diferencia de opiniones pero se debe buscar el modo de que se llegue a una coincidencia.

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA A MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**FORMATO DE LA BITÁCORA DE LA REUNIÓN**

<b>OBJETIVO DE LA REUNIÓN:</b>				
<b>Líder del Proyecto:</b>		<b>Hora de Inicio de la Reunión:</b>		
<b>Moderador:</b>		<b>Hora en qué termino la Reunión:</b>		
<b>Secretario:</b>		<b>Lugar donde se realizó la Reunión:</b>		
<b>Asistentes a la Reunión</b>				
<b>Asuntos Tratados durante la Reunión</b>	<b>¿Cuál estrategia se utilizó para tratar el asunto?</b>	<b>¿Qué se supone que debía de pasar?</b>	<b>¿Qué ocurrió?</b>	<b>¿A qué se debió la diferencia?</b>
<b>DECISIONES TOMADAS DURANTE LA REUNIÓN</b>			<b>SUCESOS RELEVANTES DURANTE LA SESIÓN</b>	

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**COMO MANEJAR ADECUADAMENTE A LOS TIPOS DE PARTICIPANTES.**

TIPO DE PARTICIPANTE	CARACTERÍSTICAS	ACCIONES A LLEVAR A CABO
<b>PARTICIPA EN CONVERSACIONES IMPROCEDENTES</b>	Está involucrado en demasiadas conversaciones laterales que obstaculizan la reunión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pregunte al participante. Si tienes una idea, ¿Por qué no la compartes con el grupo?</li> <li>▪ Levántese y acérquese en silencio a los participantes que conversan. Habitualmente esto acalla la conversación.</li> <li>▪ Repta una conclusión a la que se ha llegado y pídale una opinión.</li> </ul>
<b>CALLADO/TÍMIDO</b>	No participa activamente durante la reunión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haga una pregunta sencilla y mire al participante a los ojos.</li> <li>▪ Agradezca enfáticamente esa aportación, y aliéntelo a seguir así.</li> <li>▪ En privado, o durante un descanso, pregunte al participante porque está tan callado.</li> <li>▪ Haga una pregunta y sugiera que cada participante exponga su opinión por turno.</li> </ul>
<b>EXCESIVAMENTE LOCUAZ</b>	Habla demasiado, divaga en exceso y domina la conversación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mire la hora mientras el participante habla.</li> <li>▪ Agradezca al participante sus comentarios. Cuando haga una pausa, recobre la atención del grupo señalando los puntos importantes y las limitaciones del tiempo.</li> <li>▪ Pida al participante que aclare en qué medida sus comentarios han aportado alguna propuesta.</li> </ul>
<b>AGRESIVO</b>	Es demasiado agresivo en su forma de expresarse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parafrasee los comentarios del participante sin usar un lenguaje cargado. Una vez que él responda a su paráfrasis replantee la posición del participante en términos de, ejemplo "Si no entiendo mal, estás sugiriendo que esto sería demasiado costoso"</li> <li>▪ Someta el comentario del participante a la opinión de los demás, dándoles la oportunidad de actuar como moderadores frente al agresor.</li> <li>▪ Señale que, dadas las limitaciones de la agenda, tal vez debería postergarse la discusión.</li> </ul>

**TABLA 3. TIPOS DE PARTICIPANTES EN LAS REUNIONES  
(FUENTE: CHANG Y KEHOE, 1996)**

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**HERRAMIENTA 5:  
¿CÓMO MANEJAR LOS CONFLICTOS DE EQUIPO?**

**OBJETIVO:** Brindar a los equipos posibles acciones a llevar a cabo para manejar adecuadamente los posibles conflictos que se puedan presentar.

**PRIMER PASO:** Identificar los aspectos fundamentales en el conflicto.

ASPECTO A CONSIDERAR EN EL CONFLICTO	CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACIÓN	TIPO DE CONFLICTO A SOLUCIONAR
TIPOS DE INTERDEPENDENCIA	Interdependencia Elevada.	Los costos de la no resolución del conflicto también serán altos.
	Interdependencia Baja.	La "espera vigilante" puede ser una estrategia adecuada de gestión de conflictos.
	No existe Interdependencia.	El conflicto no existirá en ningún caso, ya que los conflictos solo existen en casos donde las partes se necesitan mutuamente y que no pueden simplemente abandonar la relación sin consecuencias negativas.
PARTES INVOLUCRADAS	De 2 personas.	La solución del conflicto será fácil y rápida.
	Más de 2 personas.	A medida que el número y el tamaño de las partes aumentan, hay más personas a las que complacer y la dificultad para resolver el conflicto se incrementa.

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

ASPECTO A CONSIDERAR EN EL CONFLICTO	CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACIÓN	TIPO DE CONFLICTO A SOLUCIONAR
<b>REPRESENTACIÓN CONSTITUYENTE</b>	Se representa sólo el interés del involucrado.	Cuando sólo se habla por ellos mismos no se tiene que contentar a otros que no estén implicados, la resolución es sencilla.
	Se representa los intereses de otros.	Llegar a un acuerdo aceptable para todo el mundo afectado por la forma en que se resuelva, especialmente por aquellos que no están involucrados personalmente, es más difícil.
<b>AUTORIDAD NEGOCIADORA</b>	¿Una de las personas que representa los intereses de un equipo o grupo puede hacer concesiones o llegar a soluciones creativas sin tener que pedir la aprobación de sus representados?	Si la autoridad negociadora es elevada, la resolución es fácil.
		Si la autoridad negociadora es baja, el proceso de resolución del conflicto será más largo y más difícil.
<b>URGENCIA CRÍTICA</b>	¿Se tiene un plazo más amplio o es absolutamente necesario encontrar una solución en el futuro próximo?	Cuanto más urgente sea la solución más improbable la solución mediante el consenso.
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN.</b>	Pueden hablar las partes frente a frente	El diálogo en el mismo momento y en el mismo lugar casi siempre produce mejores soluciones que los canales de comunicación inferiores (por teléfono, internet, etc.)

**TABLA 4. ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA ANALIZAR UN CONFLICTO  
(FUENTE: DANA, 2002)**

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**SEGUNDO PASO: Con base a la estructura del conflicto identificar las posibles posturas que se pueden tomar con respecto al conflicto.**

TIPO DE POSICIÓN	ACCIONES A LLEVAR A CABO
<p align="center"><b>ELUDIR LAS DIFERENCIAS.</b></p>	<p>Un director y/o líder de equipo siempre tiene la posibilidad de evitar que surjan muchas diferencias entre sus colaboradores controlando algunos de sus contactos interpersonales. Por ejemplo, se puede asignar a dos individuos de carácter potencialmente explosivo a diferentes equipos o grupos de trabajo.</p> <p><b>¿Cuándo es apropiada esta alternativa?</b> Esta alternativa aplica para las organizaciones que dependen mucho de cierto tipo de conformidad y acuerdo entre sus colaboradores para que el trabajo se lleve a cabo. Hay personas a quienes les asusta tanto el conflicto que su capacidad para actuar con eficacia se resiente cuando tienen que operar en un clima donde existen diferencias.</p> <p><b>¿Cuáles son las dificultades y los peligros de este enfoque?</b> El directivo y/o líder que utiliza con mucha frecuencia este enfoque corre el riesgo de reducir la creatividad total de su personal. En un entorno en el que se procuran evitar las diferencias, no es que las nuevas ideas surjan con menos frecuencia, sino que es probable que incluso las que ya existen ni siquiera se analicen y comprueben, por lo que existe el riesgo de que la organización se vaya dirigiendo hacia una rutina de autocomplacencia.</p>
<p align="center"><b>REPRESIÓN DE LAS DIFERENCIAS:</b></p>	<p>A veces, el directivo y/o líder saben que existen ciertas diferencias entre los miembros del equipo, pero piensa que la manifestación abierta de esas diferencias creará un clima de discrepancia improductivo y que reducirá la creatividad del equipo. La manera de hacerlo puede basarse en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Insistir y estimular continuamente la lealtad, cooperación, trabajo en equipo y otros valores similares dentro del grupo. En un clima semejante, es poco probable que los colaboradores manifiesten expresamente su desacuerdo y que se arriesguen a entrar en conflictos.</li> <li>b) El directivo y/o líder puede intentar asegurarse de que aquellas partes particularmente conflictivas sólo entren en contacto en determinadas circunstancias en la que por ejemplo, una discusión abierta de las diferencias latentes sea claramente improbable.</li> <li>c) Crear una atmósfera de represión a base de premiar sistemáticamente la concordia y la cooperación y castigar a aquellos que trastornan la armonía de la compañía manifestando ideas inconformistas.</li> </ol> <p><b>¿Cuándo es apropiada esta alternativa?</b> Tiene su máxima utilidad cuando las diferencias latentes no son significativas para las actividades del plantel. Por ejemplo, puede resultar oportuno reprimir activamente un eventual conflicto cuando, por ejemplo, no haya tiempo para resolver las diferencias potenciales entre las diversas personas afectadas. Esta política es relevante cuando el directivo y/o líder tiene que afrontar el reto de lograr un objetivo concreto a corto plazo, en cambio la resolución del conflicto existente entre el personal es a largo plazo.</p>

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

TIPO DE POSICIÓN	ACCIONES A LLEVAR A CABO
<p><b>REPRESIÓN DE LAS DIFERENCIAS:</b></p>	<p><b>¿Cuáles son las dificultades y los peligros de este enfoque?</b>                      La represión casi siempre genera un costo, especialmente, si las diferencias son importantes para las personas involucradas, puede ocurrir que sus sentimientos afloren expresándose en forma indirecta de modo que la productividad se resienta. En los casos en lo que las diferencias incluyan sentimientos viscerales, el bloqueo de los mismos genera frustraciones y hostilidad. Por consiguiente el resentimiento generado por ello, no suele desaparecer por el mero hecho de ignorarlos.</p>
<p><b>DIFERENCIA DENTRO DE LOS CONFLICTOS.</b></p>	<p>Cuando se utiliza este enfoque, el directivo y/o líder no sólo reconoce abiertamente que existen diferencias, sino que, además, intenta crear un marco de discusión en el que las partes en conflicto pueden expresarlas. Sin embargo, es importante que se asegure que los contendientes tengan claros los temas en los que difieren, conocen las reglas de juego y los procedimientos mediante los cuales van a discutir sus diferencias y aceptan los diversos roles y responsabilidades que, se supone, cada parte debe asumir durante el debate.</p> <p><b>¿Cuándo es apropiada esta alternativa?</b>                      Aplica para las situaciones en donde las personas posiblemente no se paran a examinar detenidamente los supuestos de los que parten o las posiciones por las que abogan hasta que alguien que sostiene puntos de vista contrarios les invita a que los clasifiquen y justifiquen.</p> <p><b>¿Cuáles son las dificultades y los peligros de este enfoque?</b>                      Los conflictos pueden llegar a ser muy costosos. No sólo agotan la energía de las personas involucradas, sino que pueden llegar a destruir de modo irreparable su futura efectividad. Se puede dar durante las confrontaciones, que se digan cosas que dejan cicatrices de por vida o que enfrían definitivamente una relación.</p> <p>Por lo tanto, el director y/o el líder tendrá que considerar atentamente las siguientes cuestiones antes de utilizar este enfoque:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué espera lograr?</li> <li>2. ¿Cuáles son los posibles resultados derivados del conflicto?</li> </ol> <p><i>¿Qué pasos hay que dar para mantener el conflicto dentro de los límites admisibles de la organización y conservando la perspectiva?</i></p>
<p><b>HACER QUE LAS DIFERENCIAS SEAN CREATIVAS</b></p>	<p>"Dos cabezas son mejor que una", puesto que a menudo dos cabezas representan un conjunto más rico de experiencias y porque, para la resolución de un problema, pueden aportar una mayor variedad de percepciones. Así, si las diferencias se ven más como enriquecedoras que como confrontación entre una y otra persona, las dos partes del conflicto tendrán realmente más posibilidad de lograr una solución mejor que cada una por separado.</p>

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

TIPO DE POSICIÓN	ACCIONES A LLEVAR A CABO
<p align="center"><b>HACER QUE LAS DIFERENCIAS SEAN CREATIVAS</b></p>	<p><b>¿Cuándo es apropiada esta alternativa?</b>                      Aplica para muchos problemas que únicamente pueden verse con claridad, en conjunto y en perspectiva, si las personas que ven aspectos diferentes se reúnen y comparten la información que han obtenido.                      Cuando es preciso adoptar medidas para un problema, dado las diferencias entre los diversos individuos de una empresa pueden contribuir a aumentar el rango y la variedad de las alternativas sugeridas.</p> <p><b>¿Cuáles son las dificultades y los peligros de este enfoque?</b>                      La utilización de las diferencias requiere su tiempo. A menudo, tomar una determinada decisión le resulta más fácil a un solo individuo que a dos o más personas. Así mismo, cuando es preciso adoptar rápidamente una decisión, puede resultar más fácil y práctico dejar de lado algún aspecto de una argumentación con el fin de pasar a la acción. Es conveniente realizar una cuidadosa planeación, ya que se corre el riesgo de que se genere un conflicto que resulte frustrante para todas las partes involucradas.</p>

**TABLA 5. DIFERENTES POSICIONES QUE PUEDEN TOMAR LOS DIRECTORES Y/O LÍDERES DE PROYECTO ANTE EL CONFLICTO  
 (FUENTE: SCHMIDT Y TANNENBAUM, 2001)**

## HERRAMIENTA 6: ¿CÓMO LLEVAR A CABO UNA TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVAS?

**OBJETIVO:** Proporcionar una metodología que les permita a los Equipos de Mejora Continua llevar a cabo la toma de decisiones de manera que todos los miembros del equipo puedan exponer sus puntos de vista y ser tomados en cuenta en la toma de decisiones.

### TÉCNICA DE GRUPOS NOMINALES.

La técnica de Escritura de Ideas sirve para definir un problema, identificación de objetivos y generación de opciones.

#### CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO.

- Ayuda a coleccionar las ideas o elementos relevantes acerca de algún tema de interés para el equipo.
- Ayuda a la toma de decisiones de consenso cuando existen diferentes puntos de vista.
- Elimina la influencia de las personas dominantes en la recolección de la información y
- Motiva la participación de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones.
- Ayuda a construir un espíritu de participación y una moral de equipo.

#### REQUERIMIENTOS DEL PROCESO.

1. Se genera una pregunta de partida, todas las ideas que se generen buscarán dar respuesta a la pregunta de partida. *Ejemplo ¿Cuáles son las áreas de oportunidad más significativas que se identifican en la Escuela X?, ¿Cuáles son los proyectos que apoyarían significativamente a llenar las necesidades más imperantes de la Escuela X?*
2. Una persona del equipo será seleccionada como el moderador de la reunión. Esta persona se encarga de facilitar el proceso y de que se cumplan las reglas establecidas para cada paso.
3. Es recomendable su uso en equipos de máximo 12 personas.  
Es importante que el proceso se desarrolle en un salón tranquilo que facilite el trabajo y cada miembro del equipo se le debe proporcionar una mesa, una silla, papel y lápiz.
4. Se necesita de una persona que vaya registrando todo el proceso.

**PASOS A SEGUIR.**

**A) GENERACIÓN DE IDEAS.**

- A.1 La pregunta de partida se despliega a los participantes.
- A.2 Empieza una generación de ideas silenciosa y no se pueden compartir ideas con los compañeros (se espera generar la mayor cantidad de ideas posibles que puedan responder la pregunta de partida).
- A.3 Este proceso termina cuando las ideas dejan de surgir.
- A.4 El moderador registra las ideas en el rotafolio o el pizarrón para que estén a la vista de todos. Cada persona por ronda irá diciendo una idea hasta que ya no haya más ideas.

**B) CLARIFICACIÓN DE IDEAS.**

- B.1 Se inician rondas donde cada participante va explicando a que se refiere con la idea que genero.

***TOMAR EN CUENTA QUE:***

- Aunque parezca muy claro es necesario dar una explicación de la idea o proporcionar un ejemplo de lo que quiso decir.
- Por ronda cada participante sólo podrá clarificar una idea.
- Cada participante sólo podrá clarificar las ideas que él genero.
- Se permite preguntar al que genero la idea si no se entendió su explicación, sin embargo no se permite criticar las ideas (Labor del Moderador).

**C) SELECCIÓN DE IDEAS CON BASE A SU IMPORTANCIA RELATIVA.**

- C.1 Se pide a cada participante que vote por las 5 ideas que el considera más importantes para contestar la pregunta de partida y que les asigne una prioridad.

***TOMAR EN CUENTA QUE:***

- El voto es anónimo.
- Con base a las ideas seleccionadas se tomarán las decisiones.

**GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA A MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

**HERRAMIENTA 7:**

**¿CÓMO SABER QUE ÁREAS DE OPORTUNIDAD TENGO PARA MEJORAR MI DESEMPEÑO EN EL EQUIPO DE MEJORA CONTINUA?**

**OBJETIVO:** Permitir a los miembros de los Equipos de Mejora Continua conocer cómo son considerados por sus compañeros, de acuerdo a su desempeño y actuación.

**INSTRUCCIONES:** Tomando como contexto su trabajo actual, marque con una X el grado de acuerdo que usted siente con cada una de las afirmaciones presentadas a continuación.

	Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Mis compañeros de equipo pueden esperar de mi que puedo ser justo en mis decisiones y forma de actuar?										
2. Mis compañeros de equipo saben que soy una persona discreta con las confidencias que me hacen.										
3. Pueden contar conmigo para decir la verdad.										
4. Si al expresar mi punto de vista fuera equivocado, no lo haría intencionalmente .										
5. Si acepto hacer un favor, pueden contar con que lo haré.										
6. Cuando tengo una cita con alguien, esa persona sabe que seré puntual.										
7. Si alguno de mis compañeros me hiciera un préstamo sabe que se lo pagaré en el plazo fijado o antes.										

**(BASADO EN ROBBINS, S.P. "¿LOS DEMÁS ME CONSIDERAN DIGNO DE CONFIANZA?" EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 1999, p 305)**

### INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO.

Sume toda su calificación de los siete enunciados. A continuación se presenta una guía general para interpretar su calificación.

57 - 70 puntos	=	Usted es visto como una persona altamente confiable.
21 – 56 puntos	=	Usted es visto como una persona moderadamente confiable, tomar en cuenta sus áreas de oportunidad.
7-20	=	Usted necesita trabajar en las áreas de oportunidad, ya que es considerado como una persona baja en esta característica.

**HERRAMIENTA 8:**  
**¿CÓMO REALIZAR REPORTES EFECTIVOS DE PROYECTO?**

**OBJETIVO:** Proporcionar a los Equipos de Mejora Continua herramientas para elaborar mejores reportes de acuerdo al objetivo a cumplir.

**REPORTE FORMAL DE PROYECTO**

**PORTADA.**

Esta página debe contener toda la información necesaria para la identificación del reporte:

- Título del Reporte
- Plantel Educativo donde se llevó a cabo el proyecto.
- Destinatario
- Fecha
- Nombre del Equipo a Cargo.

**CARTA DE AUTORIZACIÓN.**

Esta carta debe ser elaborada por el directivo que autorizó el proyecto, y debe remarcar el propósito o importancia del proyecto.

**CARTA DE EMISIÓN.**

Esta carta indica cuáles son los destinatarios del reporte. Éste puede ser escrito a manera de memo y puede contener la lista de todas las personas que recibirán copia del escrito. Es necesario asegurarse que todos los que necesitan ver el reporte estén incluidos en la lista.

**TABLA DE CONTENIDOS.**

La tabla de contenidos lista todos los temas y materiales contenidos en el reporte. Las partes previas al cuerpo del reporte deben ser marcadas con números romanos; el cuerpo del reporte debe ser numerado con números arábigos. Se recomienda investigar si la S.E.P. maneja un formato preestablecido para ajustar la tabla de contenidos al formato ya existente.

### **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del Resumen Ejecutivo es facilitar a un lector que necesita conocer en poco tiempo los resultados de la investigación del autor sin tener que adentrarse en todo el reporte, de ahí el término "Ejecutivo".

El Resumen Ejecutivo es un condensado de los principales puntos cubiertos en el cuerpo del reporte.

### **INTRODUCCIÓN**

La introducción usualmente cubre los siguientes puntos:

- **Contexto.** Es deseable que el reporte se inicie con una breve descripción de los eventos que llevaron a la realización del proyecto y cómo se llevó a cabo. Sin embargo, la necesidad de incluirlo o no dependerá hacia quién va dirigido.

### **PROPÓSITO**

Una vez expuesto el contexto bajo el cual se desarrolla el proyecto, el siguiente paso consiste en explicar los objetivos del proyecto. En caso de no requerirse de un contexto, la sección de objetivos será el primer apartado del reporte. Es importante mencionar que éste es UNO DE LOS ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES DEL REPORTE.

### **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.**

Este apartado se utiliza para clarificar el significado de términos que son desconocidos para las personas a las que va dirigido el reporte o para uniformizar términos que son importantes dentro de la investigación y que pudiesen tener diferentes connotaciones o significados entre las personas.

### **CUERPO DEL REPORTE.**

El cuerpo representa la principal parte del reporte. Esta sección debe contener la memoria del proyecto. El material obviamente variará de acuerdo al tema que se esté enfocando.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Los equipos de mejora incluirán sus conclusiones y experiencias generales del proyecto, así como recomendaciones específicas de acciones a tomar para mejorar.

### **BIBLIOGRAFÍA.**

La Bibliografía muestra todas las fuentes utilizadas para escribir el reporte. También debe incluir a aquellas personas que fueron entrevistadas. Será necesario proporcionar toda la información necesaria de todos los libros, reportes, artículos y otras referencias de manera que los lectores puedan tener acceso a ese material si lo desean.

### **ANEXOS.**

Contienen toda la información que soporta el cuerpo del reporte, pero que es muy grande y detallada para incluirla en el texto. Esta sección puede incluir bitácora del proyecto, gráficas, cuestionarios, pequeños reportes documentos, fotografías, documento de desarrollo de actividades.

## HERRAMIENTA 9: ¿CÓMO ANALIZAR LOS TEXTOS INVESTIGADOS?

**OBJETIVO:** Proporcionar a los Equipos de Mejora Continua herramientas para dar una lectura rápida los textos que se consulten y poder enfocarse más detenidamente a aquellos que son útiles para el objetivo del proyecto.

Para poder realizar una lectura rápida de los textos debemos conocer los tipos de párrafos que podemos encontrar y su estructura.

### TIPOS DE PÁRRAFOS.

1. **PÁRRAFOS EXPLICATIVOS.** Se trata de párrafos en los que el autor explica un determinado concepto o punto de vista particular. Son párrafos generalmente fáciles de reconocer y deberían ser bastantes fáciles de entender. La primera o las primeras dos frases de un párrafo explicativo proporcionan una idea general de lo que se va a decir o analizar; la última o las dos últimas contienen el resultado o la conclusión; la parte central del párrafo contiene los detalles. Según el objetivo de lectura que se tenga, en la lectura panorámica inicial se podrá dirigir de forma adecuada la atención.
2. **PÁRRAFOS DESCRIPTIVOS.** Describen el entorno o amplían las ideas introducidas previamente. También suelen tener una función "ornamental" y, por lo tanto, tienen menos importancia que los que introducen los elementos principales. Naturalmente hay excepciones, en las que la descripción de objetivos o personas es vital, pero en tales casos el lector suele advertir esta circunstancia y es capaz de concentrarse de manera adecuada.
3. **PÁRRAFOS CONECTIVOS.** Son párrafos que unen otros párrafos. Como tales, tienen a menudo información clave porque tiende a resumir el contenido de lo anterior y de lo que sigue. Ejemplo: *"La teoría de la evolución explicada anteriormente se verá ahora en el contexto de los últimos descubrimientos en el campo de la investigación de la bioquímica genética"*. En esta breve oración se da una cantidad extraordinaria de información, que engloba el contenido de parte del material que estamos leyendo. Los párrafos conectivos, en consecuencia, pueden ser muy útiles como guías y herramientas de inspección previa y de repaso.

## ¿CÓMO UTILIZAR LA ESTRUCTURA DE LOS PÁRRAFOS Y SU POSICIÓN EN EL TEXTO PARA UNA LECTURA MÁS PROVECHOSA?

El punto más importante es darse cuenta de que, en los artículos de periódicos y revistas, el primero y los últimos párrafos suelen contener la mayor parte de la información importante, mientras que los párrafos intermedios tienden a centrarse en los detalles. Si el material que está leyendo es de estas características, concéntrese, en hacer la lectura panorámica, en los párrafos iniciales y finales.

Otros escritores empiezan por “aclararse la garganta”, es decir, antes de meterse en el meollo de su exposición, que aparece entonces en los párrafos tercero o cuarto; en tales casos es en éstos en los que deberíamos concentrarnos desde el comienzo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Baugh L.S., Fryar M. y Thomas D. (1991) Handbook for Business Writing. Lincolnwood, IL: NTC Business Books. Pp. 134-140.
- Buzan, T. (2001). El libro de la lectura rápida. España: Ediciones Urano. pp. 177 – 179.
- Chang, R.Y. y Kehoe R. K. (1996). Reuniones Eficaces: Guía Práctica para lograr reuniones más breves y productivas. Buenos Aires: Granica – Tec Consultores.
- Dana, D. (2002). Adiós a los Conflictos (Primera Edición). España: McGraw – Hill.
- Robbins, S. P. (1999). Comportamiento Organizacional (Octava Edición). México: Pearson Educación.
- Schmidt, W. H. y Tannenbaum, R. (2001). “La gestión de las diferencias”. Negociación y Resolución de Conflictos. España: Ediciones Deusto. pp. 7-37.
- Warfield, J.N. y Cárdenas, A. R. (1994). A Handbook of Interactive Management (Segunda Edición). Iowa: Iowa State University Press.
- Poe, R. (1982) The McGraw-Hill Guide to Effective Business Reports. New York: McGraw-Hill. Pp. 92-106.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 4.1 TIPO DE ESTUDIO.

En la introducción de la presente tesis se expuso que la elección más adecuada de la metodología de investigación era de tipo descriptiva. Hernández, Fernández y Baptista (2003) expresan que este tipo de investigación pretende describir las propiedades, características de cualquier fenómeno que se someta a un análisis.

El estudio descriptivo es el más adecuado para esta investigación, ya que a pesar de que se puede encontrar información acerca de transferencia del conocimiento y de desempeño educativo, hasta el momento ha sido poco estudiado cómo implementar la transferencia del conocimiento en el ámbito educativo. El alcance de esta investigación es recabar información sobre el grado de aceptación que pueda crear la guía para la transferencia del conocimiento en los profesores de las escuelas de educación pública.

### 4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para poder llevar a cabo el estudio se seleccionó (Ver Figura 4.1) un método de investigación no experimental transeccional. En este tipo de investigación no se manipulan las variables, sino que se recabó información, en un sólo momento, de la utilidad que los profesores perciben de la guía propuesta.

Al seleccionar el tipo de investigación más adecuado a realizar, se sentaron las bases para definir a través de quién o quiénes se obtendría la información para estimar el grado de aceptación del producto de este trabajo de investigación: ***Una Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para la Mejora Continua del Desempeño Educativo.***

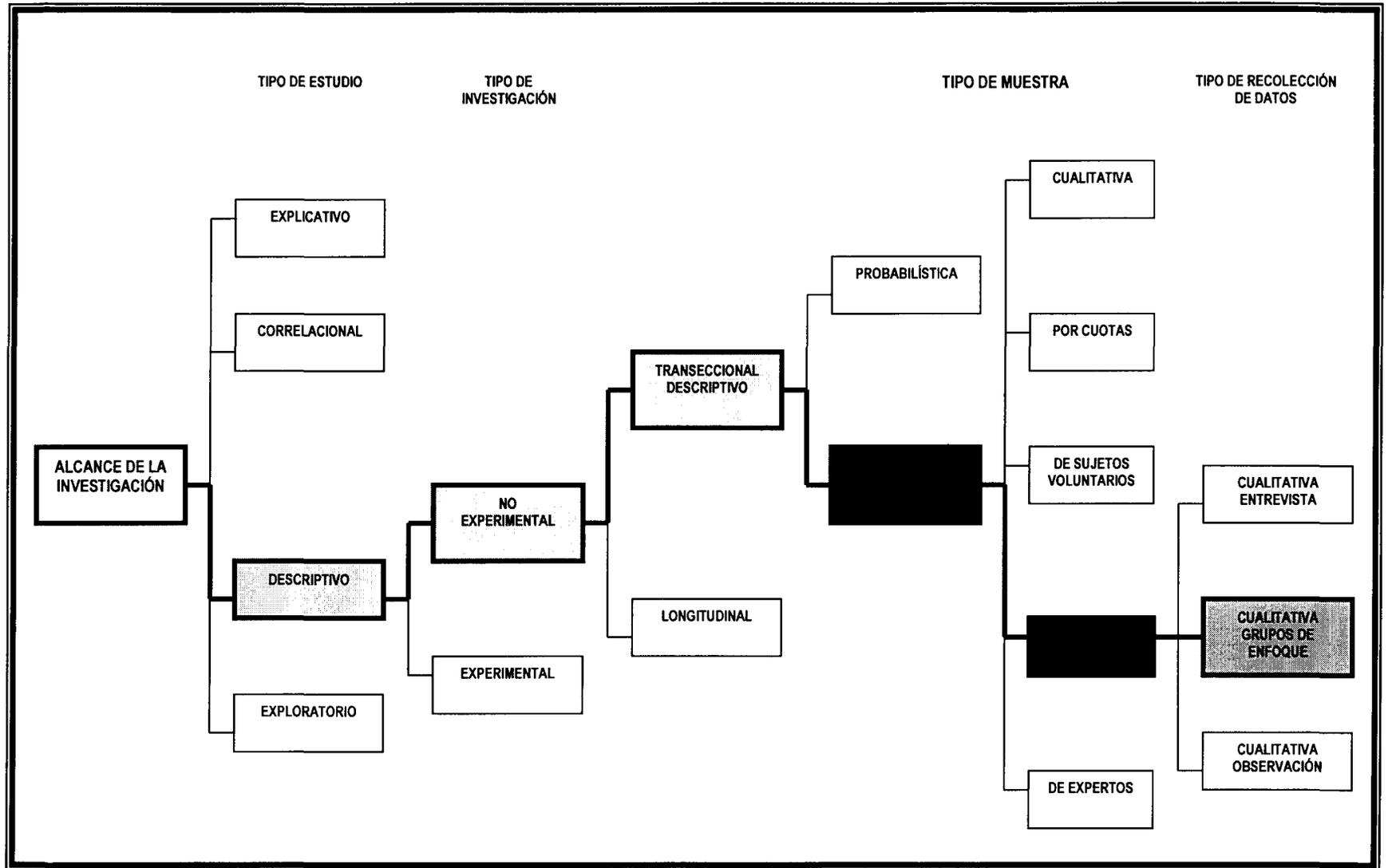


FIGURA 4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN UTILIZADA.  
(FUENTE: HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA, 2003)

### 4.3 TIPO DE MUESTRA.

La muestra establece a “qué o quiénes medir”, por lo que de acuerdo al planteamiento del problema establecido en el Capítulo 1, en esta investigación se seleccionó un tipo de muestra no probabilística de sujetos-tipo. Este tipo de muestra se enfoca en la profundidad de la medición y en la búsqueda de riqueza y calidad de la información requerida para conocer los puntos de vista acerca de la guía y que puede proveer mayor valor sobre su utilidad en general y de cada uno de sus componentes.

Este tipo de muestra no permite generalizar los resultados obtenidos, lo cual se marca como una de las limitaciones establecidas en el Capítulo 1.

La evaluación de la guía fue en su función práctica, por lo que se estableció que las personas más adecuadas, de las cuales obtener información, eran los usuarios principales, por lo que para fines de esta tesis, la muestra se limitó a expertos en el funcionamiento y organización de las escuelas, es decir:

**Profesores de Escuelas de Educación Pública de los Niveles de Primaria y Secundaria.**

### 4.4 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para la recolección de información se seleccionó el método de grupos de enfoque que consiste en reunir grupos pequeños o medianos (5 a 10) de personas, en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

#### **4.4.1 Tipo de Grupo de Enfoque.**

Existen diferentes grupos de enfoque, el más adecuado para esta investigación es el de grupo de enfoque mediano para recolectar información acerca de las reacciones de los usuarios de la Guía para la Transferencia del Conocimiento.

En los grupos de enfoque no se permitió discusión, sino que la participación de los profesores fue cerrada para que sus comentarios no se vieran influenciados.

Para el diseño de los grupos de enfoque, esta investigación se basó en los criterios expuestos por Templeton (1994) y Greenbaum (1998).

#### **4.4.2 Objetivo de la Sesión.**

La realización de las sesiones tenía como objetivo recabar información sobre el grado de aceptación y la utilidad percibida de la **“Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuatamente el Desempeño Educativo”**.

#### **4.4.3 Moderador de la Sesión.**

El moderador de la sesión es una persona que tiene 3 años de experiencia en manejo de grupos. El apoyo que brindó, no fue sólo en coordinar la sesión, sino en su planeación.

Dentro de las actividades en las que colaboró antes de la sesión fueron:

- Elaboración de la Agenda de Trabajo.
- Establecimiento de las políticas para el buen desarrollo de la sesión.
- Establecimiento de tiempos para cada actividad.
- Coordinación de algunos elementos logísticos.

Durante la coordinación de la sesión se encargó de llevar a cabo:

- Introducción y explicación de instrucciones.
- Conducción del grupo para completar el cuestionario para la validación de la guía.
- Administración de tiempos.

#### **4.4.4 Perfil de los Participantes.**

Para poder seleccionar participantes, con base en el tipo de muestra seleccionado en el punto 4.3, se definió el perfil que debían cumplir los participantes.

El objetivo de llevar a cabo el diseño de estos perfiles fue alcanzar el objetivo planteado para los grupos de enfoque. En la Tabla 4.1 se muestra el perfil definido para los participantes.

ASPECTO	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVO
<b>ESCOLARIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene que ser una persona con título en educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener personas que tengan conocimiento en la organización de la educación y que sean capaces de comprender los conceptos presentados.</li> </ul>
<b>PUESTO QUE OCUPA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspectores de Zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son los encargados de dar entrada y seguimiento de los programas y proyectos educativos de las escuelas de la zona.</li> <li>Respaldan el papel de los directores y tienen un papel clave para marcar la importancia y beneficios de los programas y proyectos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores de las Escuelas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son los encargados de aprobar y dirigir los programas y proyectos dentro de las escuelas. Tienen un papel clave en incentivar a los profesores con los que laboran.</li> <li>Conocer que tanto la guía apoya para que se pueda llevar a cabo los programas y proyectos requeridos dentro del Plantel.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesores Técnico Pedagógico.</li> <li>Jefes de Enseñanza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son los que se encargan de asesorar y coordinar los programas y proyectos que se llevan a cabo dentro de las Zonas Escolares.</li> <li>En primarias son Asesores Técnico Pedagógicos y en secundaria Jefes de Enseñanza.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maestros de Grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer si la guía presta el apoyo requerido para detectar y llevar a cabo los proyectos de mejora continua.</li> <li>Conocer su perspectiva acerca de la utilidad de los procesos de transferencia de conocimiento propuestas dentro de la guía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar abierto al cambio (no importa que hayan estado o no en algún programa del gobierno), es decir que estén dispuestos a participar en los programas educativos que se están desarrollando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición a evaluar la utilidad de la guía y su apoyo para desarrollar actividades que los ayuden a manejar los cambios que se les están presentando.</li> </ul>
<b>TIPO DE EMPLEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preferentemente maestros de planta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener una mejor visión de la organización y funcionamiento de las escuelas para afrontar las necesidades que se les presentan.</li> </ul>
<b>ANTIGÜEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas con un mínimo de 5 años de antigüedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con base a su experiencia dentro del sector educativo puedan aportar una correcta evaluación de la guía propuesta.</li> </ul>
<b>DISPONIBILIDAD DE TIEMPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo de 120 minutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que pueda estar durante todo el proceso, se puedan obtener todas sus aportaciones y no se este interrumpiendo el proceso.</li> </ul>

TABLA 4. 1 PERFIL DE LOS PARTICIPANTES DE LOS GRUPOS DE ENFOQUE.

#### 4.4.5 Diseño de la Sesión.

Se diseñó una estructura enfocada a la validación rápida y efectiva de la Guía para la Transferencia del Conocimiento propuesta. No se permitió el debate entre los asistentes ya que la selección de los mismos con el perfil adecuado lo evitó. La razón principal de evadir el debate fue la necesidad de capturar sus respuestas sin influencia de otros y la limitante del tiempo.

Por medio de la sesión se pretendía:

- Exponer el funcionamiento de la guía: Su estructura, sus procesos y su funcionamiento.
- Aplicar un cuestionario estructurado adecuado.
- Recopilar comentarios y aportaciones importantes.

##### 4.4.5.1 Características de la Sesión.

- **Número de Grupos de Enfoque a realizar.** Se realizó la invitación a varias zonas escolares, debido a que se necesitaba la opinión de directores, profesores y asesores de programas y así poder realizar un grupo de enfoque, pero gracias a la apertura de las escuelas se lograron realizar dos grupos de enfoque en zonas escolares diferentes.
- **Datos de la Sesión.** Para un manejo adecuado de la sesión de acuerdo a las actividades a llevar a cabo, se estableció una duración de 120 minutos. Las sesiones se llevaron a cabo:

Día: **Martes 4 de Noviembre de 2003.**  
Lugar: **Aula de la Inspección de Zona.**  
**Tampico, Tam.**  
Hora: **8:30 a 10:30 a.m.**  
No. de Participantes: **11 personas**

Día: **Miércoles 5 de Noviembre de 2003**  
Lugar: **Aula de la Inspección de Zona.**  
**Tampico, Tam.**  
Hora: **4.00 a 6.00 p.m.**  
No. de Participantes: **8 personas**

##### 4.4.5.2 Metodología empleada durante la Sesión.

- Un moderador dirigió el desarrollo general de la sesión.
- Se expuso la Guía para la Transferencia del Conocimiento. La presentación se diseñó en power point y se imprimieron las diapositivas a colores porque en las escuelas no se cuenta con apoyo de proyector para computadora. Durante la sesión la presentación se realizó mediante el apoyo de un proyector de acetatos.
- La retroalimentación sobre la guía se capturó por medio de los cuestionarios diseñados.
- Para que los expertos en la organización y funcionamiento de las escuelas realizaran el cuestionario de validación de la guía, el moderador los condujo, siguiendo los siguientes pasos:
  - Leer las instrucciones del apartado.
  - Contestar dudas sobre las preguntas e instrucciones.

- Se asignaba un tiempo adecuado para que cada uno de los participantes contestara las preguntas del apartado. Los tiempos asignados por apartado se muestran a continuación:

**Formato de Presentación.** 5 minutos.

**Orden Secuencial.** 10 minutos.

**Utilidad.** 10 minutos.

**Adaptabilidad.** 10 minutos.

**Ventajas y Desventajas.** 10 minutos.

#### **4.4.6 Diseño del Cuestionario.**

Se diseñó un cuestionario estructurado, como instrumento de medición, para elaborarlo primero se definieron los aspectos a evaluar de la guía, que fueron:

1. **FORMATO DE PRESENTACIÓN.** Evaluar que la presentación de la “Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo” representara un formato atractivo, entendible y motive su uso.
2. **ORDEN SECUENCIAL.** Validar que el orden secuencial de los elementos de la “Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo” fuera lógico.
3. **UTILIDAD.** Validar que la “Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo” sea útil, es decir que cumpla el objetivo para el cual fue creada.
4. **ADAPTABILIDAD.** Validar que la “Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo” pueda ser puesta en marcha en cualquier plantel.
5. **VENTAJAS Y DESVENTAJAS.** Identificar las ventajas y desventajas que representa la “Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo” en su conjunto, con relación a la forma actual de organización dentro de los Planteles Educativos.

El cuestionario quedó conformado por 14 preguntas, relacionadas con los apartados mencionados anteriormente. Las preguntas fueron contestadas a través de la escala de likert, donde el participante seleccionaba la respuesta que describiera su perspectiva acerca del elemento a evaluar, también se tenían espacios abiertos donde se pedían sugerencias para mejorar, en otras se pedía la identificación de algunos obstáculos y beneficios que se podrían presentar con relación al elemento evaluado, al poner en práctica la guía.

El instrumento de medición utilizado en las sesiones se muestra en el Anexo 3 y la estructura final de la sesión se muestra en el Anexo 4.

#### 4.5 CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Los resultados obtenidos de las Sesiones de los Grupos de Enfoque se analizaron con base a los siguientes criterios.

- **CRITERIO DE ACEPTACIÓN.** En las preguntas que se contestaron a través de la escala de likert se utilizó el criterio de considerar que el elemento evaluado cumplía con su objetivo si se obtenía una evaluación mínima de 90, en cualquier otro caso era rechazado. En el caso particular del apartado donde se evalúa el Orden Lógico, para considerar hacer cambios en el orden de los procesos que se presentan, se necesita por lo menos que un 10% de los participantes estén de acuerdo en que es necesario realizarlos.
- **MÉTODO PARA OBTENER LA EVALUACIÓN.** Para obtener la evaluación se utilizó la siguiente metodología:

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1	N1	N1*20
2	N2	N2*40
3	N3	N3*60
4	N4	N4*80
5	N5	N5*100
<b>PROMEDIO</b>		<b><math>((N1*20)+(N2*40)+(N3*60)+(N4*80)+(N5*100))/N</math></b>

TABLA 4. 2 MÉTODO PARA LA OBTENCIÓN DE LA EVALUACIÓN

**SIMBOLOGÍA:**

- N= Total de Participantes
- N1= Número de participantes que seleccionaron el 1.
- N2= Número de participantes que seleccionaron el 2.
- N3= Número de participantes que seleccionaron el 3.
- N4= Número de participantes que seleccionaron el 4.
- N5= Número de participantes que seleccionaron el 5.

- **ORGANIZACIÓN DE COMENTARIOS EN PREGUNTAS ABIERTAS.** En cada una de las preguntas, se dejaron algunos espacios en blanco para que los participantes pudieran establecer sugerencias, identificar obstáculos y beneficios, en base a su experiencia, del elemento evaluado. Para organizarlos se realizó una clasificación de comentarios y sugerencias, utilizando los siguientes criterios:
  - Posean similitudes relevantes.
  - Tuvieran características comunes.

La presentación del análisis de los resultados tendrá la siguiente organización, para cada pregunta:

- **GRÁFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.** Para las preguntas que fueron contestadas a través de la escala de likert, la presentación de los resultados es a través de una gráfica de barras. La utilidad de presentarlo así es que visualmente se pueden analizar más fácilmente los resultados.
- **CLASIFICACIÓN DE COMENTARIOS OBTENIDOS.** Enseguida de la gráfica se presentan las categorías obtenidas como resultado de la clasificación de los comentarios recolectados en la sesión, en relación con el elemento evaluado.
- **RESULTADOS OBTENIDOS.** En sección se presentan los resultados y la evaluación obtenida para el aspecto evaluado en dicha pregunta.
- **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.** El objetivo es describir cuál fue el resultado que se obtuvo con base al cuestionario que se aplicó y describir con base a la información obtenida en las clasificaciones de los comentarios y sugerencias para tener un análisis más completo.

Al presentar y tener en claro la metodología seguida y la forma en que se analizó la información de las sesiones, se procede a presentar los resultados obtenidos y las conclusiones elaboradas.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso de validación de la Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo.

Como se mencionó anteriormente, la metodología de validación consistió en la aplicación de un cuestionario, el cual tenía 5 apartados que cubrían los aspectos a evaluar de la guía:

1. Formato de Presentación.
2. Orden Lógico.
3. Utilidad.
4. Adaptabilidad.
5. Ventajas y Desventajas.

Cada pregunta fue contestada a través de una escala del 1 al 5, donde el 1 siempre significaba el peor escenario y el 5 significaba el mejor escenario, también se dejaron espacios para que los expertos en el funcionamiento y organización de las escuelas de educación pública pudieran expresar sus sugerencias para mejorar los aspectos evaluados, así como las ventajas y desventajas que puede encontrar la guía en su implantación.

La estructura en que se presentan los resultados es la siguiente:

1. Gráfica de los resultados obtenidos. Los resultados a detalle se muestran en el Anexo 5.
2. Presentación de la clasificación de los comentarios realizados por los participantes relacionados con el aspecto evaluado (Ver Anexo 5).
3. Para cada pregunta se presenta un apartado de resultados donde se describen los datos obtenidos y su evaluación, recordemos que en el Capítulo 4 dentro de los criterios de aceptación se consideró que el aspecto evaluado se acepta si obtenía por lo menos una evaluación de 90 y un apartado de interpretación donde se sacan conclusiones con base a los resultados, evaluación y comentarios obtenidos.

## 5.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

El orden en que se presentan los resultados es con base al utilizado para los apartados del instrumento de medición.

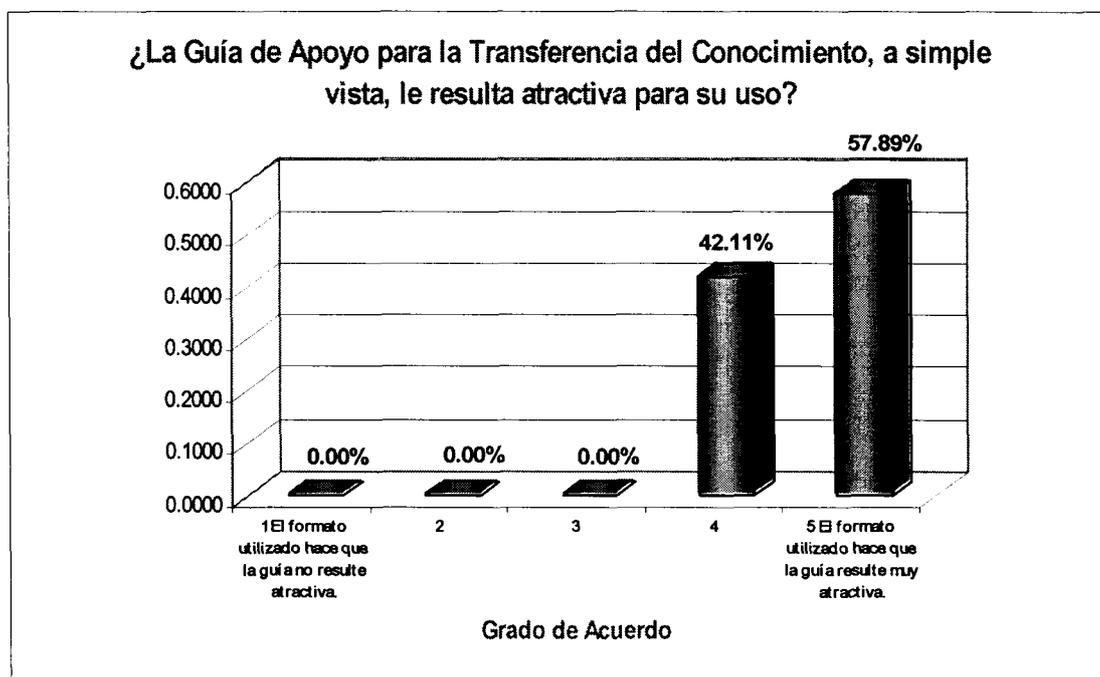
### 5.1.1 Presentación de la Guía.

En el primer apartado del instrumento, se evaluó el Formato de Presentación de la **“Guía para la Transferencia del Conocimiento que a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuatamente el Desempeño Educativo”**.

El objetivo de este apartado era: Evaluar que la presentación de la **“Guía para la Transferencia del Conocimiento que a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuatamente el Desempeño Educativo”** representara un formato atractivo para los usuarios.

Para cada una de las preguntas que se presentaron en esta sección, los profesores marcaron con una X la respuesta que mejor describía su punto de vista, además en los espacios correspondientes hicieron comentarios sobre mejoras que se podrían para mejorar cada uno de los elementos planteados.

### PREGUNTA 1.



GRÁFICA 5.1 EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

### 1.1 ¿Qué características de la guía podrían ser mejoradas?

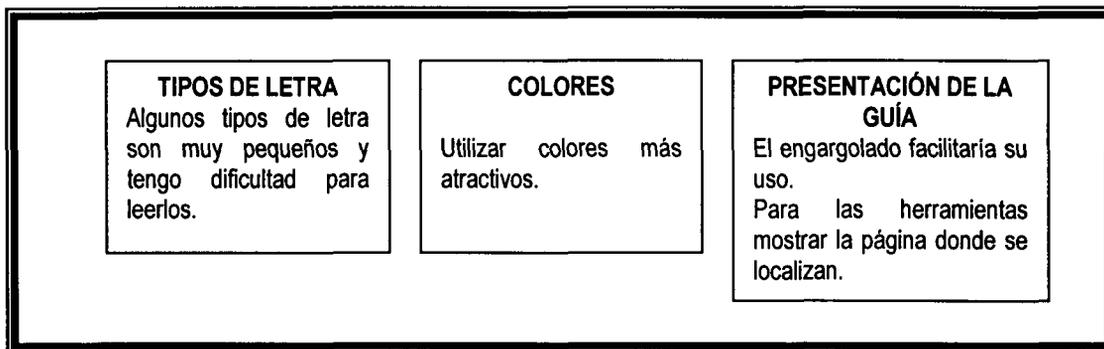


FIGURA 5.1 SUGERENCIAS PARA HACER MÁS ATRACTIVA LA GUÍA.

#### RESULTADOS.

Para la pregunta ¿La Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento, a simple vista, le resulta atractiva para su uso?, los participantes de los grupos de enfoque respondieron su grado de acuerdo utilizando la escala de 1 al 5 donde el 1 significaba que el formato utilizado hace que la guía no resulte atractiva y el 5 que el formato de la guía resulte muy atractiva.

Los resultados obtenidos del total de 19 participantes fueron: 42.11% le dieron un 4 y 57.89% le dieron un 5, dando una evaluación final de 91.57.

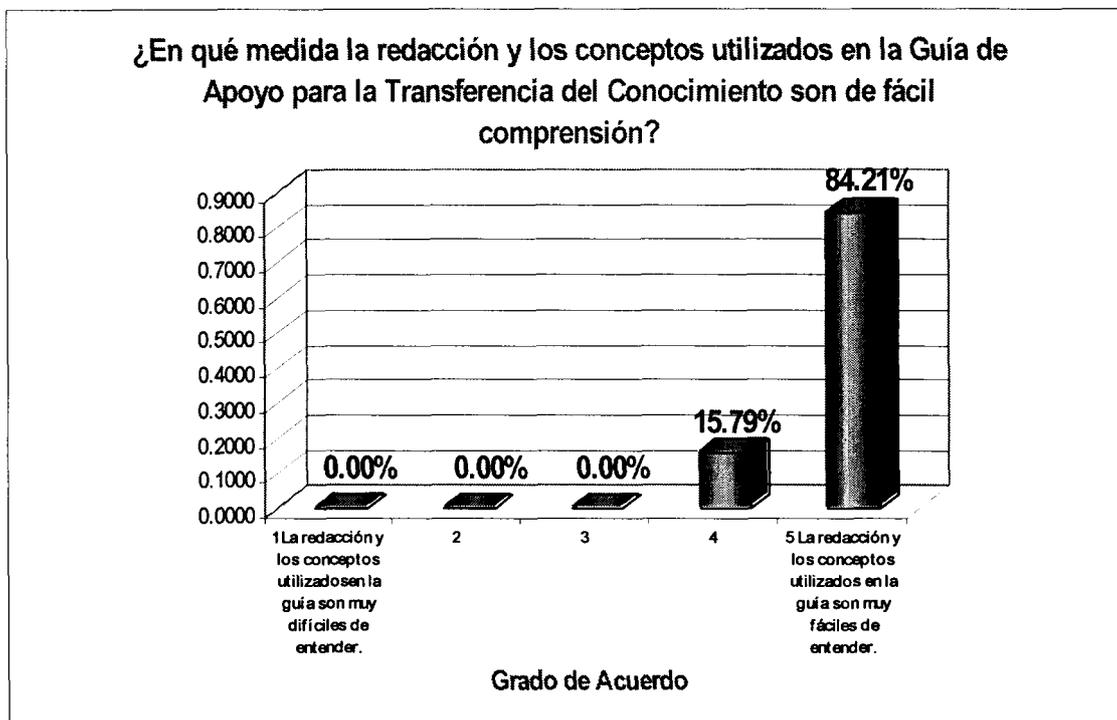
#### INTERPRETACIÓN.

La guía se presentó en un formato tamaño carta, a color, se utilizó una costilla y pastas transparentes para unirlo. Los expertos en el funcionamiento de las escuelas consideraron esta presentación como atractiva para su uso dando una evaluación de 91.57.

Además, con base a los comentarios de los participantes de los grupos de enfoque se identificaron aspectos que favorecerían que la guía se considere muy atractiva y práctica. Los elementos identificados son los siguientes:

- Considerar cambiar el formato a tamaño oficio para beneficiar la organización de la guía, ya que se tendría mayor espacio para utilizar tamaños de letra más grande y adecuados para que ningún usuario no tenga dificultad de lectura.
- Poner más énfasis en la selección de colores que faciliten el manejo e interpretación de la guía, por ejemplo el seleccionar colores diferentes para la simbología al color del texto para que pueda ser identificada rápidamente.
- El presentar la guía mediante un engargolado ya que a los maestros lo consideran más práctico y están familiarizados con su manejo. Los engargolados son la forma de presentación de las guías y cuadernos de trabajo proporcionados por la S.E.P.

PREGUNTA 2.



GRÁFICA 5.2 EVALUACIÓN DE LA REDACCIÓN Y CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA GUÍA

2.1 Mencione qué aspectos se podrían mejorar o agregar para facilitar que la guía sea fácil de entender.

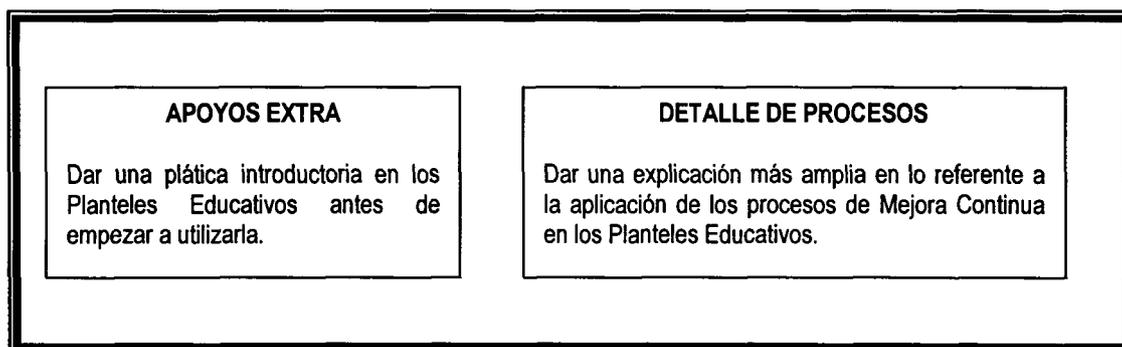


FIGURA 5.2 SUGERENCIAS PARA HACER MÁS ENTENDIBLE LA GUÍA.

RESULTADOS.

La pregunta ¿En qué medida la redacción y los conceptos utilizados en la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento son de fácil comprensión?, fue respondida por los grupos de enfoque utilizando la escala del 1 al 5, donde el 1 significaba que la redacción y los conceptos utilizados en la guía eran muy difíciles de entender y el 5 que la redacción y los conceptos utilizados en la guía eran muy fáciles de entender.

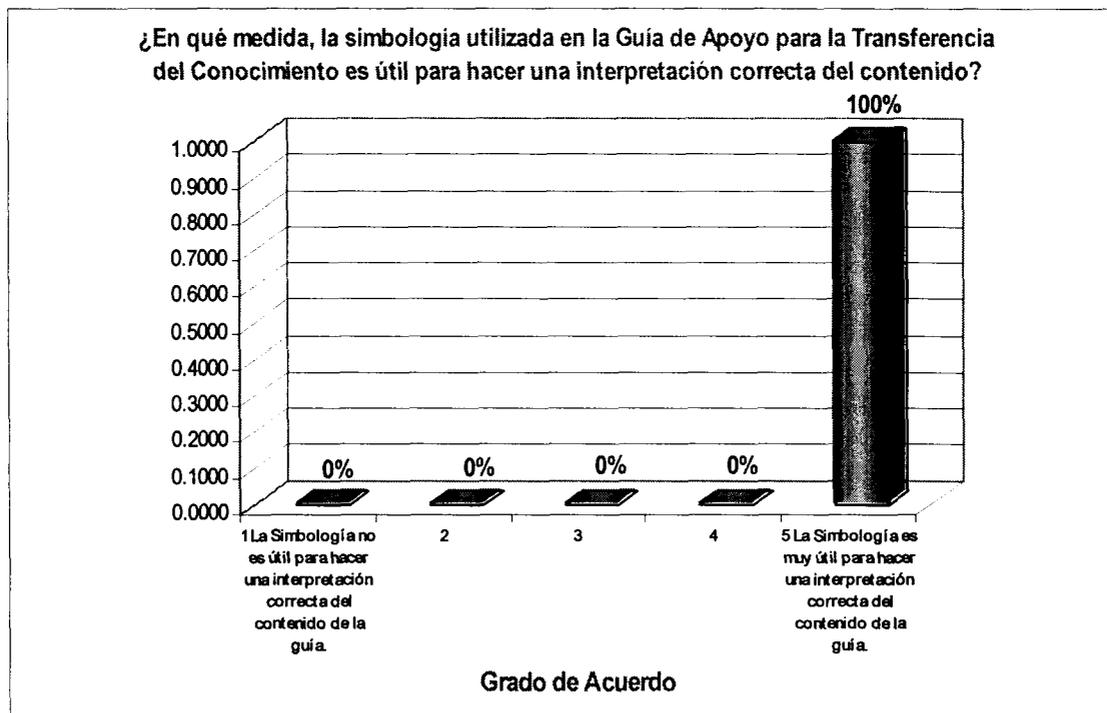
Los resultados obtenidos del total de 19 participantes fueron: 15.79% le dieron un 4 y 84.51% le dieron un 5, dando una evaluación final de 96.84.

### INTERPRETACIÓN.

La guía se desarrolló tomando en cuenta que los conceptos utilizados fueran fáciles de entender y no fueran un obstáculo al poner en práctica el proceso. Los profesores consideraron que la guía estaba elaborada en un lenguaje sencillo y fácil de entender, permitiendo que se pueda seguir correctamente el proceso. Además, es conveniente que al poner en marcha el uso de la guía en las escuelas se realicen pláticas introductorias para dar un panorama general la guía y su uso, para facilitar que los docentes puedan seguir fácilmente el proceso.

También se debe considerar el detallar más algunos procesos de las Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento que es la columna vertebral de la guía, para que los Equipos de Mejora Continua no tengan dudas del proceso, que no se preste a confusiones de lo que se está pidiendo y que los asesores puedan brindar un apoyo adecuado.

### PREGUNTA 3



GRÁFICA 5.3 EVALUACIÓN DE LA UTILIDAD DE LA SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA GUÍA

**3.1 Mencione qué podría ser mejorado para que la simbología brinde un mayor soporte en la interpretación de la guía.**

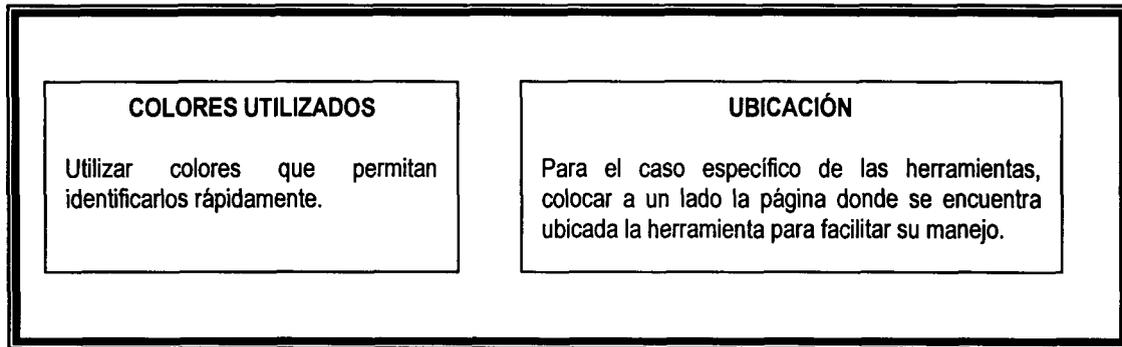


FIGURA 5.3 SUGERENCIAS PARA QUE LA SIMBOLOGÍA BRINDE MAYOR SOPORTE PARA LA INTERPRETACIÓN DE LA GUÍA.

**RESULTADOS.**

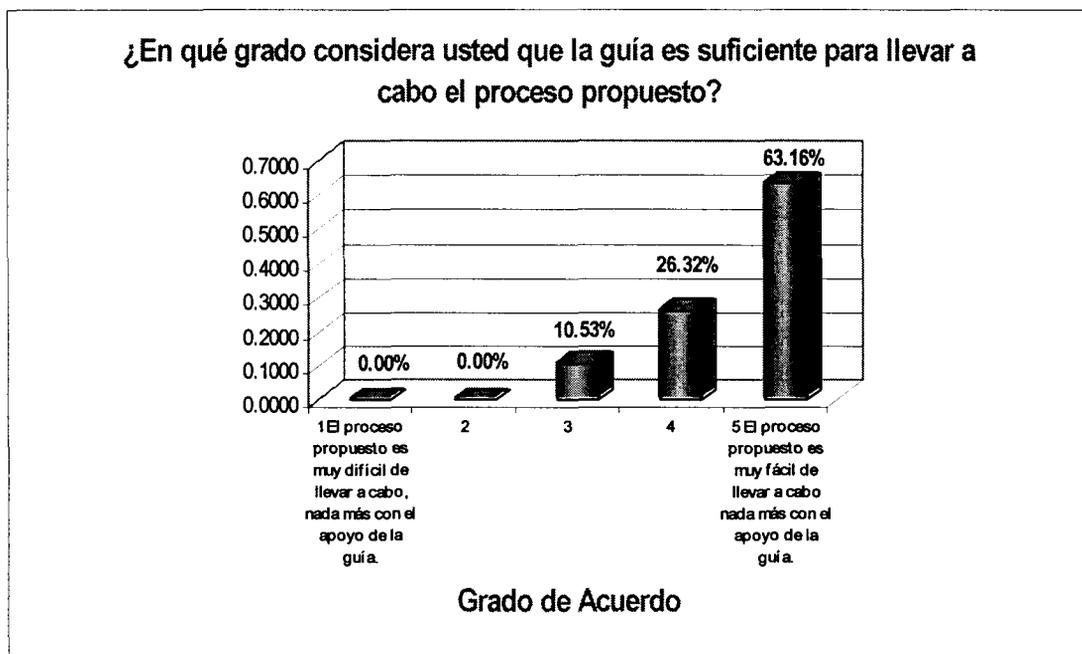
Los participantes de los grupos de enfoque respondieron a la pregunta ¿En qué medida, la simbología utilizada en la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento es útil para hacer una interpretación correcta del contenido?, con base a la escala de 1 al 5 donde el 1 significaba que la simbología no era útil para hacer una interpretación correcta del contenido de la guía y el 5 que la simbología era muy útil para hacer una interpretación correcta del contenido de la guía.

La evaluación final de la simbología es de 100, ya que todos los participantes coincidieron en dar un 5 a la simbología.

**INTERPRETACIÓN.**

La simbología que se utilizó para ayudar a la correcta interpretación de la guía fue considerada muy útil caracterizada por ser clara, sencilla y de fácil manejo. Los participantes de los grupos de enfoque manifestaron que podría presentarse toda la simbología en colores diferentes a la redacción del texto, como en el caso de las herramientas que se presentan en color rojo, para que pueda identificarse rápidamente. En el caso específico de las herramientas, se podría aparte de señalar la herramienta que apoya la actividad o fase, agregar la página en donde se encuentra ubicada para no tener que remitirse al índice general.

**PREGUNTA 4.**



GRÁFICA 5.4 EVALUACIÓN DE LA AUTOSUFICIENCIA DE LA GUÍA

**4.1 Mencione qué otros apoyos sería útil conjugar con la guía para poder llevar a cabo el proceso propuesto.**

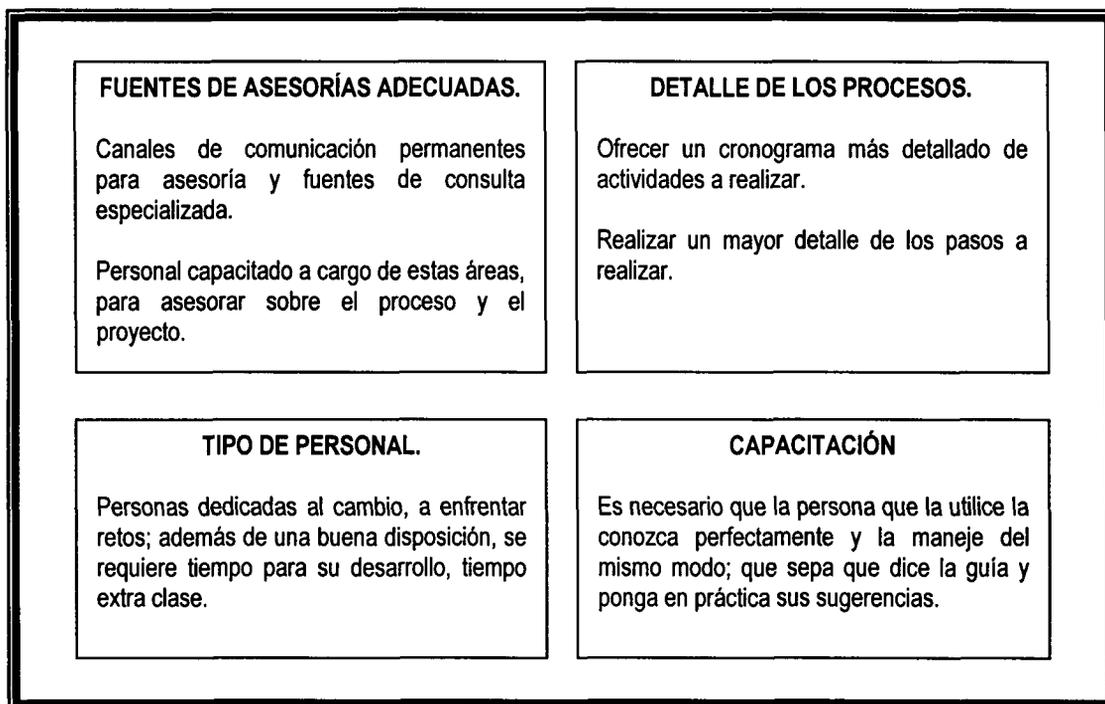


FIGURA 5.4 SUGERENCIAS DE APOYOS PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO PROPUESTO

## RESULTADOS.

La pregunta ¿En qué grado considera usted, que la guía es suficiente para llevar a cabo el proceso propuesto? fue respondida con base a la escala de 1 al 5, donde el 1 significaba que el proceso es muy difícil de llevar a cabo nada más con el apoyo de la guía y el 5 que el proceso propuesto es muy fácil de llevar a cabo nada más con el apoyo de la guía.

El resultado obtenido del total de los 19 participantes fue: el 10.53% dio un 3, el 26.32% un 4 y un 63.16% le dio un 5, por lo que la evaluación final es de 90.53.

## INTERPRETACIÓN.

La guía para la transferencia del conocimiento obtuvo una evaluación de 90.53 considerando que el proceso propuesto es fácil de llevar a cabo tan sólo con el apoyo de la guía, sin embargo, con base a la pregunta 4.1 se identificaron varios procesos que podrían ser combinados con la guía para obtener un mejor resultado.

Las sugerencias se enfocan a 4 aspectos: proporcionar fuentes de asesoría adecuada, detallar los procesos, seleccionar personal que sea capaz de adaptarse al cambio y brindar capacitación adecuada a los miembros de los equipos de Mejora Continua. A continuación se da una breve descripción de cada uno:

- **FUENTE DE ASESORÍA ADECUADA.** Como apoyo al desarrollo de las fases se propone que existan canales de comunicación permanentes para brindar asesoría a los planteles (Web del Conocimiento), pero se debe de cuidar el hacer un perfil detallado de las personas que se requieren para que estén a cargo de éstas áreas y que estén debidamente capacitados para despejar dudas del proceso y canalizar las dudas especializadas a los responsables, y sobretodo asegurar que todas las dudas sean respondidas. Tener cuidado que exista uniformidad de criterios para no confundir en el proceso a las escuelas.
- **DETALLE DE LOS PROCESOS.** En algunos de los procesos, sobretodo donde se definen los proyectos de mejora continua, vale la pena detallarlos un poco más los pasos a seguir, incluir algunos ejemplos sobre los pasos a llevar a cabo para que den una idea de lo que se está pidiendo. Por último, sería útil incluir un cronograma con los tiempos que se sugiere dedicar a cada uno de los procesos involucrados y que sirvan de guía a los equipos de mejora continua.
- **TIPO DE PERSONAL.** Un proceso de apoyo muy fuerte a los proyectos es encontrar personas que estén dispuestas al cambio y a comprometerse con los objetivos de la S.E.P. y de las escuelas, ya que estos proyectos requieren responsabilidad y compromiso.
- **CAPACITACIÓN.** Para el éxito del proyecto es importante que la S.E.P. brinde apoyo para involucrar a los profesores en procesos de capacitación que les permitan desarrollar las habilidades necesarias tanto para el manejo de la tecnología, así como para fomentar la investigación, trabajo en equipo y sobretodo hacer que se tome conciencia de la importancia de la transferencia de conocimiento para favorecer la mejora continua.

## RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL FORMATO DE PRESENTACIÓN DE LA GUÍA PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

A continuación se presenta en la Tabla 5.1 un resumen de los resultados obtenidos en el primer apartado donde se evaluó la Presentación de la Guía.

PREGUNTA	EVALUACIÓN	ACEPTACIÓN	COMENTARIOS
1. ¿La Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento, a simple vista, le resulta atractiva para su uso?	91.57	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guía atractiva y práctica.</li> <li>▪ Cambio de tamaño de letra.</li> <li>▪ Uso de colores.</li> <li>▪ Uso de engargolado.</li> </ul>
2. ¿En qué medida la redacción y los conceptos utilizados en la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento son de fácil comprensión?	96.84	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sencillos y fáciles de entender.</li> <li>▪ Combinar con uso de pláticas introductorias sobre uso general.</li> </ul>
3. ¿En qué medida, la simbología utilizada en la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento es útil para hacer una interpretación correcta del contenido?	100	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clara, sencilla y de fácil manejo.</li> <li>▪ Uso de colores diferentes al texto en toda la simbología para identificarla fácilmente.</li> </ul>
4. ¿En qué grado considera usted que la guía es suficiente para llevar a cabo el proceso propuesto?	90.53	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fácil de seguir y además de la utilidad que brindan las herramientas.</li> <li>▪ Combinar con: Fuentes de Asesoría Adecuadas, Detalle de Procesos, Tipo de Personal y Capacitación.</li> </ul>

TABLA 5.1 EVALUACIÓN GLOBAL DEL FORMATO DE PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que el Formato de Presentación de la Guía es adecuado y muy atractivo, además de que el lenguaje, simbología y conceptos son sencillos y fáciles de comprender por los profesores, los cuales eran objetivos a cumplir por la guía.

La presentación de la guía puede ser mejorada tomando en cuenta las sugerencias hechas por los participantes en cada uno de los espacios que se proporcionaron y que harán que la guía se convierta en una herramienta todavía más sencilla y práctica.

Se debe considerar combinarla, de acuerdo con los recursos proporcionados, con otras herramientas de apoyo que se identificaron a lo largo de este apartado y que ayudarían a que el proceso se realizará de forma más eficiente y efectiva.

### 5.1.2 Orden Secuencial de la Guía.

El segundo apartado del instrumento evaluó que el Orden Secuencial de la “**Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo**” fuera lógico. Para esto, cada uno de los apartados de la guía se organizaron de tal forma, que los resultados de los procesos sirvieran como entradas de información para los siguientes.

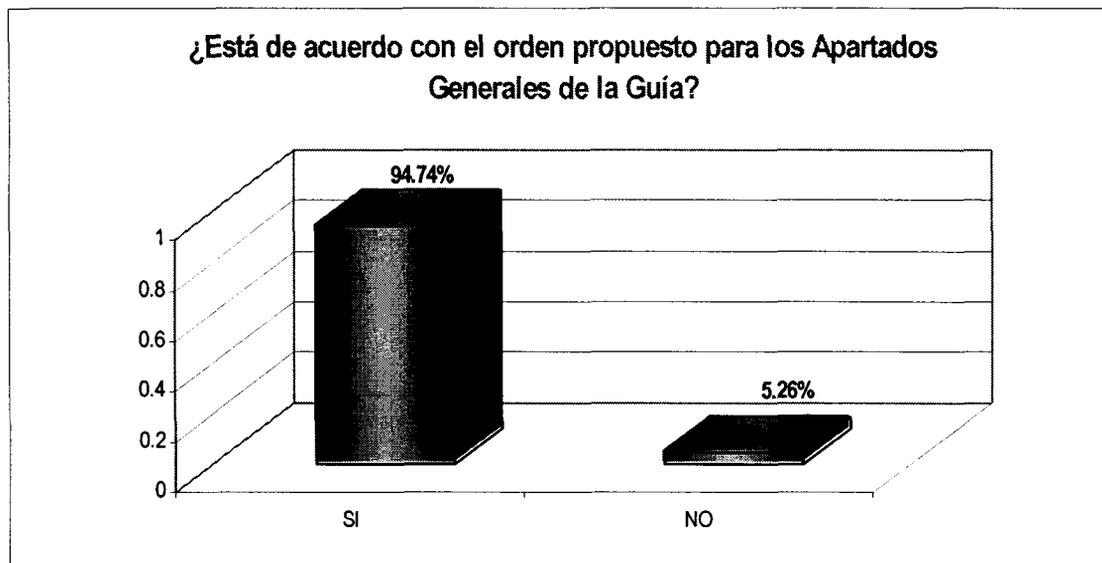
Para cada una de las tablas que se presentaron en este apartado del instrumento de validación (Ver Anexo 5), los grupos de enfoque marcaron con una  $\checkmark$  en la segunda fila los elementos que consideraban que estaban en un orden lógico, en caso contrario en la tercera fila escribían la secuencia que recomendaban y finalmente, si consideraban que existían elementos que sería útil incluir para que el proceso fuera lógico lo hacían en la cuarta fila.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las preguntas de evaluación del orden lógico.

## PREGUNTA 5.

Validación del orden general de la Guía para la Transferencia del Conocimiento.

### 5.1) Evaluación del Orden Lógico de los Apartados Generales de la Guía.



GRÁFICA 5.5 EVALUACIÓN DEL ORDEN LÓGICO DE LOS APARTADOS GENERALES DE LA GUÍA

## RESULTADOS.

Del total de 19 participantes, el 94.74% estuvo de acuerdo en que el orden en que se presentan los apartados generales de la Guía para la Transferencia del Conocimiento era lógico, un 5.26% sugirieron algunas modificaciones.

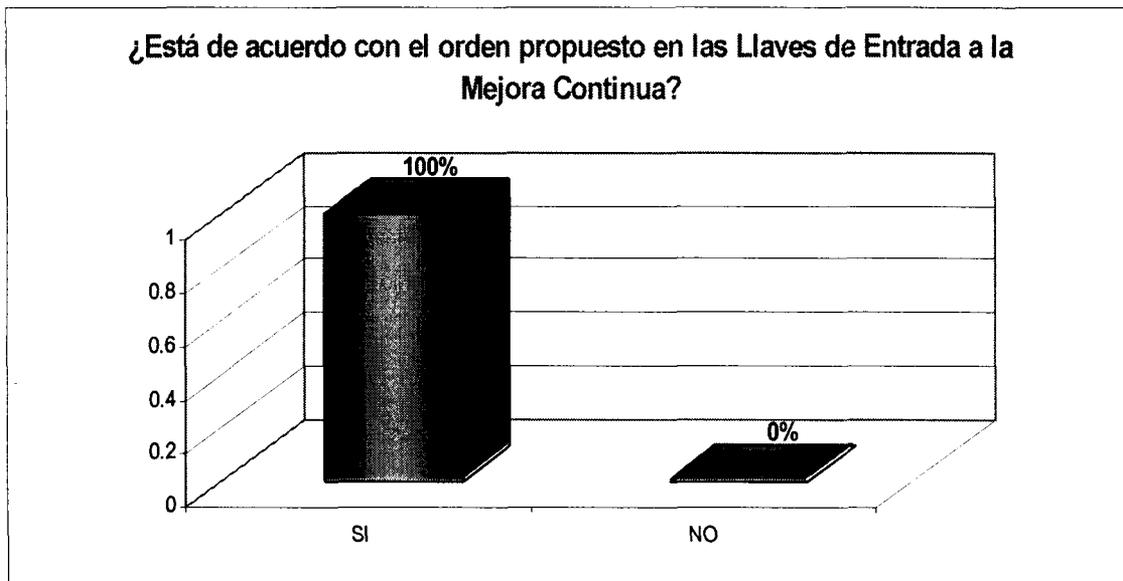
## INTERPRETACIÓN.

El orden en que se presentaron los apartados generales de la guía son lógicos, sólo un 5.26% consideró que se debían de modificar, pues consideraban que era mejor presentar las herramientas y después las Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento, pero con base en los criterios establecidos en el Capítulo 4, para evaluar la posibilidad de hacer un cambio en el orden se necesita que por lo menos un 10% de los participantes lo consideraran necesario, por lo tanto se conserva la organización propuesta.

En los resultados obtenidos se identificaron dos secciones que sería útil incluir: una **Justificación** después de la introducción de la guía explicando el por qué surge la idea de su elaboración, de qué manera pretende apoyar a las escuelas y el otro apartado es el de **Retroalimentación** antes de la Bibliografía, para que los usuarios tengan una forma de poder interactuar con el autor para colaborar en la actualización de la guía, mejorando los procesos y herramientas presentadas y agregar otras que se hayan identificado durante la práctica.

### 5.2) Orden lógico de los procesos propuestos por la Guía para la Transferencia de Conocimiento y la Mejora en el Desempeño Educativo.

#### LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO.



GRÁFICA 5.6 EVALUACIÓN DEL ORDEN LÓGICO DE LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA

## RESULTADOS.

En la pregunta 5.2 se evaluó el orden lógico en que se presentan las Llaves de Entrada a la Mejora Continua, y el 100% estuvo de acuerdo en que el orden en que se organizó este proceso es lógico.

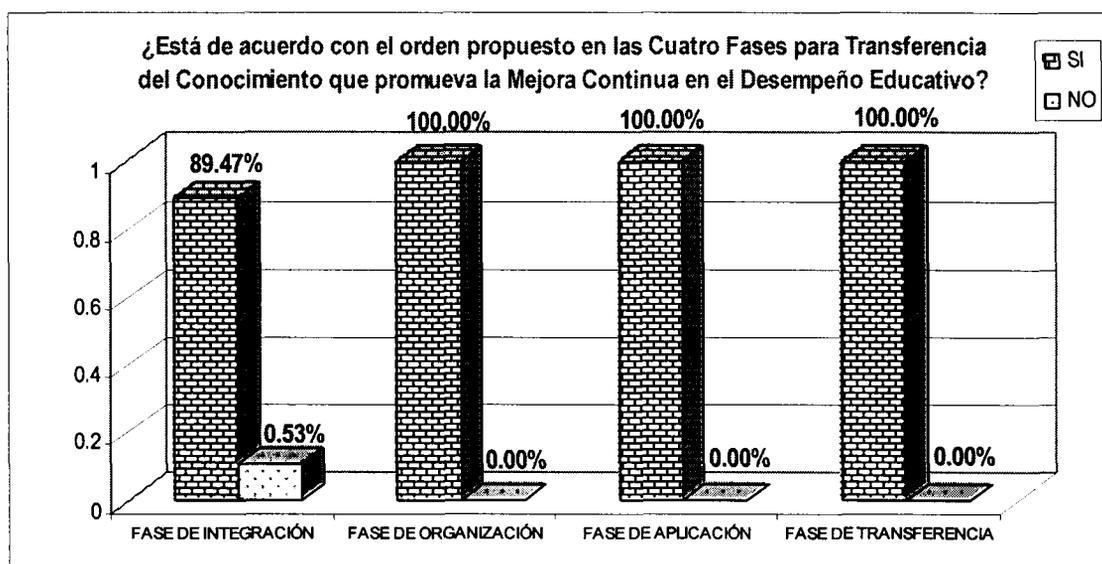
## INTERPRETACIÓN.

La organización en que se presentó el proceso de las Llaves de Entrada a la Mejora Continua, que consiste en proveerle al director una forma de incentivar la participación y compromiso de los profesores para llevar a cabo proyectos que ayuden a mejorar el desempeño educativo de las escuelas públicas, fue considerado lógico.

Para que este proceso pueda tener mayor oportunidad de éxito se deben contemplar:

- La concientización del director para comprometerlo con su función de líder y que promueva la creación de una atmósfera de confianza con los miembros de su equipo docente.
- La S.E.P. debe brindar apoyo para que este proceso se pueda llevar a cabo: darle importancia al papel del director, recalcar y dar a conocer la importancia de la participación del docente y los medios necesarios para que puedan llevarse a cabo acciones (por ejemplo, capacitación) para incentivar el compromiso del docente.

## CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.



GRÁFICA 5.7 EVALUACIÓN DEL ORDEN LÓGICO DE LAS CUATRO FASES DE LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.

## RESULTADOS.

Del total de 19 participantes, el 89.47% estuvo de acuerdo con la organización de la fase de integración y un 10.53% estuvo en desacuerdo, y para las fases de organización, aplicación y transferencia el 100% estuvo de acuerdo en que el orden presentado es totalmente lógico.

## INTERPRETACIÓN.

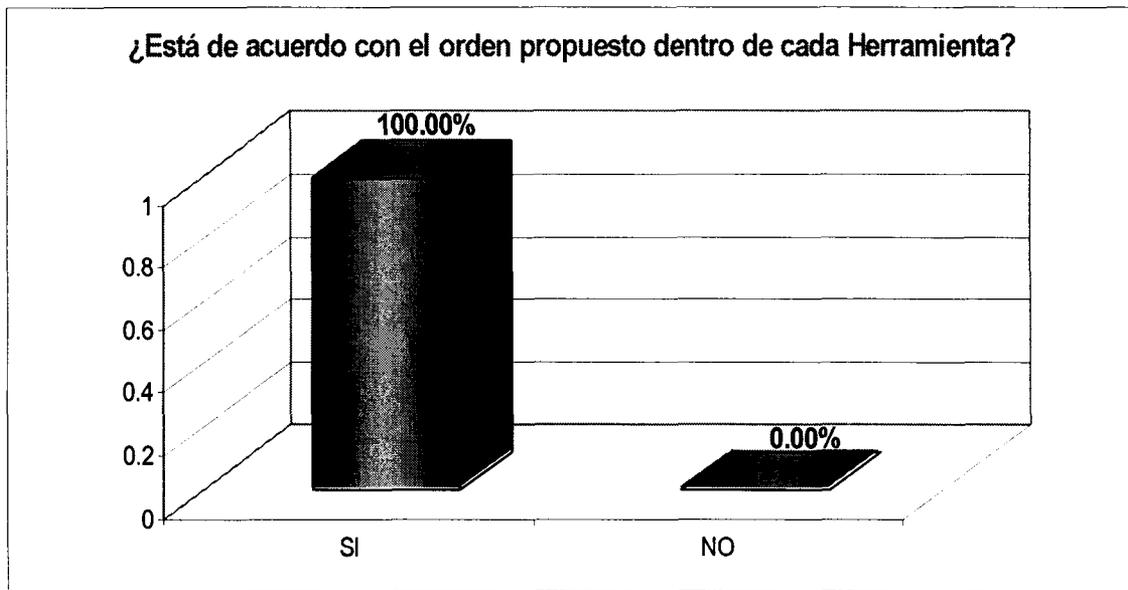
El grupo de expertos en el funcionamiento de los planteles educativos coincidieron en que las Fases de Organización, Aplicación y Transferencia se presentan en un orden lógico, y en la Fase de Integración un 10.53% estuvo en desacuerdo porque consideraban que primero se debían de integrar los equipos de mejora continua y con base a esos grupos se trabajara en el diagnóstico de las necesidades de las escuelas y en el establecimiento proyectos a llevar a cabo, y considerando que en los criterios establecidos en el Capítulo 4 se planteó que para conservar el orden en que se presentaba cada uno de los procesos se tenía que tener una aprobación mínimo del 90% de los asistentes, se propone considerar cambiar el orden de la Fase de Integración de acuerdo a lo propuesto por los participantes para que el orden sea lógico.

Cabe hacer mención que los participantes que sugirieron cambiar el orden propuesto en la Fase de Integración eran en igual porcentaje personas que habían participado en Escuelas de Calidad, como personas que no han participado en el PEC, pero si en otros programas de la S.E.P., por lo que se considera que la decisión no se vio influida por su experiencia en el programa.

Adicionalmente se recopilaron algunas sugerencias que se despliegan a continuación, de acuerdo a la fase en la que se realizaron:

- **FASE DE INTEGRACIÓN:** Los participantes consideran útil agregar después de la identificación de posibles proyectos a realizar, una justificación donde se establezcan los beneficios de llevarlos a cabo, así como sus repercusiones en el entorno y con base a esto definir el objetivo a cumplir, esto para poder tener mejores elementos para evaluar cuáles son los proyectos que conviene llevar a cabo.
- **FASE DE ORGANIZACIÓN:** Para que pueda estandarizarse la obtención de información es conveniente anexar en el apartado de herramientas, formatos de fichas de trabajo que permitan identificar información relevante en el paso de búsqueda del conocimiento necesario. Además, es muy importante que la S.E.P. apoye a las escuelas con la publicación de áreas de mejora que ellos detecten, para que les sirva como una orientación de las necesidades que se han detectado a nivel organizacional y poder evaluar que tanto se tiene esa necesidad en el plantel.
- **FASE DE APLICACIÓN:** En el punto III.2 Análisis de los Resultados Obtenidos de Acuerdo al Objetivo se considera desde la obtención de resultados, su análisis y definición de áreas para mejorar, los participantes consideraron que sería más representativo el título de Obtención y Análisis de Resultados de Acuerdo al Objetivo. Otro aspecto que se considera clave el proceso es proporcionarles a los equipos de mejora continua la oportunidad de recibir capacitación en herramientas, metodologías y técnicas que se identifiquen necesarias para el éxito del proyecto.
- **FASE DE TRANSFERENCIA:** En esta fase es vital que se cuente con el apoyo de la S.E.P. para que esté constantemente remarcando la importancia de la Transferencia de Conocimiento, también es útil incorporar a la guía documentos en donde se haga referencia a los beneficios que se pueden acceder. Otro elemento en que se debe poner especial atención es crear la infraestructura adecuada para que los equipos puedan tener acceso a la información necesaria para replicar un proyecto y sobretodo en actualizar la información y los proyectos que se han realizado para que la transferencia beneficie la espiral de la Mejora Continua.

## HERRAMIENTAS DE APOYO.



GRÁFICA 5.8 EVALUACIÓN DEL ORDEN LÓGICO DENTRO DE CADA HERRAMIENTA.

### **RESULTADOS.**

El 100% de los participantes del grupo de enfoque estuvo de acuerdo con el orden propuesto dentro de cada herramienta.

### **INTERPRETACIÓN.**

El 100% de los participantes consideraron lógico el orden en que se organizó el contenido de cada herramienta que es: el objetivo de la herramienta y después el desarrollo de la aplicación.

En este aspecto lo único que se sugirió para mejorar este apartado es que cuando se hace referencia a las herramientas en cada uno de los procesos incluir el número de la página en donde se encuentra para facilitar su búsqueda y no tener que irte al índice general.

**RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL ORDEN SECUENCIAL DE LA GUÍA.**

En la Tabla 5.2 se presenta un resumen de los resultados obtenidos en el segundo apartado, del instrumento de validación, en el se evaluó el Orden Lógico de la Guía.

PREGUNTA	EVALUACIÓN	ACEPTACIÓN	COMENTARIOS
5.1 Orden Lógico de los Apartados Generales de la Guía	94.74	Aceptado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El 5.26% consideraba cambiar las 4 Fases después de las Herramientas.</li> <li>▪ Incluir: Apartado de Justificación y Retroalimentación.</li> </ul>
5.2 Las Llaves de Entrada a la Mejora Continua. Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento que promueva la Mejora en el Desempeño Educativo. Fase de Integración	100	Aceptado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambiar el orden propuesto para que se como un proceso claro y lógico. La primera actividad a realizar es la Formación de Equipos y después Establecimiento de Proyectos de Mejora</li> <li>▪ Incluir fichas de trabajo para estandarización de información.</li> <li>▪ Hacer énfasis en brindar capacitación.</li> <li>▪ Apoyo de la SEP para remarcar importancia de la Transferencia y Reutilización del Conocimiento.</li> <li>▪ Infraestructura adecuada.</li> <li>▪ Actualización de la memoria de los proyectos.</li> <li>▪ Incluir página de localización de la herramienta.</li> </ul>
Fase de Organización	89.47	No se acepta	
Fase de Aplicación	100	Aceptado	
Fase de Transferencia	100	Aceptado	
Herramientas de Apoyo.	100	Aceptado	

TABLA 5.2 EVALUACIÓN GLOBAL DEL ORDEN LÓGICO DE LA GUÍA

Con base en los resultados obtenidos se puede concluir, que el orden en que se organizaron los apartados propuestos por la guía son lógicos y facilitan que los usuarios puedan seguir el proceso. El único apartado que requiere modificaciones es la Fase de Integración, ya que los profesores consideran que para que el proceso sea lógico y claro se debe primero integrar los equipos de mejora continua que era el punto 1.2 y después el establecimiento de posibles proyectos a realizar que era el punto 1.1

Es importante enfatizar que de acuerdo al análisis de resultados realizado, la decisión de los participantes de cambiar el orden propuesto en la Fase de Integración, no se vio influenciada por el hecho de que estuvieran participando o no en el Programa de Escuelas de Calidad.

### 5.1.3 Utilidad de la Guía.

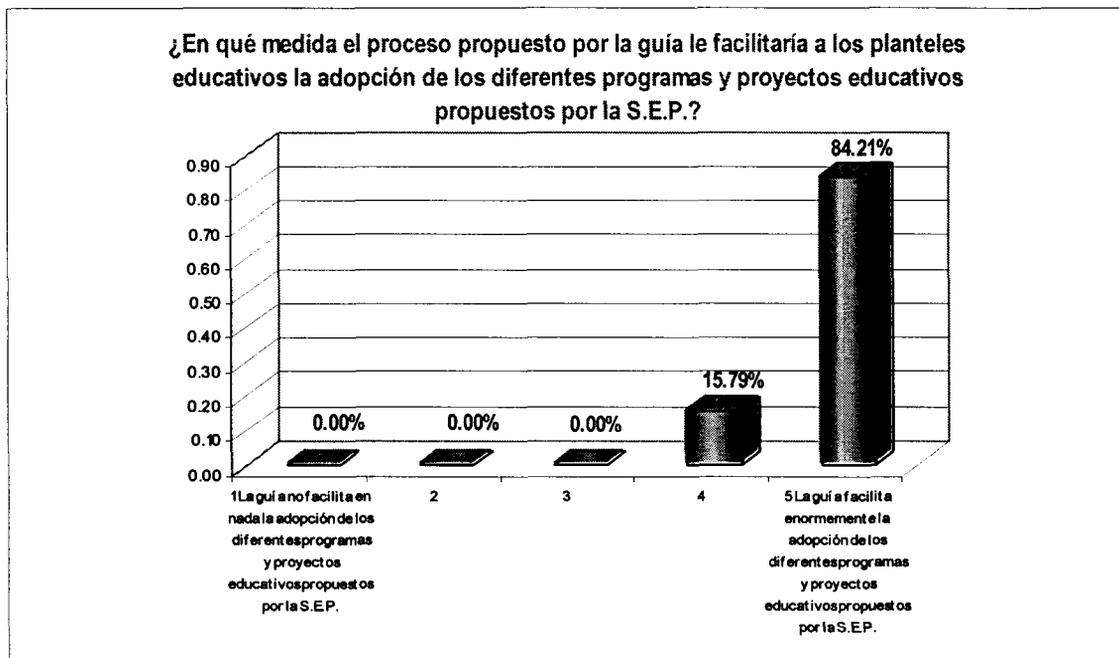
La tercera sección se dedicó a validar la utilidad de la **“Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación para Mejorar Continuatamente el Desempeño Educativo”**.

Para validar la utilidad se evaluó que la **“Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación para Mejorar Continuatamente el Desempeño Educativo”** cumpliera el objetivo para el cual fue creada.

La guía tiene por objetivo ser una herramienta sencilla, útil y autosuficiente, en la que los profesores de los planteles educativos se puedan apoyar para hacer frente a los cambios que se le presenten, así como reutilizar las experiencias y conocimientos que se han generado dentro de la organización y que beneficien la mejora continua del desempeño educativo.

Para cada una de las preguntas que se presentaron, los participantes de los dos grupos de enfoque marcaron con una X la utilidad que perciban para cada uno de los procesos y herramientas propuestas, además en los espacios correspondientes hicieron comentarios sobre mejoras que se podrían llevar a cabo para beneficiar el apoyo que podría brindar la guía.

#### PREGUNTA 6.



GRÁFICA 5.9 APOYO PROPORCIONADO POR LA GUÍA A LOS PLANTELES EDUCATIVOS PARA LA ADOCIÓN DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS Y PROYECTOS EDUCATIVOS PROPUESTOS POR LA S.E.P.

**6.1) Mencione en qué actividades o situaciones de los que se les han presentado cuando están adoptando programas del gobierno y/o llevando a cabo proyectos les podría apoyar el uso de la guía.**



**FIGURA 5.5 ÁREAS EN LAS QUE LA GUÍA PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO APOYARÍA A LOS PLANTELES EDUCATIVOS EN LA ADOPCIÓN DE PROGRAMAS DEL GOBIERNO Y/O EN LOS PROYECTOS QUE REALICEN.**

**RESULTADOS.**

Para la pregunta 6 ¿En qué medida el proceso propuesto por la guía le facilitaría a los planteles educativos la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la S.E.P?, los participantes de los grupos de enfoque contestaron a través de una escala del 1 al 5 donde el 1 significaba que la guía no facilitaba en nada la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la S.E.P. y el 5 que la guía facilita enormemente la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la S.E.P.

Del total de 19 participantes el 15.79% le dio un 4 y el 84.21% le dio un 5, dando una evaluación final de 96.84.

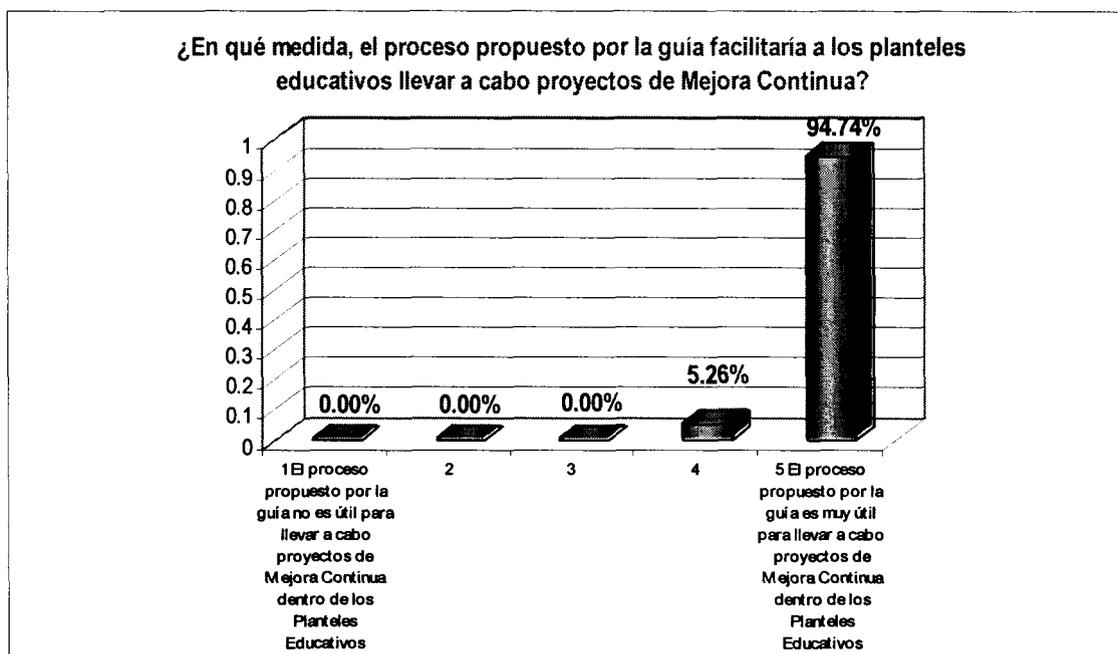
**INTERPRETACIÓN.**

Con base en los resultados obtenidos en la sesión, se puede concluir que el uso de los procesos propuestos en la guía podrían facilitar la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la SEP.

Los procesos apoyan tanto actividades internas que se llevan regularmente en las escuelas, así como actividades a nivel organizacional, a continuación se describen cada una de ellas:

- **ACTIVIDADES INTERNAS.** Proporciona una forma organizada y justificada de realizar la programación anual de actividades de la escuela, además de que los miembros del plantel se pueden involucrar en su planeación, y también ayuda mejorar la productividad de las reuniones que es un método de trabajo utilizado regularmente.
- **ACTIVIDADES GENERALES.** Ayuda a la organización y desarrollo de los Talleres Generales de Actualización del Docente, que apoyen las necesidades identificadas en los planteles. En el caso de los programas, la claridad y la sencillez que se maneja en las Llaves de Entrada a la Mejora Continua y las Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento promueven un cambio de actitud que los profesores muestran ante los proyectos que se les presentan.

### PREGUNTA 7.



GRÁFICA 5.10 APOYO PROPORCIONADO POR LA GUÍA A LOS PLANTELES EDUCATIVOS PARA LLEVAR A CABO PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA.

**7.1 En forma muy general, describa por favor cuál es el proceso que se sigue actualmente para llevar a cabo proyectos dentro del plantel, o a través de un ejemplo explique cómo se realizan.**

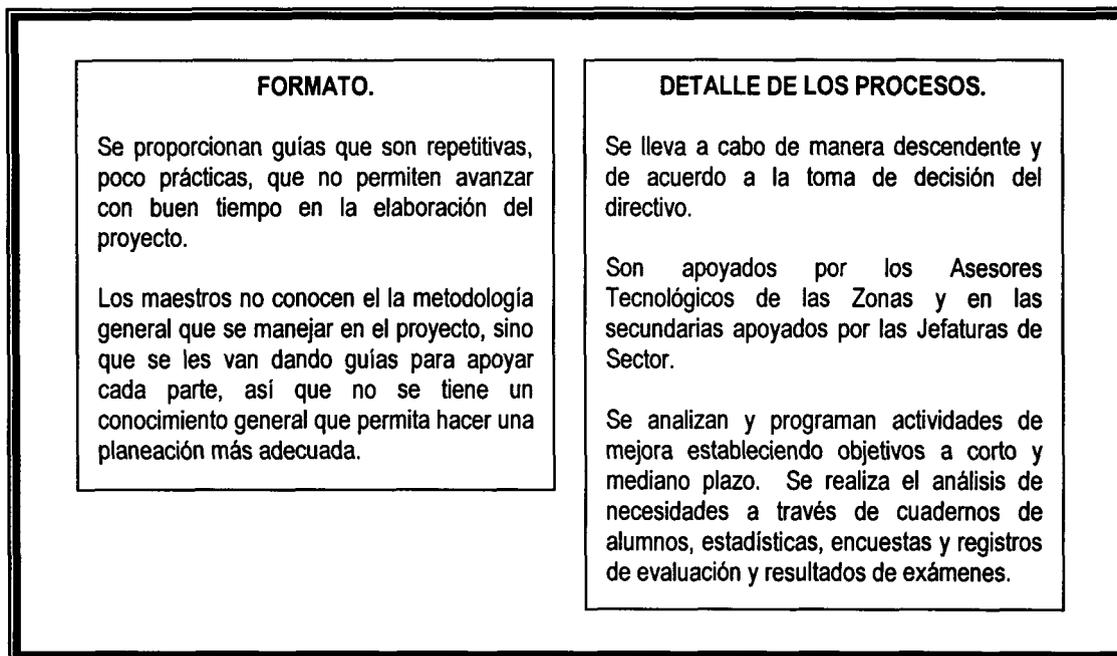


FIGURA 5.6 PROCESO QUE SE SIGUE ACTUALMENTE EN LOS PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA.

## RESULTADOS.

En la pregunta 7 se evaluó en qué medida el proceso propuesto facilita llevar a cabo proyectos de mejora continua dentro de los planteles educativos, los participantes contestaron esta pregunta a través de la escala del 1 al 5 donde el 1 significaba que el proceso propuesto no es nada útil para llevar a cabo proyectos de mejora continua dentro del plantel y el 5 que el proceso propuesto era muy útil para llevar a cabo proyectos de mejora continua dentro del plantel. El 5.26% de los participantes dio un 4 y el 94.74% dio un 5, dando una evaluación final de 98.95 en este aspecto.

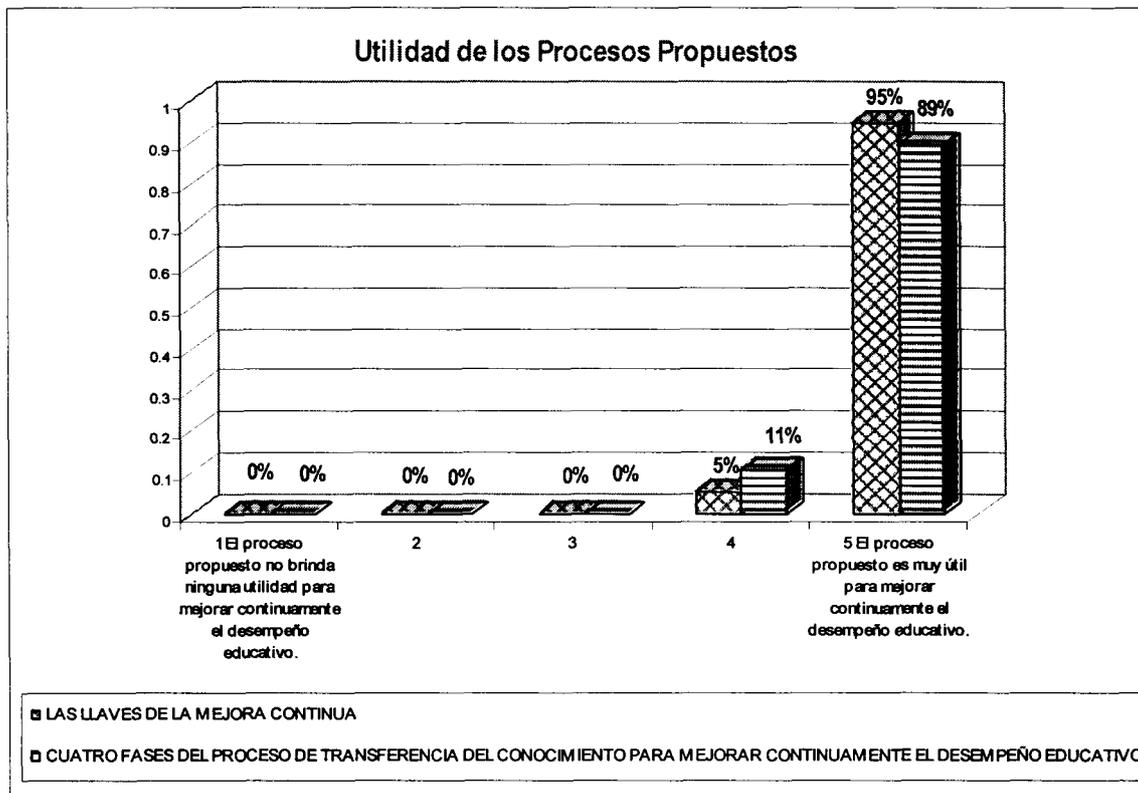
## INTERPRETACIÓN.

Los resultados que se obtuvieron permiten considerar la guía como una herramienta útil para que las escuelas puedan llevar a cabo proyectos de mejora continua y mejorar por consiguiente los resultados que se obtienen en materia educativa. Además, los comentarios que hicieron los maestros a través de la pregunta 7.1, cuyo objetivo era identificar aquellos procesos que no se consideran en otros manuales y que son de utilidad para el desarrollo de los proyectos, permitieron conocer que las Llaves de Entrada a la Mejora Continua es un elemento que no se había tomado en cuenta y que los profesores consideran clave para cambiar la actitud que se muestra ante los proyectos que se les proponen. Los profesores desde un principio pueden conocer el proceso general y no como en los programas que les propone la S.E.P. en el cual sólo les va dando la información necesaria para la parte del proyecto en la que están, lo que provoca

frustración, ya que son metodologías complejas que no permiten que los profesores perciban los beneficios y lo vean como una carga más de trabajo.

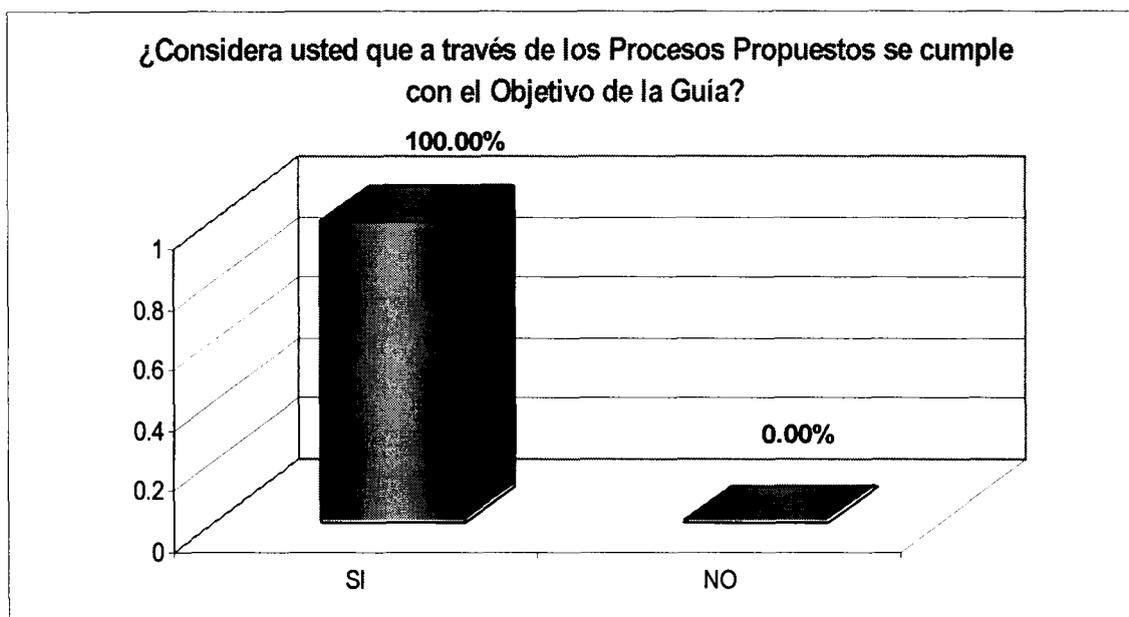
En las fases desarrolladas la ventaja que ellos identifican es que se les plantean los procesos con sencillez y claridad, además de ser muy prácticos y no redundantes. Las herramientas fue algo que consideraron como de gran utilidad, ya que las personas que desarrollan las guías, no se han preocupado por proporcionarles técnicas y métodos que les ayuden a hacerle frente a situaciones típicas que se presentan cuando se trabaja en equipo y para poder conciliar los diferentes puntos de vista para poder llegar a acuerdos y no se afecte el resultado del proyecto.

**PREGUNTA 8.**



GRÁFICA 5.11 UTILIDAD DE LOS PROCESOS PROPUESTOS.

8.1 Considera usted que con los procesos propuestos se logra el objetivo de la guía.



GRÁFICA 5.12 CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE LA GUÍA

**RESULTADOS.**

En la pregunta 8 se validó la utilidad de los procesos: Las Llaves de Entrada a la Mejora Continua y las Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo, donde cada participante expresó su punto de vista de acuerdo a la escala del 1 al 5 donde el 1 significaba que el proceso propuesto no brinda ninguna utilidad para mejorar continuamente el desempeño educativo y el 5 que el proceso propuesto es muy útil para mejorar continuamente el desempeño educativo.

A las Llaves de Entrada a la Mejora Continua, un 5% le dio un 4 y 95% le dieron un 5 dando una evaluación de la utilidad de 98.95 y a las Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento un 11% le dio un 4 y un 89% un 5 dando una evaluación general de 97.89.

En el punto 8.1 se preguntó que si los procesos que se proporcionan logran que se cumpla el objetivo de la guía que es:

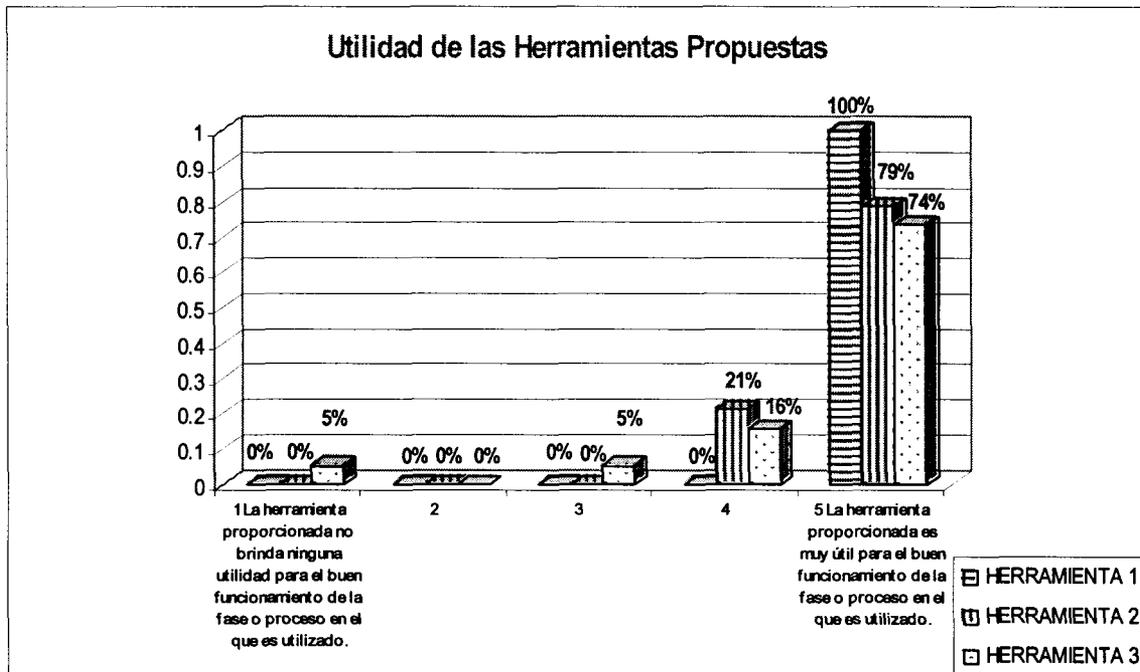
Ser una herramienta sencilla, útil y autosuficiente, en la que los maestros de los planteles educativos se puedan apoyar para hacer frente a los cambios que se le presenten, así como reutilizar las experiencias y conocimientos que se han generado dentro de la organización y que beneficien la mejora continua del desempeño educativo.

El 100% de los asistentes respondieron afirmativamente a este planteamiento, por lo que no hubo sugerencias acerca de procesos que agregar para que se cumpliera la meta.

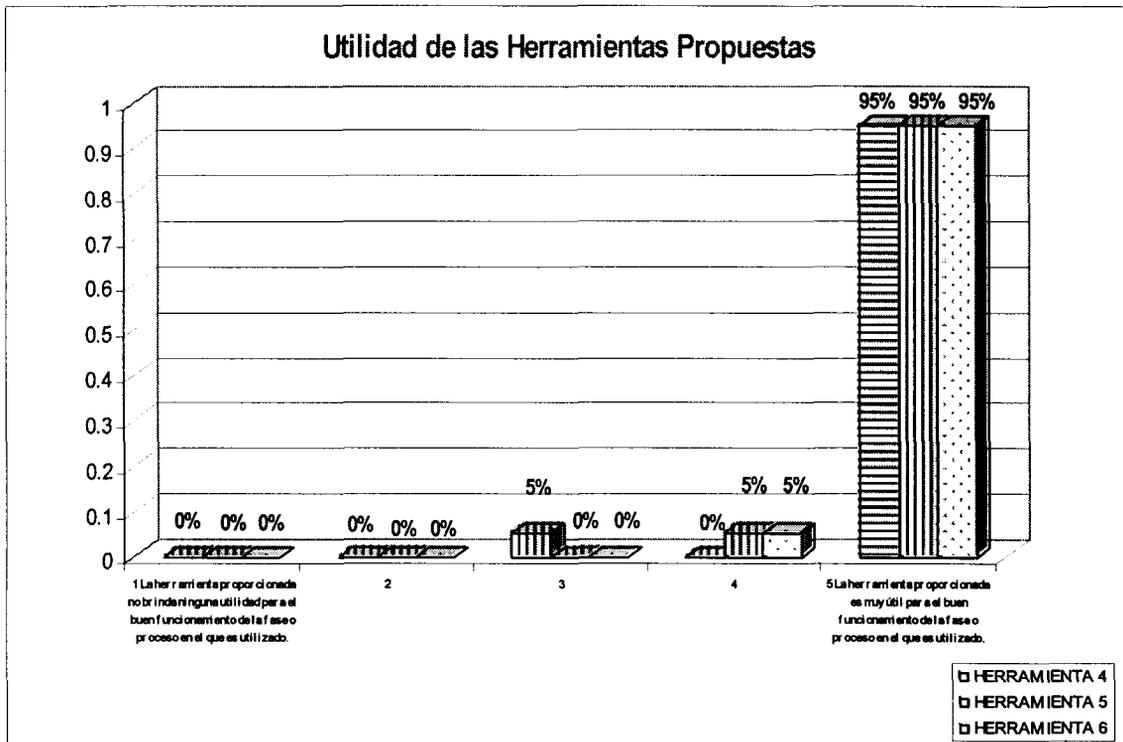
**INTERPRETACIÓN.**

Los resultados que se obtuvieron permiten considerar que los procesos propuestos son muy útiles para mejorar el desempeño educativo, ya que dan a conocer técnicas y herramientas sencillas y prácticas que son fáciles de comprender, además que contribuyen a proporcionar a los profesores un método para hacerle frente a los cambios que se le presenten, así como reutilizar las experiencias y conocimientos que se han generado dentro de la organización y que beneficien la mejora continua del desempeño educativo.

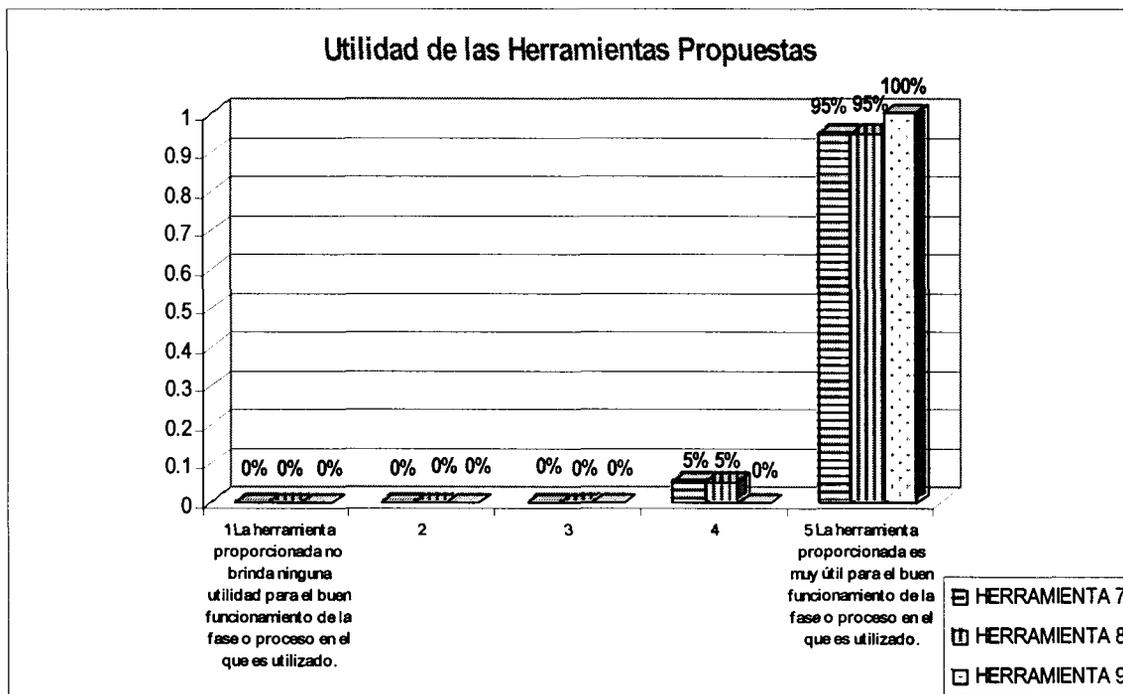
**PREGUNTA 9.**



GRÁFICA 5.13 UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS 1, 2 Y 3.

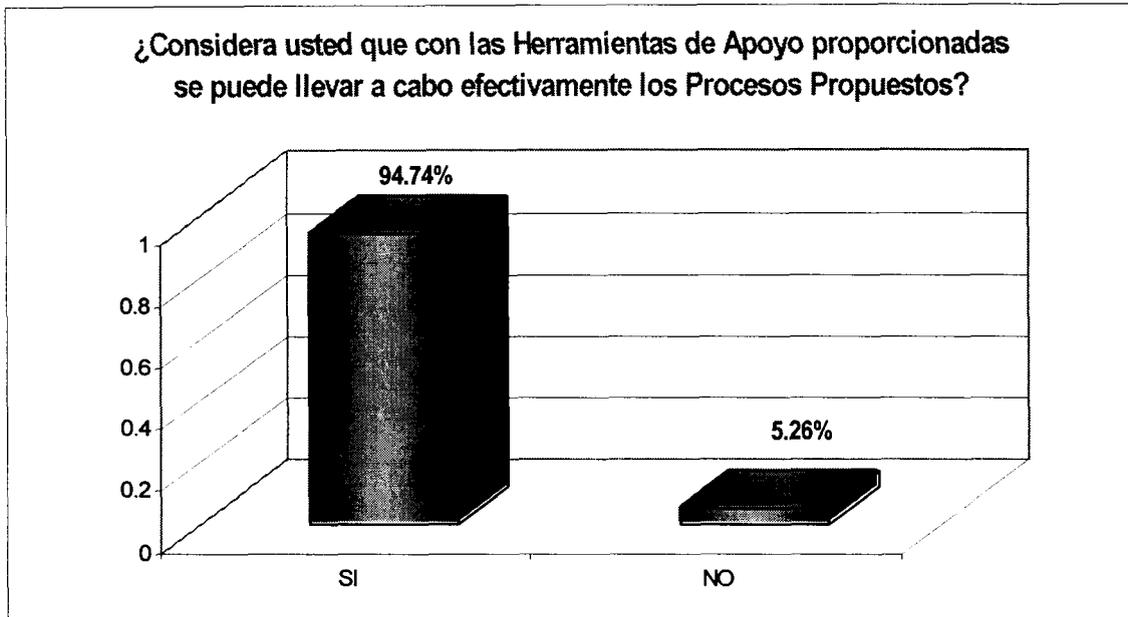


GRÁFICA 5.14 UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS 4, 5 Y 6.



GRÁFICA 5.15 UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS 7, 8 Y 9.

9.1 ¿Considera usted que con las Herramientas de Apoyo proporcionadas se pueden llevar a cabo efectivamente los Procesos Propuestos?



GRÁFICA 5.16 APOYO PROPORCIONADO DE LAS HERRAMIENTAS PARA LLEVAR A CABO EFECTIVAMENTE LOS PROCESOS.

AMPLIAR EXPLICACIÓN	HERRAMIENTAS ADICIONALES.
<p>En algunas herramientas como la 2 y la 3 ampliar sobre las acciones a llevar a cabo.</p>	<p>Incluir documentos que permitan concienciar sobre la importancia de la Transferencia del Conocimiento.</p> <p>En las Herramientas que se proporcionan para el Proceso de Mejora Continua verificar si existen herramientas más orientadas a motivar personas que presenten tanto de poder, logro y afiliación, ya que el maestro tiene la seguridad de permanencia.</p>

FIGURA 5.7 MEJORA EN LAS HERRAMIENTAS PROPUESTAS Y SUGERENCIAS DE HERRAMIENTAS ADICIONALES.

## RESULTADOS.

En la pregunta 9 se validó la utilidad de las herramientas para llevar a cabo efectivamente los procesos propuestos.

A continuación se desglosan los resultados obtenidos por herramienta:

- **Herramienta 1 y 9.** El 100% de los participantes le dieron un 5, por lo que la evaluación de la utilidad es de 100.
- **Herramienta 2.** El 21% de los participantes le dio un 4 y un 79% le dio un 5, dando una evaluación de 95.79.
- **Herramienta 3.** El 5% de los participantes le dio un 1, el 5% un 3, el 16% un 4 y el 74% un 5, dando una evaluación final de 90.52.
- **Herramienta 4.** El 5% de los participantes le dio un 3 y el 95% le dio un 5 arrojando una evaluación de 97.89.
- **Herramienta 5, 6, 7 y 8.** El 5% de los participantes le dio un 4 y el resto un 5, dando una evaluación de 98.95.

## INTERPRETACIÓN.

Los resultados que se obtuvieron permiten concluir que las herramientas son muy importantes para conducir con éxito el proceso, sólo se debe de revisar si no existen otras estrategias de motivación que se adapten mejor que la herramienta 3 a lo que es el funcionamiento de las escuelas, ya que el profesor tiene la seguridad de permanencia en su puesto. También considerar tanto para la herramienta 2 y 3 dar tipos de estrategias a llevar a cabo para poner en acción lo sugerido.

Por otro lado, también se deben de incluir documentos que permitan exhortar y concienciar a los maestros sobre la importancia de la Transferencia del Conocimiento.

Finalmente, cabe mencionar que se sugirió también incluir estrategias y herramientas para poder contar con el apoyo del Sindicato de Maestros, sin embargo como dentro del alcance de la tesis no se contempla este aspecto, no fue considerado.

## RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA UTILIDAD DE LA GUÍA.

En la Tabla 5.3 se presenta un resumen de los resultados obtenidos en la Evaluación de la Utilidad de la Guía.

PREGUNTA	EVALUACIÓN	ACEPTACIÓN	COMENTARIOS
6. ¿En qué medida el proceso propuesto por la guía le facilitaría a los planteles educativos la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la S.E.P.?	96.84	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo en Actividades Internas: Planeación, Técnicas de Enseñanza.</li> <li>▪ Apoyo en Actividades Externas: Capacitación del Profesor, Cambio de Actitud en el Profesor ante los proyectos que se le presentan.</li> </ul>
7. ¿En qué medida el proceso propuesto en la guía, facilitaría a los planteles educativos llevar a cabo proyectos de mejora continua?	98.95	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se tomó en cuenta la motivación del trabajador</li> <li>▪ Conocimiento del panorama general.</li> <li>▪ Procesos sencillos, claros y no redundantes.</li> </ul>
8. Utilidad de los Procesos Propuestos.			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramienta útil y sencilla para conseguir el objetivo de Mejora Continua.</li> <li>▪ Conocimiento general del proceso, lo que causa un mejor uso de recursos.</li> </ul>
Las Llaves de la Mejora Continua.	98.95	Aceptada	
Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento.	97.89	Aceptada	
8.1 ¿Considera usted que con los procesos propuestos se logra el objetivo de la guía?	100	Aceptada	
9. Utilidad de las Herramientas de Apoyo para llevar a cabo efectivamente los Procesos Propuestos			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar herramienta 3.</li> <li>▪ Incluir ejemplos que permitan conocer el beneficio de la importancia de transferir el conocimiento.</li> <li>▪ Encontrar herramientas para una mejor relación con el Sindicato.</li> </ul>
H1. ¿Cómo identificar lo que busca el personal en su trabajo?	100	Aceptada	
H2. ¿Cómo motivar al personal de acuerdo a sus necesidades?	95.79	Aceptada	
H3. ¿Cómo motivar al personal de acuerdo a la fuerza laboral a la que pertenecen?	90.52	Aceptada	
H4. ¿Cómo realizar Reuniones Efectivas?	97.89	Aceptada	
H5. ¿Cómo manejar los Conflictos de Equipo?	98.95	Aceptada	
H6. ¿Cómo llevar a cabo una Toma de Decisiones Participativa?	98.95	Aceptada	
H7. ¿Cómo saber que áreas de oportunidad tengo para mejorar mi desempeño en el Equipo de Mejora Continua?	98.95	Aceptada	
H8. ¿Cómo realizar Reportes Efectivos de Proyecto?	98.95	Aceptada	
H9. ¿Cómo analizar los Textos Investigados?	100	Aceptada	
9.1 ¿Considera usted que con las Herramientas de Apoyo proporcionadas se puede llevar a cabo efectivamente los Procesos Propuestos?	94.74	Aceptada	

TABLA 5.3 EVALUACIÓN GLOBAL DE LA UTILIDAD DE LA GUÍA

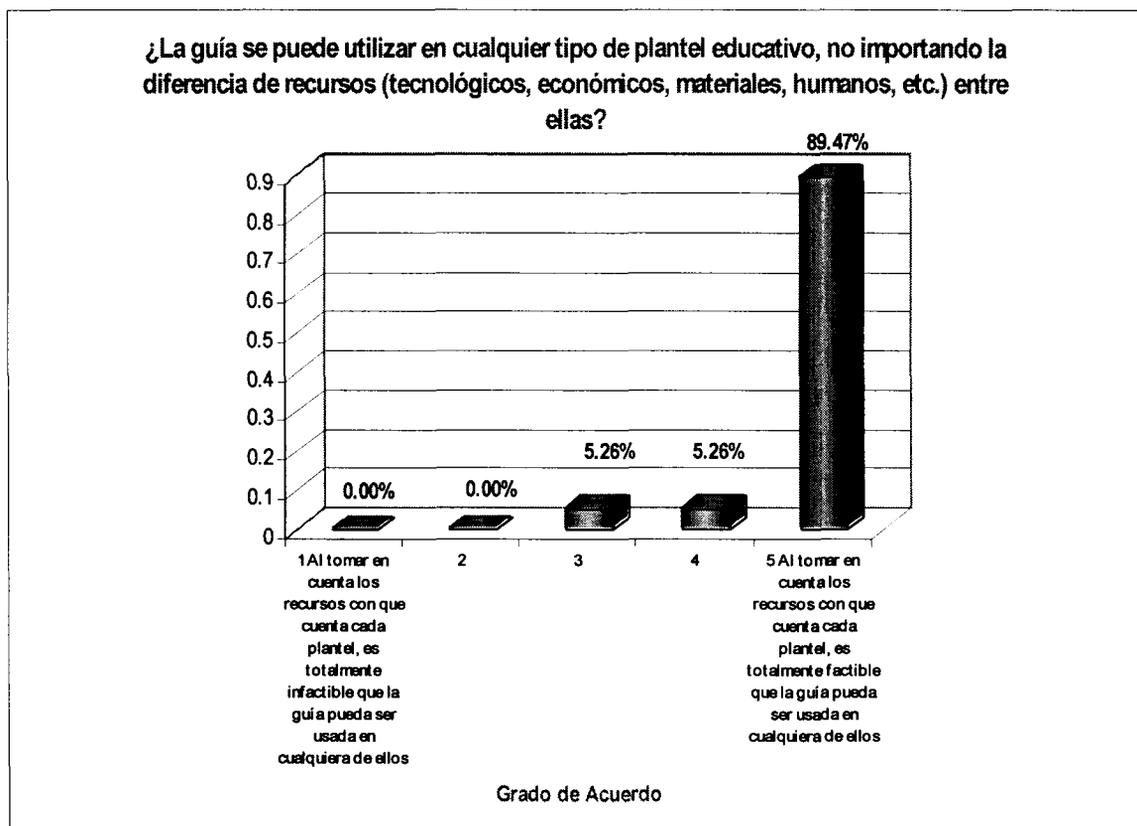
Como conclusión general se puede decir que la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento es muy útil para poder apoyar el proceso de mejora continua en los planteles, además de que las herramientas proporcionadas son clave para su éxito. Solamente se debe considerar la revisión de la herramienta 3, para ver si existen otras estrategias que se adapten más al funcionamiento del ámbito educativo y considerar anexar documentos que ayuden a dar a conocer la importancia de lo propuesto.

**5.1.4 Adaptabilidad de la Guía.**

El penúltimo apartado evaluó la adaptabilidad de la “**Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo**”, es decir, que pueda ser puesta en marcha en cualquier escuela de educación pública.

Para cada una de las preguntas que se presentaron, los participantes de los dos grupos de enfoque describieron su perspectiva con una X a través de una escala del 1 al 5 donde el 1 siempre representaba el peor escenario y el 5 el mejor. Además, en los espacios correspondientes hicieron comentarios sobre los aspectos que se estaban evaluando.

**PREGUNTA 10.**



GRÁFICA 5.17 EVALUACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DE LA GUÍA CONSIDERANDO LOS RECURSOS DEL PLANTEL.

**10.1 ¿Cuáles serían los principales obstáculos en cuestión de recursos a los que se enfrentaría la puesta en marcha del proceso propuesto por la guía?**

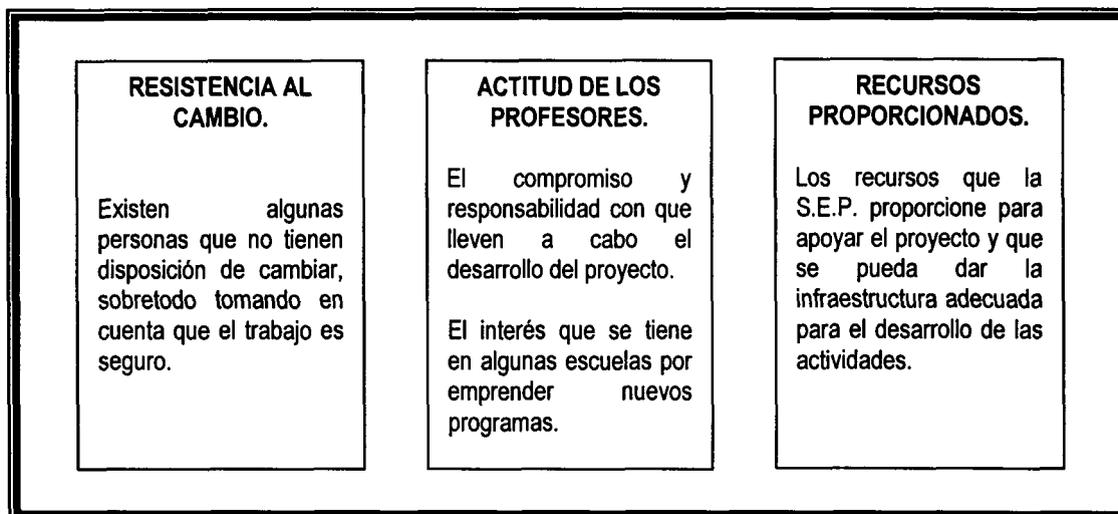


FIGURA 5.8 OBSTÁCULOS QUE SE PUEDEN PRESENTAR AL PONER EN PRACTICA LA GUÍA TOMANDO EN CUENTA LOS RECURSOS CON QUE CUENTA EL PLANTEL.

**RESULTADOS.**

Para la pregunta 10, ¿La guía se puede utilizar en cualquier tipo de plantel educativo, no importando la diferencia de recursos (tecnológicos, económicos, materiales, humanos, etc.) entre ellas?, los participantes mostraron su grado de acuerdo a través de la escala del 1 al 5, donde el 1 significaba que al tomar en cuenta los recursos con que cuenta cada plantel, era totalmente infactible que la guía pueda utilizarse en cualquiera de ellos y el 5 era que al tomar en cuenta los recursos con que cuenta cada plantel, es totalmente factible que la guía pueda utilizarse en cualquiera de ellos.

Los resultados obtenidos del total de 19 participantes fue un 5.26% dio un 3, 5.26% dio un 4 y un 89.47% dio un 5 dando una evaluación de 96.84 para este aspecto.

**INTERPRETACIÓN.**

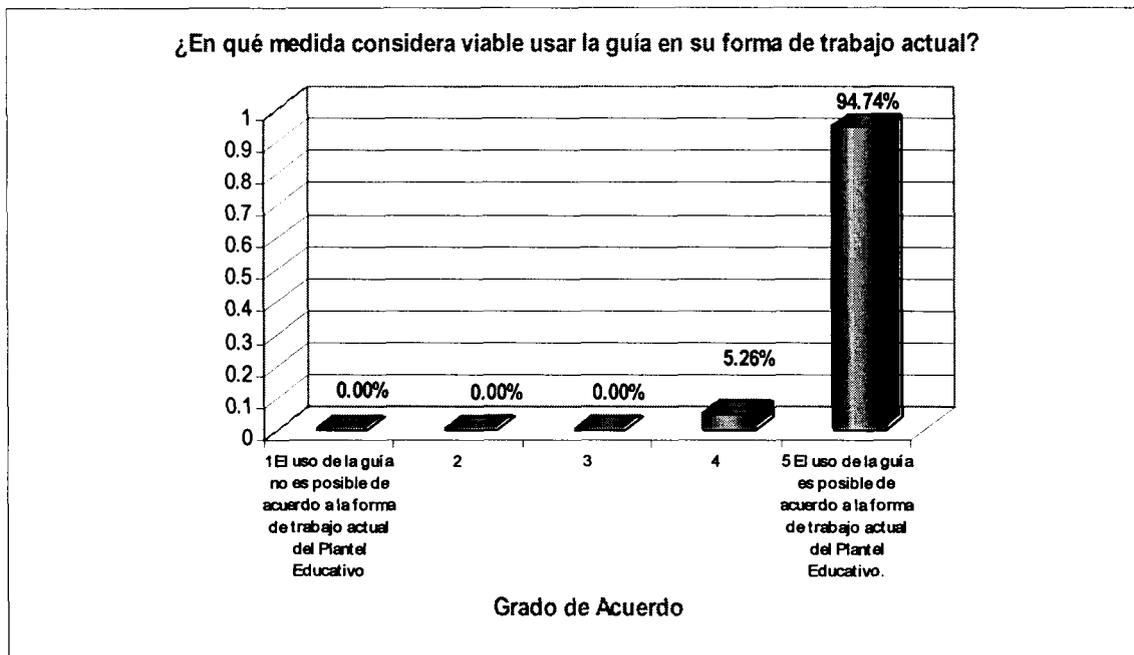
La guía desarrollada se puede considerar de fácil adaptación tanto para escuelas que no tienen muchos recursos y como para las que cuentan con muchos recursos, ya que al desarrollarla se tuvo cuidado que se pudiera realizar con actividades sencillas, y también se anexo el apoyo de la tecnología para que pudiera beneficiar en rapidez y accesibilidad a la información.

Dentro de los obstáculos que los expertos en el funcionamiento de las escuelas consideran que se puede encontrar al poner en práctica la guía es la resistencia al cambio, la actitud del maestro hacia el proyecto y los recursos proporcionados.

Para poner en práctica la guía la única consideración que se puso es que fueran escuelas abiertas al cambio y por eso se les proporciona estrategias para incentivar la participación de sus

colaboradores y que pueda crear una buena actitud hacia el proyecto. Con respecto a la cantidad de recursos, lo mejor sería que se contara con el apoyo para crear toda la infraestructura necesaria, pero el proceso se puede iniciar aún sin contar con grandes recursos y poco a poco con resultados ir incentivando el apoyo.

**PREGUNTA 11.**



GRÁFICA 5.18 VIABILIDAD DE USO DE LA GUÍA EN LA FORMA DE TRABAJO ACTUAL.

**11.1 ¿Cuáles serían los principales obstáculos a los que se enfrentaría al usar la guía?**

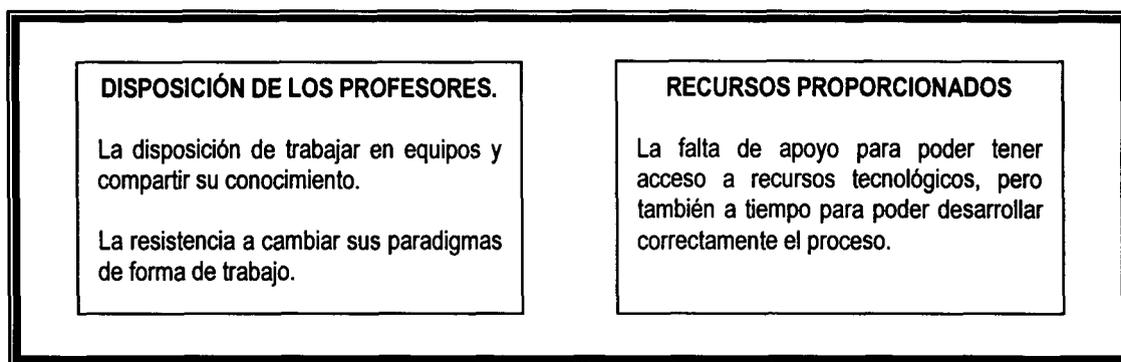


FIGURA 5.9 OBSTÁCULOS QUE SE PUEDEN PRESENTAR AL PONER EN PRÁCTICA LA GUÍA.

## RESULTADOS.

Para la pregunta ¿En qué medida considera viable usar la guía en su forma de trabajo actual?, los participantes dieron a conocer su perspectiva a través de la escala del 1 al 5, donde el 1 significaba que el uso de guía no era posible de acuerdo a la forma de trabajo actual del Plantel Educativo y el 5 que el uso de la guía era posible de acuerdo a la forma de trabajo actual del Plantel Educativo.

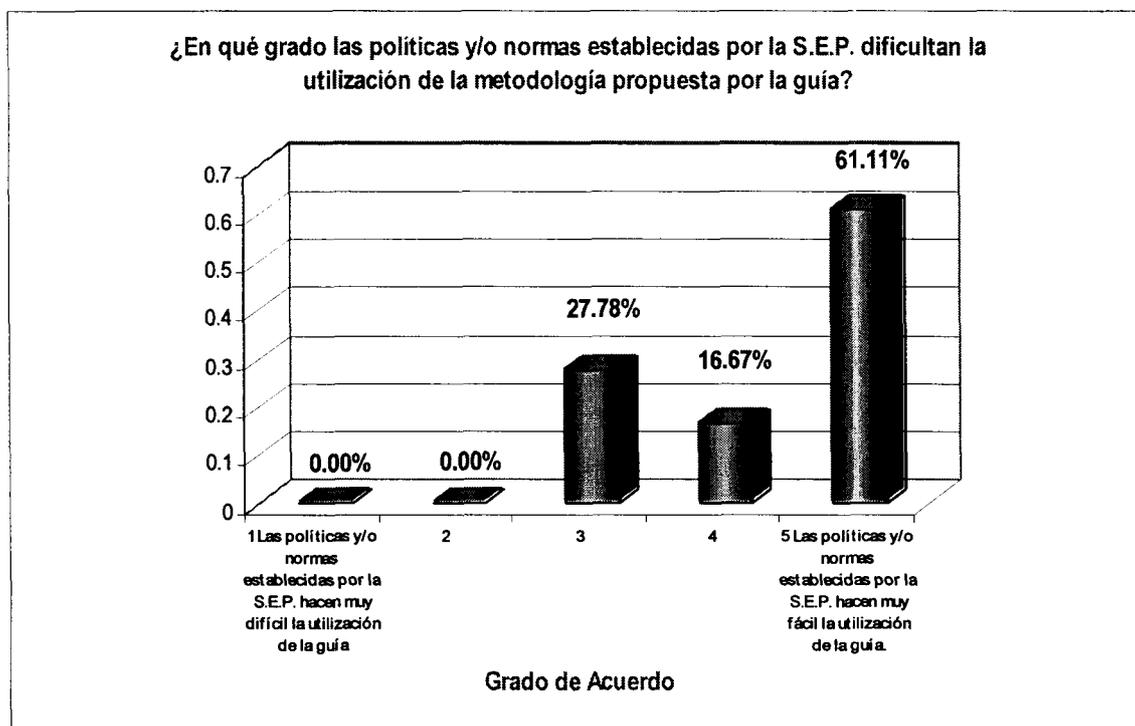
De los 19 participantes en la sesión, un 5.25% dio un 4 y un 94.74% dio un 5, dando una evaluación final de 98.95 de la viabilidad de uso de la guía.

## INTERPRETACIÓN.

Considerando la forma de trabajo actual de los planteles educativos, los expertos en su funcionamiento consideran posible su uso, sobretodo tomando en cuenta los programas que esta proponiendo la S.E.P.

El cambio puede ser lento, sin embargo la S.E.P. jugará un papel clave en el éxito de este proceso, ya que si ellos realzan su importancia, respaldan su uso y proporcionan el apoyo adecuado, este cambio se puede dar más fácil y rápidamente, al igual que sus beneficios.

### PREGUNTA 12.



GRÁFICA 5.19 PAPEL DE LAS POLÍTICAS Y/O NORMAS ESTABLECIDAS EN EL USO DE LA GUÍA

12.1 ¿Cuáles serían los principales obstáculos a los que se enfrentaría en este aspecto?

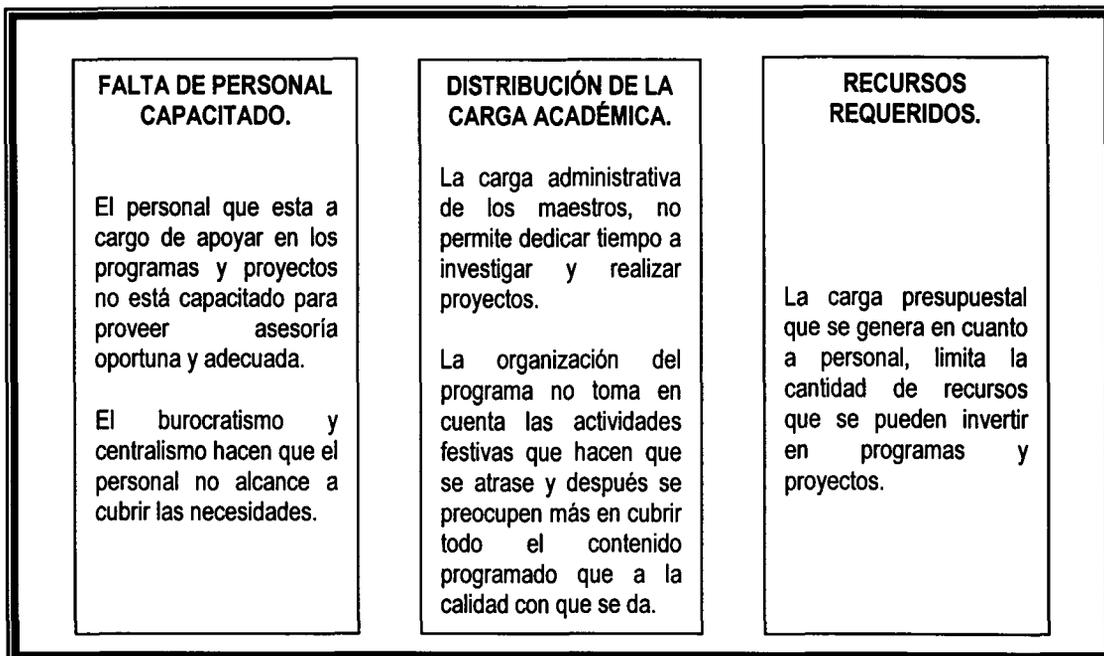


FIGURA 5.10 OBSTÁCULOS A LOS QUE SE ENFRENTARÍA DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS ACTUALMENTE POR LA S.E.P.

**RESULTADOS.**

En la pregunta 12 ¿En qué grado las políticas y/o normas establecidas por la S.E.P. dificultan la utilización de la metodología propuesta por la guía?, los participantes contestaron a través de la escala del 1 al 5 donde el 1 significa que las políticas y/o normas establecidas por la S.E.P. dificultan la utilización de la guía y el 5 las políticas y/o normas establecidas por la S.E.P. no dificultan la utilización de la guía.

Los 19 participantes opinaron: un 27.78% le dio un 3, 16.67% un 4 y el 71.11% un 5, dando una evaluación de 85.55.

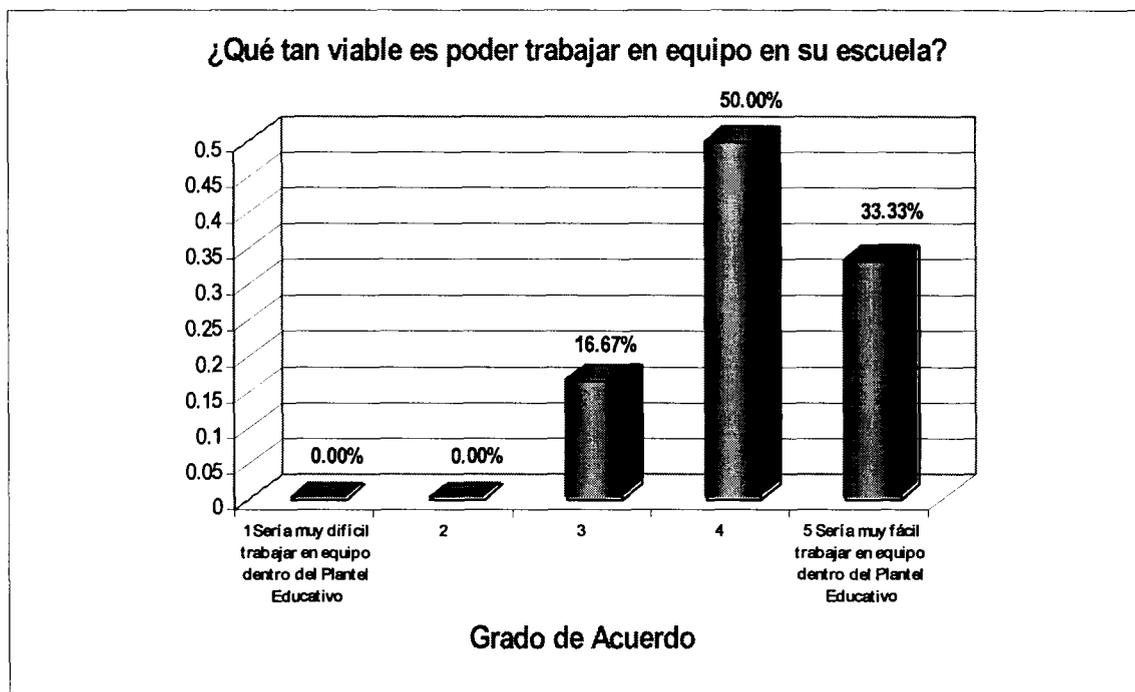
**INTERPRETACIÓN.**

Con base a los resultados obtenidos se puede concluir que las normas y/o políticas actuales establecidas por la S.E.P. representan un obstáculo para el uso efectivo de la guía, y dentro de los aspectos se podrían modificar es el personal que se ponen al frente de este tipo de programas y para dar soporte en el proceso, ya que uno de los problemas es que son personas que no están debidamente capacitadas y cuya organización como centro de apoyo al programa no refleja uniformidad de criterios, lo que causa confusión para los planteles.

Es importante destacar que el punto de vista de los participantes no cambia de aquellos profesores que han participado en Escuelas de Calidad, de aquellos que no. El análisis de resultados muestra que las personas que mostraron su grado de acuerdo en la escala del 1 al 5 con un 3 o 4, el 60% son personas que han participado en el PEC y el 40% no han participado en este programa y/o lo han hecho en otros programas de la S.E.P. Esta diferencia, sin embargo, no permite afirmar que este aspecto influyó en su decisión.

Finalmente, se debe considerar el apoyo que se brindará a los profesores que se encuentren en los Equipos de Mejora Continua para que lo puedan dedicar un tiempo adecuado al desarrollo del proyecto sin que esto afecte el servicio que ofrece a sus alumnos y que no lo vea como una carga extra de trabajo, sino como una oportunidad de mejorar su desempeño y de mantenerse vigente.

**PREGUNTA 13.**



GRÁFICA 5.20 VIABILIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO EN LOS PLANTELES EDUCATIVOS.

**13.1 ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentaría al tratar de poner en práctica el trabajo en equipo?**



FIGURA 5.11 OBSTÁCULOS A LOS QUE SE ENFRENTARÍA PARA TRABAJAR EN EQUIPO.

**13.2 En su opinión, ¿Cuáles son los principales beneficios que podría brindarle al trabajar en equipo al plantel educativo?**

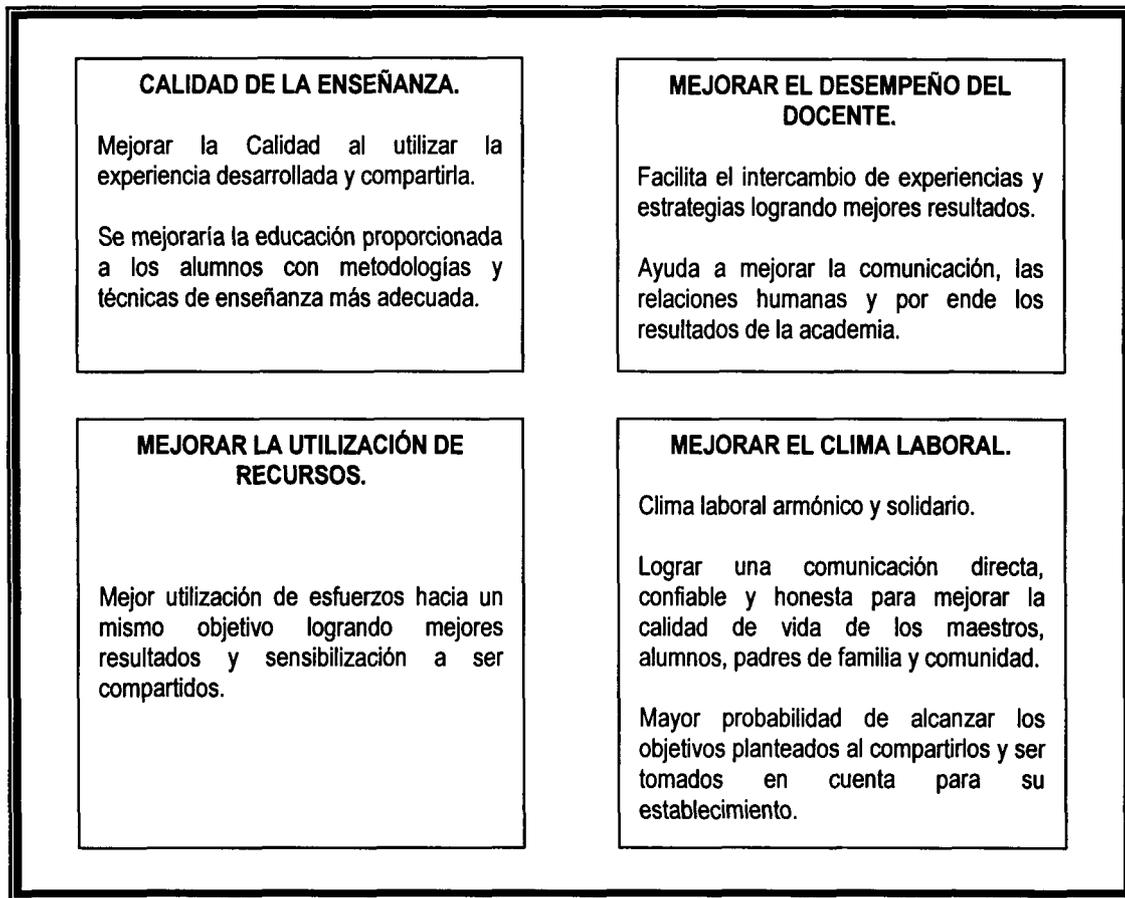


FIGURA 5.12 BENEFICIOS QUE SE PODRÍAN OBTENER AL TRABAJAR EN EQUIPO.

**RESULTADOS.**

En la pregunta 13 se evaluó ¿Qué tan viable es poder trabajar en equipo en su escuela?, para lo cual los participantes mostraron su perspectiva mediante la escala del 1 al 5, donde el 1 indica que sería muy difícil trabajar en equipo dentro del plantel educativo y el 5 que sería muy fácil trabajar en equipo dentro del plantel educativo.

De los 19 participantes un 16.67% marco un 3, 50% marco un 4 y el 33.33% dio un 5, dando una evaluación de 83.33.

**INTERPRETACIÓN.**

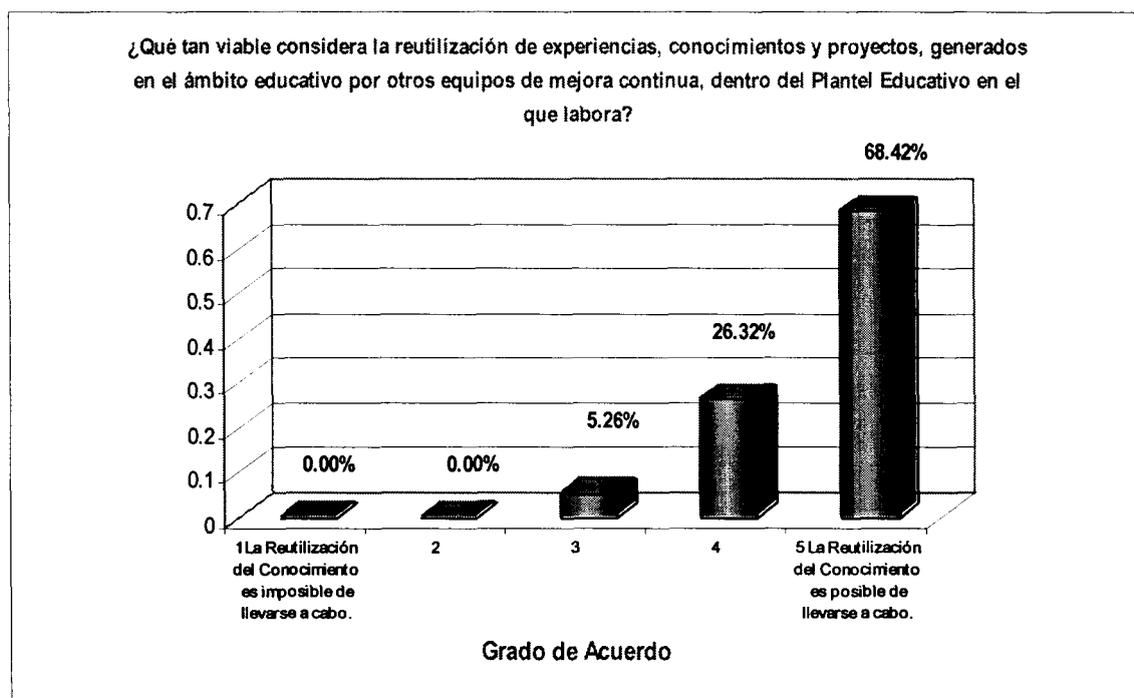
Los profesores no están acostumbrados a trabajar en equipo, sin embargo con base en el análisis de los resultados se puede afirmar que esta perspectiva se ha agudizado en las personas que están trabajando en Escuelas de Calidad, debido a que este programa requiere que los miembros del plantel se comprometan a trabajar juntos.

Empero, la apatía de algunos a comprometerse en realizar actividades que ayuden a mejorar la escuela ocasiona que los profesores no consideren viable a trabajar en equipo. Además, los profesores que trabajan en los proyectos lo ven como una carga extra, ya que son pocos los que adquieren toda la responsabilidad y no ven algún beneficio.

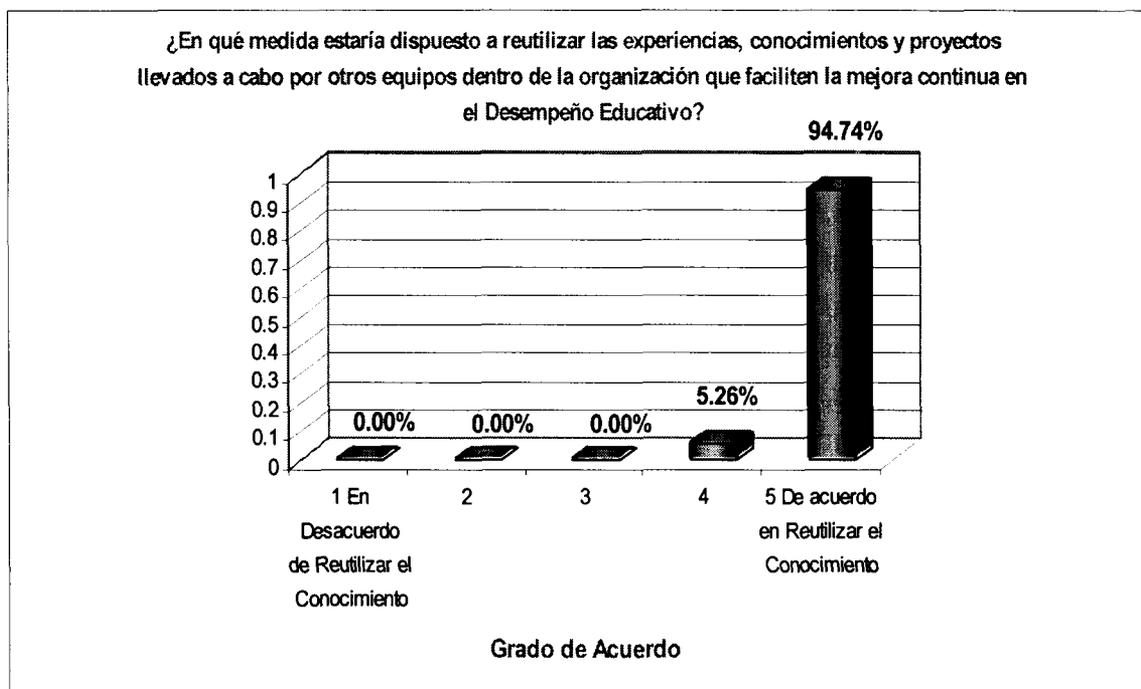
Se necesita un gran esfuerzo en la sensibilización de los profesores para que tomen conciencia de la importancia de trabajar en equipo, y que se les proporcionen herramientas que favorezcan la creación de un ambiente propicio para este tipo de forma de trabajo. También se necesita que la S.E.P. se comprometa a hacer énfasis en que las escuelas trabajen realmente en equipo y que estén dándole seguimiento.

Los profesores saben que el trabajar en equipo puede traerles grandes beneficios que como es mejorar la calidad de la educación, de su desempeño y preparación, del ambiente en que laboran y sobretodo hacer un mejor uso de recursos de tiempo, esfuerzo y económicos que beneficien al profesor, a la escuela y a la educación que se proporciona a la comunidad, por lo que también se debe crear una atmósfera que propicie esta forma de trabajo y que cuenten con recursos y apoyo de la S.E.P.

#### PREGUNTA 14



GRÁFICA 5.21 VIABILIDAD DE PONER EN MARCHA PROCESOS DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.



GRÁFICA 5.22 DISPOSICIÓN PARA REUTILIZAR LAS EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS Y PROYECTOS GENERADOS EN EL ÁMBITO EDUCATIVO POR OTROS EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA.

**14.2 ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentaría al tratar de reutilizar las experiencias, conocimientos y proyectos generados por los equipos de mejora continua de los diferentes planteles educativos?**

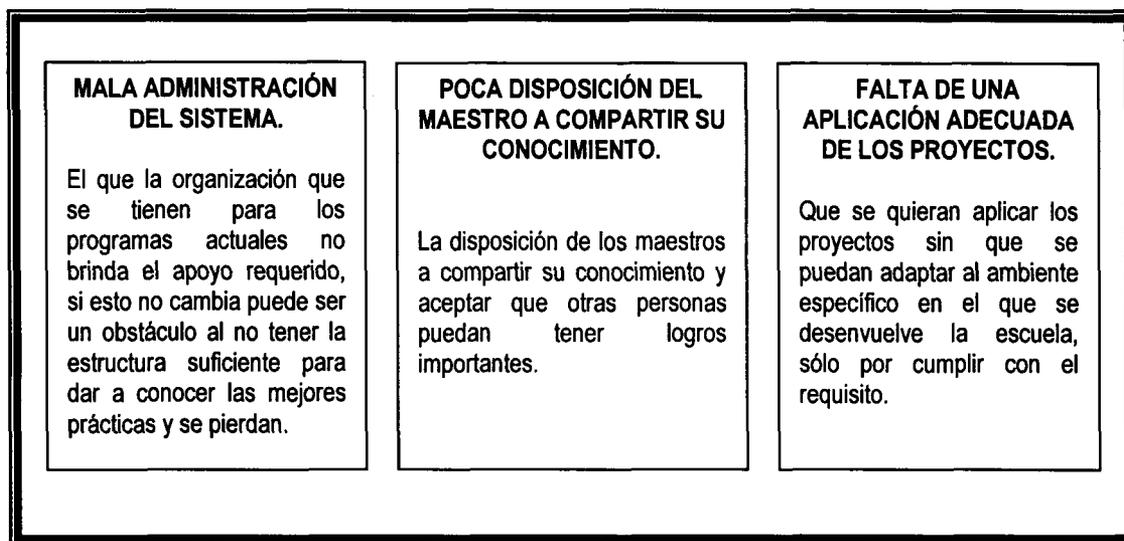


FIGURA 5.13 OBSTÁCULOS A LOS QUE SE ENFRENTARÍA AL TRATAR DE REUTILIZAR EL CONOCIMIENTO GENERADO POR OTROS EQUIPOS.

**14.3 En su opinión, ¿Cuáles son los principales beneficios que podría brindarle la reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos generados por los diferentes equipos de mejora continua de la organización, al plantel educativo?**

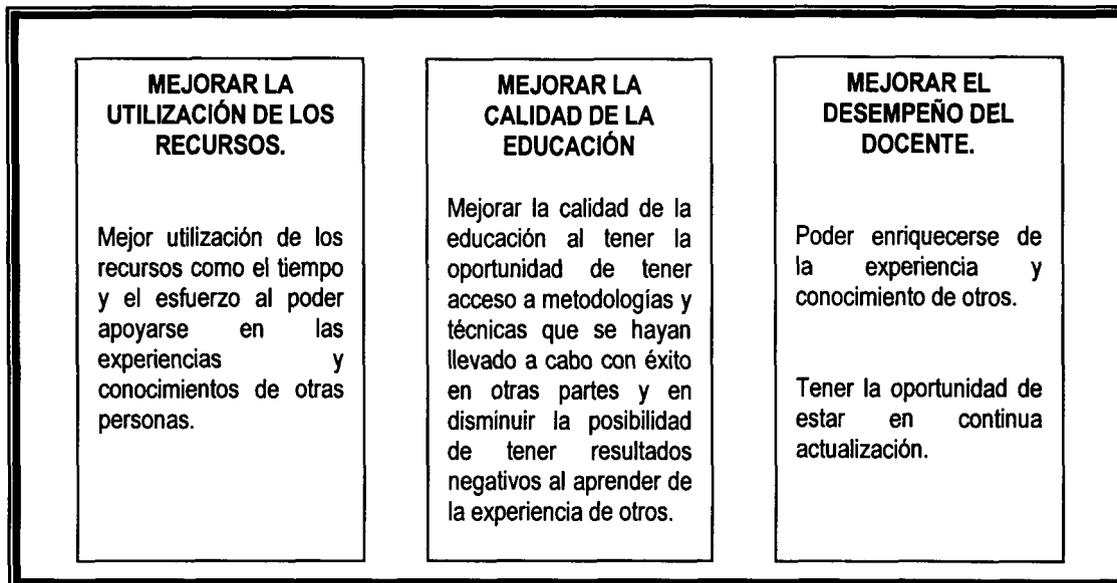


FIGURA 5.14 BENEFICIOS DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.

**RESULTADOS.**

En el punto 14 se evaluó el aspecto de la Transferencia del Conocimiento mediante dos preguntas ¿Qué tan viable considera la reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos, generados en el ámbito educativo por otros equipos de mejora continua, dentro del Plantel Educativo en el que labora? y ¿En qué medida estaría dispuesto a reutilizar las experiencias, conocimientos y proyectos llevados a cabo por otros equipos dentro de la organización que faciliten la mejora continua con el Desempeño Educativo?

Además se identificaron en el punto 14.2 y 14.3 los obstáculos que podrían darse en su aplicación y los beneficios que consideran que puede traerles este proceso. Los participantes respondieron a la pregunta 14 mediante la escala del 1 al 5 donde el 1 significa que la reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos es totalmente imposible de llevar a cabo dentro del Plantel Educativo y el 5 la reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos es totalmente posible de llevar a cabo dentro del Plantel Educativo, dando un 5.26% un 3, 26.32% un 4 y un 68.42% un 5 obteniendo una evaluación de 92.63.

Para la pregunta 14.1 los participantes expresaron su grado de acuerdo también mediante la escala del 1 al 5, sólo que el 1 en este caso significaba que estaba totalmente en desacuerdo en reutilizar las experiencias, conocimientos creados por otros equipos dentro de la organización y el 5 que estaba totalmente de acuerdo en reutilizar las experiencias, conocimientos creados por otros equipos de mejora continua dentro de la organización, un 5.25% dio un 4 y un 94.74% dio un 5 dando una evaluación general de 98.95.

### **INTERPRETACIÓN.**

El empleo de procesos que permitan reutilizar los conocimientos y experiencias de otros equipos es viable dentro de los planteles educativos, sólo se necesita hacer una cuidadosa selección del equipo de trabajo que va a estar a cargo de estos procesos para que brinden apoyo a las escuelas en su desarrollo, pueda haber una actualización constante del conocimiento y que se muestren apertura a que los equipos que repliquen un proyecto tengan plena libertad de hacer modificaciones para adaptarlo al entorno de la escuela.

Es importante que se ponga especial atención en este aspecto, ya que podría ser clave en la mejora continua en el desempeño educativo porque traería beneficios como mejorar la calidad de la educación entregada a los alumnos, el docente podría estar en actualización continua y ser parte de resultados que beneficien tanto a su escuela, alumnos como pueda ser utilizado en otras partes.

## RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DE LA GUÍA.

En la Tabla 5.4 se presenta un resumen de los resultados obtenidos en la Evaluación de la Adaptabilidad de la Guía.

PREGUNTA	EVALUACIÓN	ACEPTACIÓN	COMENTARIOS
10. ¿La guía se puede utilizar en cualquier tipo de plantel educativo, no importando la diferencia de recursos (tecnológicos, económicos, materiales, humanos, etc.) entre ellas?	96.84	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fácil adaptación de acuerdo a los recursos de la escuela (aspecto tecnológico opcional).</li> </ul>
11. ¿En qué medida considera viable usar la guía en su forma de trabajo actual?	98.95	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si es posible utilizar la guía</li> <li>▪ Pedir apoyo para que el cambio se pueda dar más fácil y rápido.</li> </ul>
12. ¿En qué grado las políticas y/o normas establecidas por la S.E.P. dificultan la utilización de la metodología propuesta por la guía?	85.55	No se acepta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las normas y políticas de la SEP se consideran un obstáculo, sobre todo en su organización para dar soporte al modelo.</li> </ul>
13. ¿Qué tan viable es poder trabajar en equipo en su escuela?	83.33	No se acepta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No están acostumbrados a trabajar en equipo.</li> <li>▪ La perspectiva de que no se puede trabajar en equipo se ve agudizada en aquellos profesores que están trabajando en el Programa Escuelas de Calidad.</li> <li>▪ Los profesores están conscientes de la importancia de esta forma de trabajo.</li> </ul>
14. ¿Qué tan viable considera la reutilización de experiencias, conocimientos y proyectos, generados en el ámbito educativo por otros equipos de mejora continua, dentro del Plantel Educativo en el que labora?	92.63	Aceptada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si es viable reutilizar y compartir el conocimiento, pero se debe cuidar: personas al frente del proceso, disposición a adaptar el cambio.</li> </ul>
14.1 ¿En qué medida estaría dispuesto a reutilizar las experiencias, conocimientos y proyectos llevados a cabo por otros equipos dentro de la organización que faciliten la mejora continua en el Desempeño Educativo?	98.95	Aceptada	

TABLA 5.4 EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ADAPTABILIDAD DE LA GUÍA.

Como conclusión general se puede decir que la Guía para la Transferencia del Conocimiento se puede adaptar a las distintas escuelas, ya que el elemento tecnológico se puso como adicional, pero aún en las escuelas con menos recursos se puede llevar a cabo, siempre y cuando se cuente con la participación y compromiso de los profesores. Además, los profesores están conscientes del beneficio y la importancia que pueden traerles trabajar en equipo y transferir el conocimiento.

Sin embargo, un punto que es importante mencionar es que por la misma forma de organización de las escuelas provoca que no estén acostumbrados a trabajar en equipo, aunque se espera que con los resultados que se obtengan de las escuelas piloto se refleje la utilidad de esta forma de trabajo e incentive la participación de otras escuelas.

Para que se den mejores condiciones para que se pueda dar el trabajo en equipo y la transferencia del conocimiento es importante que la S.E.P. también analice cómo se organizan para apoyar a este tipo de programas, ya que el apoyo que actualmente se brinda no da un soporte adecuado a este tipo de procesos.

**5.1.5 Ventajas y Desventajas de la Guía.**

En este último apartado se utilizó para que los participantes pudieran expresar las ventajas y desventajas que representa la **“Guía de para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo”** en su conjunto, con relación a la forma actual de organización dentro de los Planteles Educativos.

A continuación se muestran las opiniones expresadas por los participantes.

**PREGUNTA 15.**

¿Qué ventajas y desventajas, desde su punto de vista, considera que tiene la **“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo”**, en relación a su forma de organización actual para llevar a cabo proyectos de mejora dentro del Plantel?.

FUNCIONABILIDAD	PROCESO	FORMA DE TRABAJO
<p>Fácil de seguir.</p> <p>Práctica y no redundante.</p> <p>Clara para la organización de cualquier proyecto.</p> <p>Utilización de un lenguaje sencillo y fácil de entender.</p>	<p>Metodología estándar que facilita cualquier tipo de proyecto.</p> <p>Metodología bien definida para hacer frente a los cambios y tener conocimiento en el manejo de proyectos.</p> <p>Poder planear, dar seguimiento y evaluar los proyectos que se pongan en marcha.</p>	<p>Promueve el trabajo en equipo lo que es muy importante dentro de las escuelas para el logro de mejores resultados.</p> <p>Permite el mejor aprovechamiento de los recursos al poder compartir las experiencias de otras personas y unir esfuerzos hacia un mismo objetivo.</p>

FIGURA 5.15 VENTAJAS DE LA GUÍA.

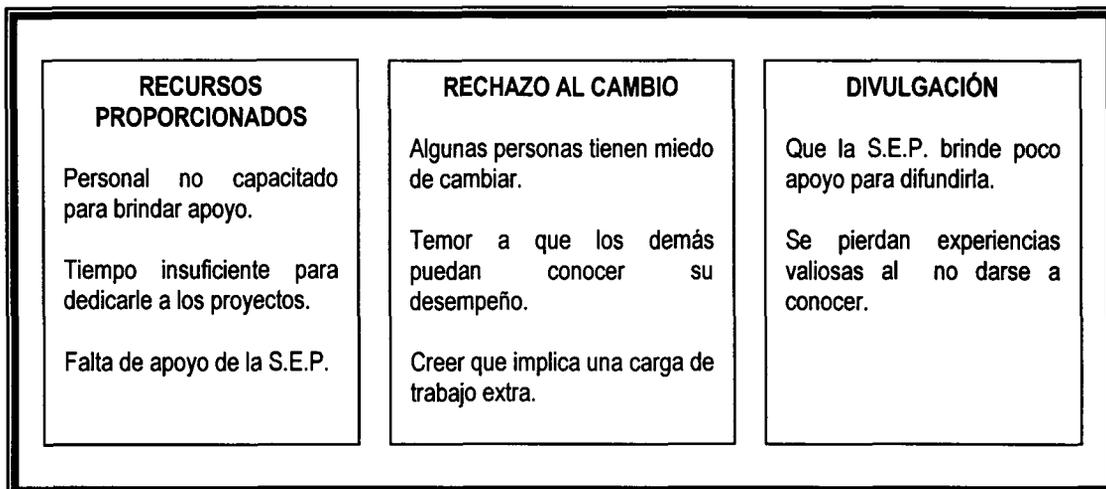


FIGURA 5.16 DESVENTAJAS DE LA GUÍA.

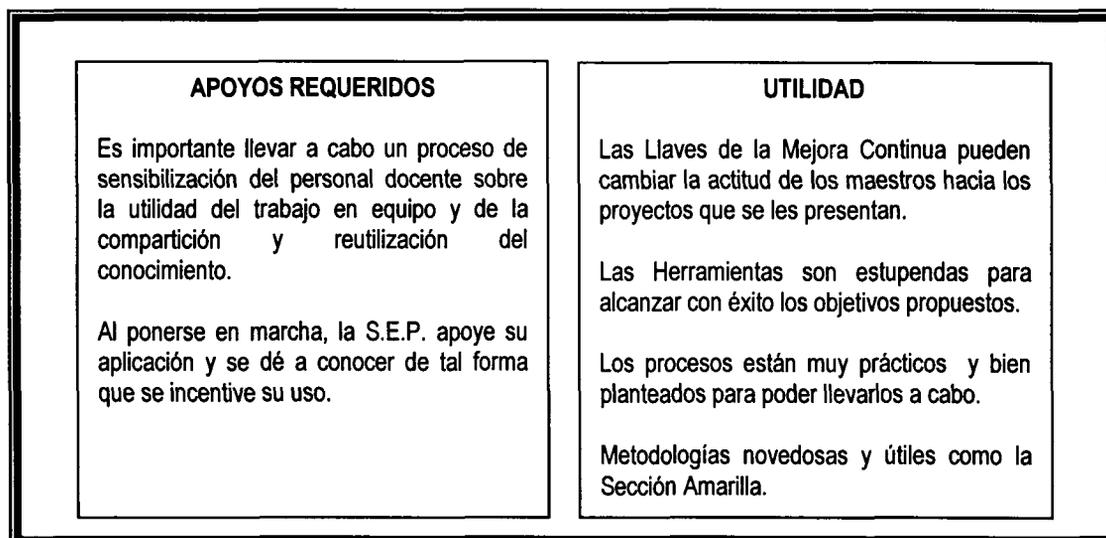


FIGURA 5.17 COMENTARIOS EN GENERAL DE LA GUÍA.

### INTERPRETACIÓN.

En este apartado se pudo identificar que las principales fortalezas que ofrece la guía es que proporciona una metodología útil para mejorar el desempeño educativo de las escuelas y que es sencilla, práctica y fácil de seguir.

Los procesos propuestos están bien planteados y descritos, además el trabajo en equipo y la reutilización del conocimiento y experiencias son considerados procesos clave para hacer un mejor uso de los recursos con los que se cuenta y para obtener mejores resultados.

Dentro de las debilidades es que existen maestros que rechazan el cambio, aunque se espera que Las Llaves de Entrada a la Mejora Continua puedan suavizar esta actitud, además que en un principio se propone utilizarla en escuelas piloto que deben tener disposición al cambio para

que pueda incentivar la utilización en otros planteles al conocer los beneficios que se pueden obtener.

Se debe considerar la aprobación de la S.E.P. para poder conseguir apoyo tanto para promover su uso, como para proporcionar recursos para que se puedan llevar a cabo los proyectos, no sólo en términos monetarios, sino para que los maestros puedan adquirir los conocimientos necesarios y que puedan tener un espacio para dedicárselo al proyecto y cambie su paradigma de que es más trabajo.

Es importante realizar una sensibilización de los maestros y anexar documentos que realcen la importancia del trabajo en equipo y de la transferencia del conocimiento, los cuales son formas de trabajo que son nuevas en las escuelas.

## 5.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Las conclusiones de esta investigación se presentan a continuación en dos grupos:

- Conclusiones sobre logro de objetivos planteados en la investigación.
- Conclusiones sobre el proceso de diseño incorporado en la guía.

### **5.2.1 Conclusiones sobre Logro de Objetivos.**

Los resultados y conclusiones obtenidas se presentan de acuerdo a cada uno de los objetivos planteados en el Capítulo 1:

1. ***Evaluar cuáles factores de la Transferencia del Conocimiento pueden ser utilizados para la creación de una Guía, que permita a las escuelas de educación pública de los niveles de primaria y secundaria reutilizar las experiencias creadas en otras escuelas y que beneficien la mejora continua en el desempeño educativo.***

Este objetivo se logró a través de la investigación bibliográfica que se presenta en el Capítulo 2 y que sirvió para el desarrollo del proceso que se propone en la guía. A continuación se hace un análisis de los puntos más sobresalientes que se analizaron y en que proceso de la guía fueron integrados:

PROCESO DE LA GUÍA	ELEMENTO ANALIZADO	ELEMENTOS UTILIZADOS	AUTORES
Las Llaves de Entrada a la Mejora Continua	Motivación de los Trabajadores.	Teoría de las Necesidades de McClelland	Robbins (1999)
Cuatro Fases para la Transferencia del Conocimiento que promueva la Mejora Continua del Desempeño Educativo.	Modelo Dinámico de la Creación del Conocimiento.	<b>Socialización:</b> Se tomó en cuenta en el diseño de las Reuniones Cara a Cara y en el uso de medios electrónicos que te permitan estar mejor comunicados y recibir atención oportuna.	Nonaka y Takeuchi (1995) Marquardt (2002) Nonaka y Teece (2002)
		<b>Exteriorización:</b> Se da principalmente en la Fase de Aplicación, cuando los miembros del equipo tienen que usar sus bitácoras personales y de las reuniones para ir creando una memoria del proyecto, que retenga los principales procesos de tomas de decisiones, las experiencias adquiridas y los resultados obtenidos.	
		<b>Combinación:</b> En la fase de integración y de transferencia, al momento que los equipos de mejora continua seleccionen y adapten los proyectos realizados por otros equipos.	
		<b>Interiorización:</b> Al reutilizar los proyectos que se encuentren en la Web del Conocimiento y que se enriquece todavía más al estar en contacto con los equipos que lo llevaron a cabo.	
	Caso de British Petroleum	Cómo realizar archivos del conocimiento previamente empacados para un usuario final.  La forma de administrar los archivos del conocimiento a través de un "especialista del conocimiento".	Davenport y Prusak (1998)  Dixon (2001)
	Caso Ford Motor Company: Replica de las Mejores Prácticas	Equipos de Mejores Prácticas.  Uso de Redes de Mejores Prácticas.	Dixon (2001) Stewart 2000 en García (2003) Probst, Romhard y Raub (2001)
	Caso del Ejército de E.E.U.U. Centro del Conocimiento para las Lecciones Aprendidas.	Historias del Aprendizaje.  Revisiones después de la Acción	(Dixon, 2001)
Caso 3M	Cultura de Trabajo Tiempo para la innovación Son tolerantes a los errores creativos.  Ferias del Conocimiento.	Nonaka y Takeuchi (1995)  Davenport y Prusak (1998)	

TABLA 5.5 PRINCIPALES ELEMENTOS UTILIZADOS EN EL DISEÑO DE LOS PROCESOS DE LA GUÍA

Para poder hacer una selección cuidadosa de los elementos de transferencia del conocimiento que mejor se adaptaran a este ámbito se investigó cuál es la situación que presenta la educación, cuáles son los retos a los que se enfrenta la educación y el papel del profesor, quien es el usuario principal de la guía. La investigación se basó en De Lors (1996); Marchesi y Martín (1999); Ruiz (2000); Fullan (2001); SEP (2003).

**2. Diseñar una Guía para la Transferencia del Conocimiento sencilla y autosuficiente que les ayude a los profesores a hacer frente a los cambios que se le presenten.**

Para el desarrollo de la guía se tuvo presente las especificaciones que la guía pretendía cubrir como son:

- Atractiva para el usuario.
- Fácil de usar.
- Los procesos incluidos fueran claros y útiles para el usuario en el desempeño diario de su trabajo.
- Proporcionar herramientas adicionales que les permitan hacer un manejo adecuado de las situaciones típicas que se les puedan presentar durante el desarrollo de los procesos propuestos.
- Brindar a los directores estrategias que les sirvan para incentivar la participación de los profesores en el programa y en el caso de los líderes de equipo motivar a los demás miembros.
- Proponer procesos que permitan fuentes de asesoría adecuada y oportuna a los equipos y además redes de comunicación que propicien que los equipos puedan apoyarse entre ellos.
- Disminuir la percepción de que se trata de una carga de trabajo extra.

El proceso seguido para el diseño, así como la Guía para la Transferencia del Conocimiento se presentan a detalle en el Capítulo 3.

Este punto se evaluó a través de los Grupos de Enfoque de Expertos en el Funcionamiento de los Planteles Educativos y con base a los resultados que se obtuvieron en el primer, segundo y tercer apartado se comprueba que se cumple con este objetivo.

**3. Evaluar si la Guía para la Transferencia del Conocimiento es percibida como una herramienta de mejora continua del desempeño educativo de las escuelas de educación pública, de los niveles primaria y secundaria, en la Zona Noreste.**

Este objetivo se logró a través de los grupos de enfoque, ya que el apartado 3 era dedicado a recabar información acerca de la percepción de los profesores sobre la utilidad que la guía les puede brindar. Los profesores comentaron que el utilizar este proceso puede traer beneficios como la mejor utilización de recursos tanto económicos, como de tiempo invertido con mayor probabilidad de obtener mejores recursos, la mejora en la calidad de la educación ya que se puede utilizar mejores metodologías de enseñanza, estar compartiendo experiencias con personas que viven un entorno similar y que han desarrollado proyectos exitosos y que podemos adaptar a las necesidades de la escuela, y mejorar el desempeño del docente al poder estarse preparándose continuamente y aprendiendo de la experiencia de sus compañeros, que son indicadores del desempeño educativo.

**4. Analizar si hay o no diferencia en la percepción sobre la utilidad que puede brindar la herramienta de apoyo propuesta entre las escuelas que han aplicado al Programa Escuelas de Calidad y aquellas que no.**

Para lograr este objetivo se invitaron a profesores de escuelas de educación pública, de los niveles de primaria y secundaria, que han participado en Escuelas de Calidad y otros que no o han participado en otros programas.

El análisis se realizó en cada una de las preguntas del cuestionario de validación que no se aceptaron. Estas preguntas fueron: la validación del Orden Lógico de la Fase de Integración, la evaluación del grado en que las políticas y/o normas establecidas por la S.E.P. dificultan la utilización de la metodología propuesta y la viabilidad de trabajar en equipo actualmente.

Los resultados muestran que este factor no afecta en la perspectiva de los profesores, sólo en el último factor del trabajo en equipo, ya que aquellos que están en el Programa de Escuelas de Calidad consideran menos viable la posibilidad de esta forma de trabajo.

Por lo que se concluye que la utilidad que los profesores percibieron en la guía es la misma para aquellos que han aplicado al Programa Escuelas de Calidad y aquellos que no.

También se establece la importancia que tiene la guía como una herramienta de apoyo al Programa de Escuelas de Calidad porque ofrece una infraestructura para que esta forma de trabajo se pueda llevar a cabo.

**5.2.2. Conclusiones sobre el Proceso de Diseño incorporado en la Guía.**

1. Con base en los resultados de los grupos de enfoque se concluye que la guía propuesta es un instrumento útil para alentar y facilitar el trabajo en equipo.

El compromiso y la confianza entre los participantes se fortalecen durante el proceso, debido al diseño explicitado en el Capítulo 3.

Los profesores al ser tomados en cuenta en la toma de decisiones, desde la identificación de los posibles proyectos a realizar hasta la evaluación de los resultados, adquieren una responsabilidad voluntaria de llevarlo a cabo, porque se sienten parte de él.

Así para que estos valores se puedan fomentar desde el inicio hasta el fin de los procesos, se les proporcionaron herramientas que les permitan hacer un manejo adecuado de las situaciones que se les pueden presentar, como son: Diseño para realizar Reuniones Efectivas, Estrategias para Resolución de Conflictos y Metodología para Toma de Decisiones Participativa.

2. Otra conclusión se basa en los aspectos: social y tecnológico. Si bien son importantes los dos aspectos, se concluye que en procesos de transferencia del conocimiento existen procesos que no pueden ser sustituidos por la tecnología, sólo apoyados, como son las reuniones de equipo cara a cara, los talleres de análisis de experiencias o las ferias del conocimiento.

El conocimiento que se crea a través de la interacción de las personas es muy valioso, por lo que no pueden eliminarse, sino complementarse con herramientas de tecnologías de la información que permitan estar en comunicación continua y ser un medio para acercar a las personas.

3. En este contexto, se presenta una última conclusión, con base en la experiencia en procesos de intervención ente el sector educativo público y las organizaciones del sector productivo.

La diferencia entre los dos sectores antes mencionados, es que en el privado los trabajadores aceptan y se comprometen con los programas presentados, porque de ello depende su trabajo. Por el contrario, en el sector educativo público, la mayoría de los profesores tienen su trabajo seguro. Por lo que en la elaboración de la guía se puso especial énfasis en que los procesos incentivaran la participación del profesor logrando una relación ganar-ganar y en el desarrollo de valores como confianza y compromiso.

### 5.3 RECOMENDACIONES A LA METODOLOGÍA

El proceso utilizado para la realización de esta investigación es confiable, empero se pueden tomar los siguientes puntos para mejorar.

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

1. En la pregunta de investigación establecida en el Capítulo 1, *¿Qué elementos de la transferencia del conocimiento se deben incluir en la guía de apoyo para los profesores de las escuelas de educación pública que les permita mejorar continuamente el desempeño educativo?*, no se tomó en cuenta la variable del Sindicato de Maestros, sin embargo durante la validación de la guía los profesores mostraron su interés en incluirlos en el proceso para que pueda haber un mayor apoyo por parte de la S.E.P. al proyecto y por otro lado, porque puede actuar como un inhibidor del proceso.

#### **MARCO TEÓRICO.**

2. Incluir un análisis sobre el funcionamiento interno de la S.E.P., sobretodo para identificar cuáles áreas de la organización actual pueden apoyar el proceso y cuáles serían las áreas de oportunidad sobre las que habría que trabajarse.

#### **DISEÑO DE LA GUÍA**

3. Las sugerencias que se obtuvieron de los grupos de enfoque, no se alcanzaron a poner en práctica en el diseño de la guía, por lo que se sugiere antes de ponerla en práctica realizar las siguientes modificaciones:

#### **Presentación de la Guía.**

- Modificar el formato de presentación a tamaño oficio que permita el uso de tamaños de letra más grandes y los usuarios no tengan dificultad de leerla.
- Utilizar en toda la simbología colores diferentes a la redacción del texto para permitir que pueda ser identificada con mayor facilidad.

- Los profesores están muy familiarizados con el uso de engargolados, por lo que proporcionárselos así, facilitará su manejo.

#### **Orden Secuencial de la Guía.**

- Se sugiere incorporar dos apartados generales: una Justificación que presente cuáles fueron los factores que motivaron la elaboración de la guía y un apartado de Retroalimentación para que el usuario pueda interactuar con el autor y poder estar actualizando continuamente la guía.
- Cambiar el orden en el que se desarrolla la Fase de Integración, ya que los profesores consideran que para que el proceso sea lógico, primero se deben de formar los Equipos de Mejora Continua y después con la participación de éstos identificar los posibles proyectos a realizar.
- En la Fase de Organización se sugiere diseñar e incorporar Fichas de Trabajo que permitan estandarizar la información que se debe de obtener de las Fuentes del Conocimiento, para que sean útiles para llevar a cabo el proyecto.

#### **Utilidad.**

- Buscar e incorporar una herramienta de motivación de acuerdo al tipo de trabajo que desempeña que se adapte mejor al ámbito educativo, ya que la mayoría tiene un puesto permanente, y así poder obtener mejores resultados en el proceso de incentivar a los profesores a participar en los proyectos.

#### **Adaptabilidad.**

- Hacer un cuidadoso diseño de cómo funcionarían las fuentes de asesoría, así como una selección adecuada del personal que estará a cargo de ellas, debido a que una de las principales desventajas que observan los profesores en los programas que desarrolla la S.E.P. es en este aspecto.

#### **METODOLOGÍA DE VALIDACION.**

4. La duración del grupo de enfoque fue de 2 horas, sin embargo este tiempo es muy exacto para la realización de la evaluación, por lo que los participantes no tienen el tiempo suficiente para expresar todos sus comentarios, se recomiendan 3 horas de duración para conducir el proceso tranquilamente.
5. Los grupos de enfoque se llevaron a cabo en distintas horas, uno de ellos se realizó a las 9 de la mañana y el segundo a las 4 de la tarde, se recomienda para sesiones futuras realizarlos en la mañana, ya que los profesores se muestran con mayor disposición de trabajar, en el horario de la tarde algunos están cansados de la jornada de trabajo y puede afectar en los resultados que se obtengan.

#### 5.4 FUTURAS INVESTIGACIONES.

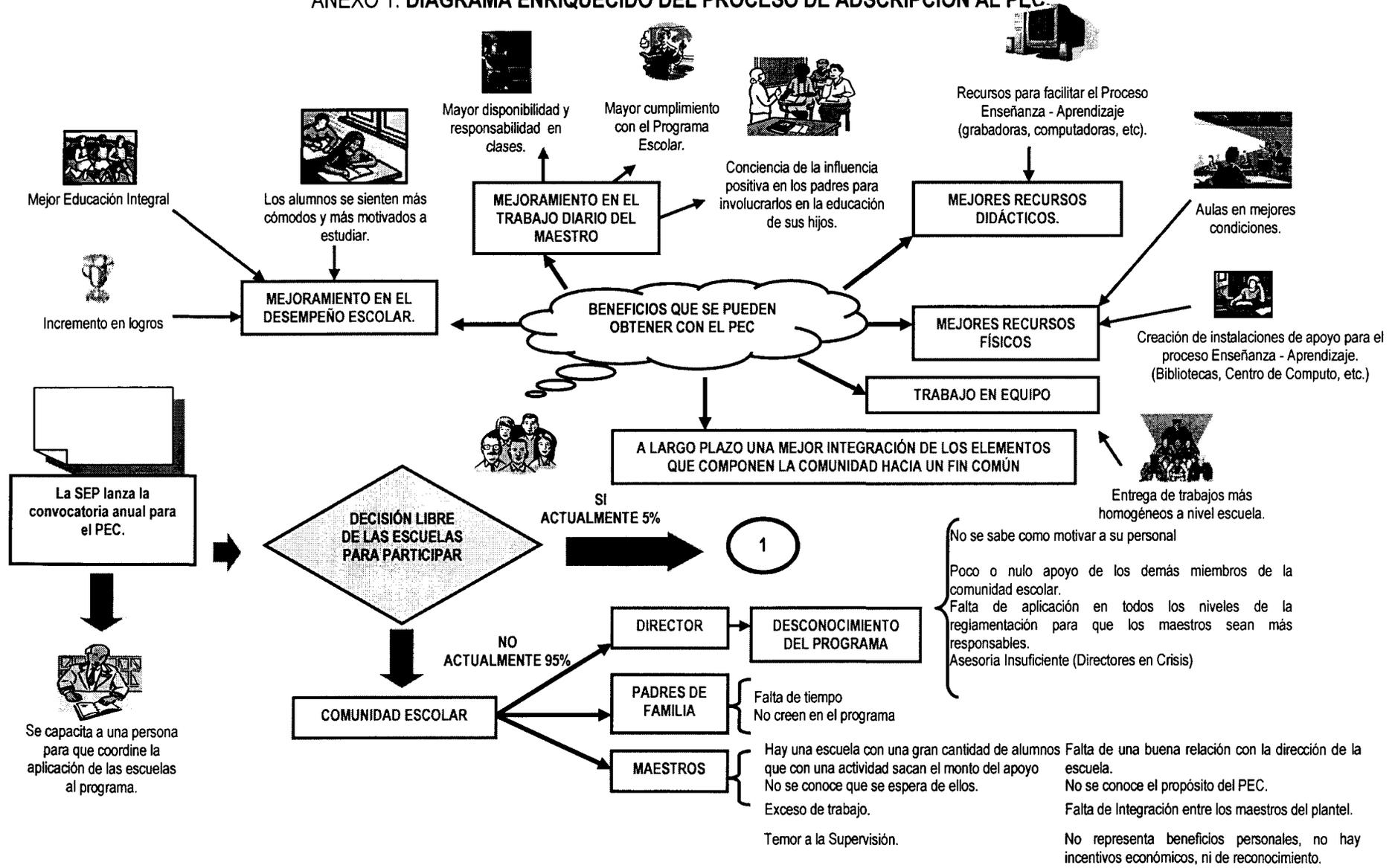
Las investigaciones recomendadas posteriores a la realización de esta tesis son:

- Aplicación práctica del uso de la guía en Escuelas Piloto. Para la recolección de los datos las escuelas se pueden estratificar de acuerdo al nivel de educación en que se aplicó.
- El diseño de los procesos de transferencia del conocimiento que se proponen como es la Web del Conocimiento. El diseño abarcaría desde la estructura tecnológica hasta el diseño de los perfiles de las personas a cargo de los procesos. Este estudio sería conveniente que lo realizarán alumnos de la Maestría en Tecnologías de la Información.

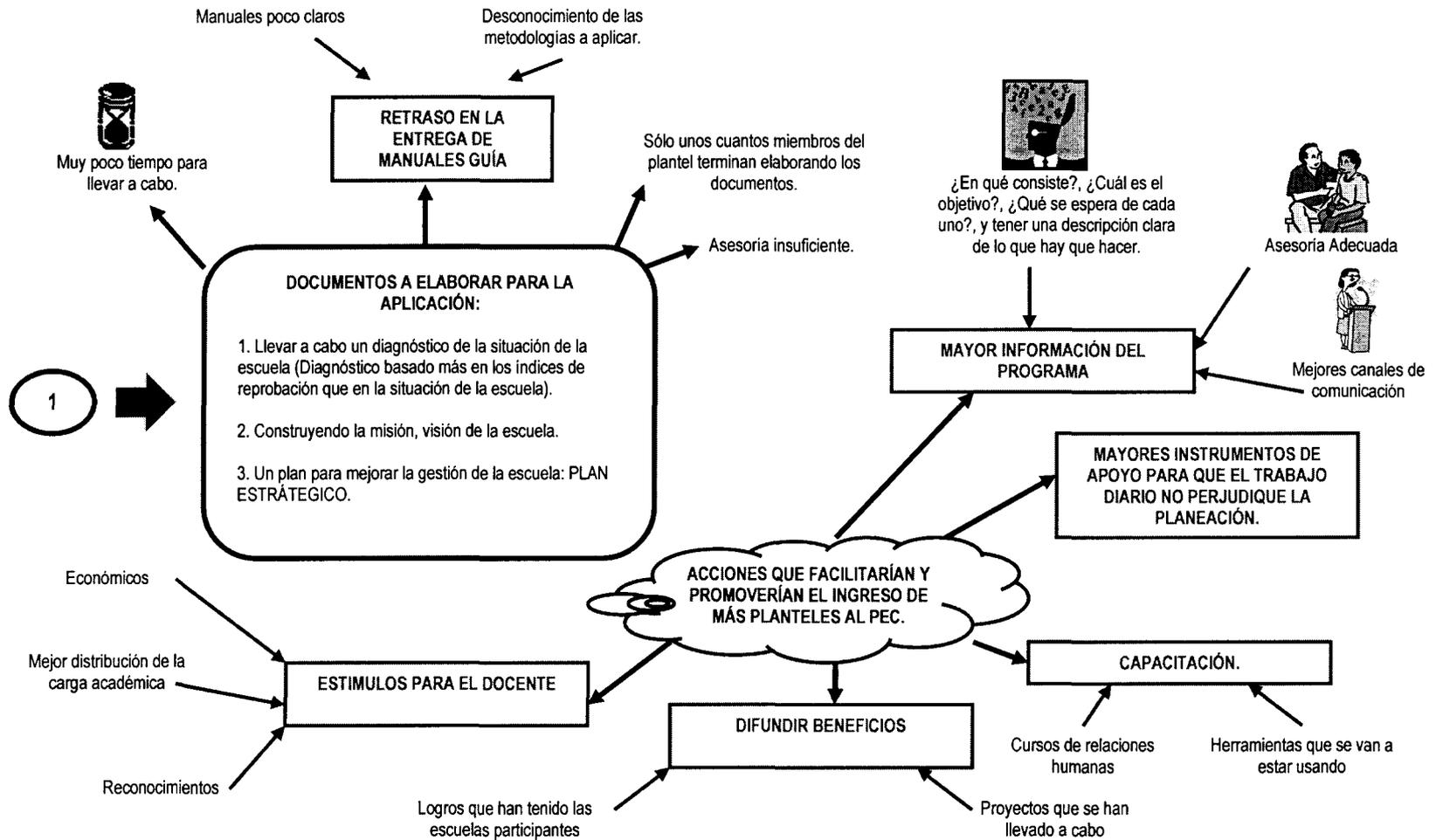
Otros temas relacionados con esta tesis:

- Desarrollo de modelos formas de trabajo en las cuáles se favorezca la interacción y la incorporación de los distintos miembros de la comunidad educativa (alumnos, profesores, y comunidad) a los proyectos de mejora continua.
- El diseñar un modelo de calidad que permita disminuir el grado de burocratismo que se tiene para realizar los trámites dentro de la S.E.P. y que permita mejorar el servicio distribuido a sus usuarios.

ANEXO 1: DIAGRAMA ENRIQUECIDO DEL PROCESO DE ADSCRIPCIÓN AL PEC



ANEXO 1: DIAGRAMA ENRIQUECIDO DEL PROCESO DE ADSCRIPCIÓN AL PEC.



## ANEXO 2: FACTORES IDENTIFICADOS EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD.

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN AL PEC.

Actualmente el PEC brinda atención a los niveles de educación: pre-escolar, primaria y secundaria (cubriendo así a la población entre 5 y 14 años). Para que las escuelas puedan participar en este proyecto, se sigue el proceso que a continuación se describe:

1. La SEP hace pública la convocatoria para todas las escuelas de educación pública en México.
2. Al recibir la convocatoria las escuelas deben de tomar la decisión de participar o no. La convocatoria (Ver Anexo 1) contiene una descripción de las bases para los procesos de selección y del proceso de asignación y uso de los recursos económicos que se proporcionan a las escuelas seleccionadas.
3. Las escuelas que deciden participar deben formar un Consejo Técnico y realizar las actividades descritas en la convocatoria para cumplir los requisitos de adscripción. Como forma de apoyo la SEP les proporciona guías para facilitar los procesos a realizar, además que la inspección escolar manda una persona a capacitar que será la encargada de coordinar el programa y de proveer asesoría a las escuelas de la zona.
4. Las escuelas entregan la papelería dentro del plazo señalado para que sea analizado por el Consejo de Dictaminación.
5. El Consejo de Dictaminación selecciona a las escuelas que cumplen mejor los requisitos y establecen algunas sugerencias sobre los documentos entregados por las escuelas.
6. Se firman los acuerdos, PEC – Escuela Pública, y se asignan los fondos económicos correspondientes.

Sin embargo, las escuelas han mostrado un bajo interés de participar en el programa, por lo que se analizó el proceso de incorporación al PEC (Ver Anexo 1) bajo la perspectiva de los miembros de la Comunidad Escolar y que produjo la identificación de algunas situaciones problemáticas:

#### **1. RECURSOS DE APOYO QUE BRINDA EL PROGRAMA DURANTE EL PROCESO DE ADSCRIPCIÓN SON INEFICIENTES Y POCO EFECTIVOS.**

1. **Asesoría insuficiente.** Las personas que se van a capacitar para apoyar a los planteles durante el proceso de aplicación, no son suficientes para cubrir las necesidades de apoyo de los planteles, además que en algunos casos a ellas tampoco les queda claro todo el proceso.
2. **Los maestros no conocen fuentes de información alternas sobre el programa.** Los maestros no conocen a donde se puede recurrir ya sea dirección electrónica (a la que no todos tienen acceso), manuales, libros, donde pueden conocer más acerca del programa.
3. **Manuales poco claros.** Los manuales que se les proporcionan a los planteles para apoyarlos en la realización del diagnóstico, planeación que son necesarios para aplicar al programa, tiene mucha información en la que es fácil perderse, además de que aunque el proceso a seguir secuenciado, es difícil identificar a donde se quiere llegar y cómo concluir los procesos. Sobre todo tomando en cuenta que estos procesos son participativos y se tiene que integrar los puntos de vista de los diferentes miembros de la Comunidad Escolar.
4. **Tardan en llegar la información y los manuales.** Existen ya plazos definidos para que la escuela entregue la papelería para aplicar, sin embargo, los planteles reciben la información y los manuales de apoyo con retrasos, lo que ocasiona que tengan muy poco tiempo para dedicarle a la elaboración de los documentos.

## **2. FALTA DE INFORMACIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL PROGRAMA.**

5. ***No se conoce el funcionamiento general del programa.*** La información que se les brinda a los planteles es de acuerdo a la Fase en la que están, sin embargo no se tiene un Panorama General del Funcionamiento del PEC, y de la forma en que se modificará el funcionamiento de las actividades y de los miembros de la escuela y que resultados se pretende obtener.
6. No se conocen beneficios logrados con el Programa. Falta información sobre los beneficios o logros obtenidos por otras escuelas que ya participan en el PEC, para conocer cuáles son las metas que se pueden alcanzar y como motivación para la misma escuela.
7. ***Los padres de familia desconocen el programa.*** El Programa Escuelas de Calidad requiere la participación activa de los todos los miembros de la Comunidad Educativa, entre ellos se encuentran los Padres de Familia. Sin embargo, ellos no conocen el programa, así como el nuevo rol que desempeñarán dentro de la educación de sus hijos.
8. ***Los maestros no conocen de que forma se modificarán las actividades que desempeñan.*** Falta mecanismos que ayuden a lograr que todos los docentes conozcan el PEC, que conozcan que se espera de ellos, cuáles son los resultados y/o beneficios que se espera lograr, y si de alguna forma esto cambiará sus actividades a desempeñar.

## **3. FALTA DE MECANISMOS QUE FOMENTEN EL AUTOAPRENDIZAJE Y EL TRABAJO EN EQUIPO.**

9. ***No se tiene claro como llevar a cabo los procesos necesarios para obtener la información a incluir en los documentos de aplicación.*** A pesar de que se brindan manuales de apoyo, no se tiene claro como usarlos correctamente, además de que se tienen que tomar en cuenta los diferentes puntos de vista de los involucrados, algo a lo que no se está acostumbrado.
10. ***Falta de una Cultura de Autoaprendizaje.*** Los procesos que se desarrollan desde la aplicación del programa requieren que la escuela sea capaz de identificar las necesidades (de mobiliario, de instalaciones, de métodos de enseñanza, de mejora en las aulas, etc.) que se tienen dentro del plantel y que sea capaz de planear proyectos para cubrir estas necesidades. Sin embargo, las escuelas no están familiarizadas con este proceso ya que se está cambiando de un proceso Centralizado a otro centrado en la escuela, lo que requiere cambiar la forma de trabajar, de esperar a que lleguen las ordenes desde arriba a otro donde desde abajo se proponga que es lo que se debe de llevar a cabo para mejorar la situación de la escuela.
11. ***No se sabe Trabajar en Equipo.*** Se debe aprender a trabajar en equipo, ya que la mayoría de las actividades a desarrollar son tomando en cuenta a todos los miembros de la comunidad escolar, además de que se trata de encauzar los esfuerzos de todo el plantel hacia el mismo objetivo.
12. ***Aprender a trabajar con Metodologías de Grupos Participativos.*** La mayoría de las actividades que se desarrollan requieren trabajar en equipo, por lo que necesitan conocer metodologías que apoyen el trabajo participativo, para poder llegar a acuerdos, y que en estas sesiones se eviten conflictos y sean efectivas.

## **4. FALTA DE INTERÉS EN PARTICIPAR POR PARTE DE LOS PROFESORES DE LAS ESCUELAS.**

13. ***Los Padres de Familia no creen en el Programa.*** Los Padres de Familia al no conocer el programa no creen en él y dudan de que se puedan obtener beneficios.
14. ***Poco o nulo apoyo de los demás miembros de la Comunidad Escolar.*** Los maestros no sienten el deseo de ayudar para ingresar al programa ya que como no se conoce el funcionamiento, lo ven como un proceso de demasiado papeleo y que traerá exceso de trabajo.
15. ***Los Maestros no tienen interés en participar.*** No ven que el ingreso a este tipo de programas les traiga algún beneficio personal, ya sea económico, de experiencia o de reconocimiento.
16. ***Falta de integración entre los miembros del Plantel.*** Dentro de las escuelas existen diversos puntos de vista que es difícil de congeniar, además de que por la misma forma de trabajo no se requiere tanto el trabajo en equipo y en los objetivos y metas que se plantean las escuelas no se les toma en cuenta.

## **5. FALTA DE UNA REGLAMENTACIÓN ADECUADA.**

17. ***Falta de reglas que apoyen a que los maestros sean más responsables.*** Los directivos de las escuelas, no tienen la forma de hacer que los maestros participen en los proyectos o programas para mejorar el funcionamiento de las escuelas, ya que si hacen algo, por burocracia o relaciones no se tiene la autoridad para poder aplicar ninguna sanción.

**6. POCA DISPOSICIÓN DEL PROFESOR DE CAMBIAR LA CULTURA DE TRABAJO.**

18. **Los Maestros no quieren el cambio a través de la autoevaluación.** Los maestros no están acostumbrados a ser ellos mismos los que definan criterios a evaluar en su trabajo, se evalúen y propongan mejoras en su desempeño.
19. **Temor a la Supervisión.** Los maestros tienen el temor de que al entrar al programa, se vaya a estar monitoreando su trabajo o de vayan a salir mal en la evaluación externa que realiza el PEC al finalizar el año escolar y les afecte en su trabajo.
20. **Se necesita un cambio de actitudes en el desempeño de su trabajo.** Para que ellos mismos estén abiertos a identificar áreas de oportunidad en su lugar de trabajo y tomando en cuenta el contexto en el que se desarrollan, además de un deseo de mejorar continuamente la calidad de la educación que le brindan a sus alumnos.

**7. PENSAR QUE LA CARGA DE TRABAJO VA A AUMENTAR.**

21. **Grupos numerosos.** En las escuelas públicas existen grupos hasta de 45 alumnos por lo que es difícil para el profesor elaborar estrategias de enseñanza efectiva, además de que es grande la carga de trabajo, como para estar dedicándole tiempo a la mejora continua.
22. **Los maestros creen que implica más responsabilidades.** Para los maestros implica más responsabilidades ya que como no se conoce bien el programa y no se está familiarizado con los procesos a llevar a cabo, para ellos requiere una gran inversión de tiempo.

## ANEXO 3: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.



INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
(CAMPUS MONTERREY)

---

**MAESTRÍA EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**
**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

GRUPO DE ENFOQUE PARA LA VALIDACIÓN DE LA  
**“GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A  
 LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR  
 CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO”**

Esta investigación tiene como centro de interés la educación al enfrentar retos muy importantes en la Era del Conocimiento y que requieren llevar a cabo reformas que permitan a los miembros de la comunidad educativa hacerles frente, además de ser un pilar clave en el desarrollo sostenible del país.

La guía propuesta como producto de la investigación realizada tiene por objetivo ser una herramienta sencilla, útil y autosuficiente, en la que los maestros de los planteles educativos se puedan apoyar para hacer frente a los cambios que se le presenten, así como reutilizar las experiencias y conocimientos que se han generado dentro de la organización y que benefician la mejora continua del desempeño educativo.

Por lo tanto, usted como experto en la organización y funcionamiento de los planteles educativos, ha sido invitado a esta reunión con la finalidad de que participe en la evaluación sobre la utilidad que esta guía les puede brindar.

**INSTRUCCIONES GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA GUÍA.**

**OBJETIVO DE LA REUNIÓN:** Recolectar los datos para la validación de la “Guía para la Transferencia del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo”.

**ESTRUCTURA:**

Este instrumento está dividido en 5 partes, para cada una de ellas se ha definido un objetivo y una instrucción particular.

**TIEMPO DE REALIZACIÓN:**

El tiempo destinado para completar este instrumento es de 45 minutos.

**INSTRUCCIONES:**

Con base a la exposición presentada sobre la “Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que les permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo” y a su experiencia en la organización y funcionamiento de los Planteles Educativos, se le pide:

- **Contestar en forma CLARA Y LEGIBLE cada uno de los siguientes apartados.**
- Contestar el instrumento con el lápiz proporcionado.
- Si tiene alguna duda levante su mano para que se le atienda personalmente.

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

**PARTE 1. EVALUACIÓN DEL FORMATO DE PRESENTACIÓN DE LA GUÍA.**

En la elaboración de la *“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo”* se hizo una cuidadosa selección de las características de formato a utilizar para que a simple vista resultara atractiva, entendible y motivara su uso.

**Objetivo:** Evaluar que la presentación de *“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo”* represente un formato atractivo para el usuario.

**Tiempo recomendado para responder este apartado:** 5 minutos.

**Instrucciones:** Para cada una de las preguntas seleccione con una **X** la respuesta que mejor describa su punto de vista, así como en las preguntas que así lo requieran escriba sus comentarios dentro del recuadro correspondiente.

1) ¿La Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento, a simple vista, le resulta atractiva para su uso?

1	2	3	4	5
El formato utilizado hace que la guía no resulte atractiva				El formato utilizado hace que la guía resulte muy atractiva

1.1) ¿Qué características de la guía podrían ser mejoradas?

2) ¿En qué medida la redacción y los conceptos utilizados en la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento son de fácil comprensión?

1	2	3	4	5
La redacción y los conceptos utilizados en la guía son muy difíciles de entender.				La redacción y los conceptos utilizados en la guía son muy fáciles de entender.

2.1) Mencione qué aspectos se podrían mejorar o agregar para facilitar que la guía sea fácil de entender.

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

3) ¿En qué medida, la simbología utilizada en la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento es útil para hacer una interpretación correcta del contenido?

1	2	3	4	5
La simbología utilizada no es útil para hacer interpretación correcta del contenido de la guía				La simbología utilizada es muy útil para hacer una interpretación correcta del contenido de la guía

3.1) Mencione qué podría ser mejorado para que la simbología brinde un mayor soporte en la interpretación de la guía.

4) ¿En qué grado considera usted que la guía es suficiente para llevar a cabo el proceso propuesto?

1	2	3	4	5
El proceso propuesto es muy difícil de llevar a cabo, nada más con el apoyo de la guía.				El proceso propuesto es muy fácil de llevar a cabo, nada más con el apoyo de la guía.

4.1) Mencione qué otros apoyos sería útil conjugar con la guía para poder llevar a cabo el proceso propuesto.

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

**PARTE 2. EVALUACIÓN DEL ORDEN SECUENCIAL DE LA GUÍA.**

Los elementos del “*Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo*” han sido organizados en cierto orden secuencial con la finalidad de que los productos de conocimiento obtenidos en cada uno de los apartados sirvan como entradas de información para los siguientes procesos.

**Objetivo:** Validar que el orden secuencial de los elementos de la “*Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo*” sea lógico.

**Tiempo recomendado para responder este apartado:** 10 minutos.

**Instrucciones:** Para cada una de las tablas que se presentan a continuación verifique que el orden de cada uno de los apartados de la guía sean lógicos y márquelos con una  $\checkmark$ . Para aquellos pasos que usted identifique que no se encuentran en un orden lógico, en la tercera fila escriba la secuencia que usted recomendaría. Finalmente, si usted considera que existen elementos que sería útil incluir para que el proceso sea lógico, por favor menciónelos en la cuarta fila.

5) Para validar el orden general de la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento.

5.1) Orden Lógico de los Apartados Generales de la Guía.

	INTRODUCCIÓN	INSTRUCCIONES DE USO	MAPA DE USO DE LA GUÍA	SIMBOLOGÍA UTILIZADA	LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA	CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO	HERRAMIENTAS DE APOYO	BIBLIOGRAFÍA
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una $\checkmark$ cada una de las casillas de este renglón.								
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser.								
¿Existe algún apartado que no se este contemplando y que sería útil agregar?								

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

5.2) Orden Lógico de los procesos propuestos por la guía para la Transferencia de Conocimiento y la Mejora en el Desempeño Educativo.

**LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA.**

<b>LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA</b>	1. Definir las necesidades de los miembros de la Comunidad Educativa	2. Identificar las acciones más adecuadas para incentivar su participación y compromiso, y/o los roles que pueden desempeñar dentro de los equipo.
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una ✓ cada una de las casillas de este renglón.		
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser.		
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en este apartado y qué usted consideraría importante incluir para beneficiar que las Llaves de Entrada a la Mejora Continua se dé como un proceso lógico y en qué lugar sería más adecuado ubicarla?		

**CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

<b>FASE I: INTEGRACIÓN</b>	I.1 Establecimiento de Proyectos de Mejora Continua	I.2 Formación de Equipos del Proyecto
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una ✓ cada una de las casillas de este renglón.		
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser		
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en este apartado y qué usted consideraría importante incluir para beneficiar que la Fase de Integración se dé como un proceso lógico y en qué lugar sería más adecuado ubicarla?		

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A  
LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO  
EDUCATIVO**

<b>FASE II: ORGANIZACIÓN</b>	II.1 Búsqueda del Conocimiento necesario para el Proyecto	II.2 Integración del Proyecto
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una ✓ cada una de las casillas de este renglón.		
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser		
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en este apartado y qué usted consideraría importante incluir para beneficiar que la Fase de Organización se dé como un proceso lógico y en qué lugar sería más adecuado ubicarla?		

<b>FASE III: APLICACIÓN</b>	III.1 Puesta en Marcha del Proyecto	III.2 Obtención de Resultados
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una ✓ cada una de las casillas de este renglón.		
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser		
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en este apartado y qué usted consideraría importante incluir para beneficiar que la Fase de Aplicación se dé como un proceso lógico y en qué lugar sería más adecuado ubicarla?		

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A  
LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO  
EDUCATIVO**

<b>FASE IV: TRANSFERENCIA</b>	<b>IV.1 Selección de las Mejores Prácticas</b>	<b>IV.2 Creación de Espacios para la Transferencia del Conocimiento</b>	<b>IV.3 Reconocimiento de las Mejores Prácticas</b>
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una ✓ cada una de las casillas de este renglón.			
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser			
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en este apartado y qué usted consideraría importante incluir para beneficiar que la Fase de Transferencia se dé como un proceso lógico y en qué lugar sería más adecuado ubicarla?			

**HERRAMIENTAS DE APOYO.**

<b>HERRAMIENTAS DE APOYO</b>	<b>1. OBJETIVO DE LA HERRAMIENTA</b>	<b>2. APLICACIÓN</b>
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una ✓ cada una de las casillas de este renglón.		
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser		
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en las Herramientas de Apoyo y qué usted consideraría importante incluir para beneficiar que la utilización de las herramientas se dé como un proceso lógico?		

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

**PARTE 3. UTILIDAD DE LA GUÍA.**

La guía presentada esta elaborada con la finalidad de brindar una herramienta de apoyo a los maestros de las escuelas públicas que les permita a mejorar continuamente el desempeño educativo.

**Objetivo:** Validar la utilidad de la *“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo”*, es decir cumple el objetivo para el cual fue creada.

**Tiempo recomendado para responder este apartado:** 10 minutos.

**Instrucciones:** Para cada una de preguntas seleccione la respuesta que muestra el grado de utilidad que usted percibe en cada uno de los procesos y herramientas propuestas.

6) ¿En qué medida el proceso propuesto por la guía le facilitaría a los planteles educativos la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la SEP?

1	2	3	4	5
La guía no facilita en nada la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la S.E.P.				La guía facilita enormemente la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la S.E.P.

6.1) Mencione en qué actividades o situaciones de los que se les han presentado cuando están adoptando programas del gobierno y/o llevando a cabo proyectos les podría apoyar el uso de la guía.

7) ¿En qué medida el proceso propuesto en la guía, facilitaría a los planteles educativos llevar a cabo proyectos de mejora continua?

1	2	3	4	5
El proceso propuesto por la guía no es útil para llevar a cabo proyectos de Mejora Continua dentro de los Planteles Educativos.				El proceso propuesto por la guía es muy útil para llevar a cabo proyectos de Mejora Continua dentro de los Planteles Educativos

7.1) En forma muy general, describa por favor cuál es el proceso que se sigue actualmente para llevar a cabo proyectos dentro del Plantel, o a través de un ejemplo explique cómo se realizan.

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

8) Validar la utilidad de cada uno de los Procesos Propuestos.

<b>PROCESO PROPUESTO</b>	El proceso propuesto no es útil para mejorar continuamente el desempeño educativo.				El proceso propuesto es muy útil para mejorar continuamente el desempeño educativo.
<b>LAS LLAVES DE LA MEJORA CONTINUA</b>	1	2	3	4	5
<b>CUATRO FASES DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO PARA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.</b>	1	2	3	4	5

8.1) Considera usted que con los procesos propuestos se logra el objetivo de la Guía.

**OBJETIVO:** La guía propuesta tiene por objetivo ser una herramienta sencilla, útil y autosuficiente, en la que los maestros de los planteles educativos se puedan apoyar para hacer frente a los cambios que se le presenten, así como reutilizar las experiencias y conocimientos que se han generado dentro de la organización y que beneficien la mejora continua del desempeño educativo.

SI

NO

En caso de que su respuesta sea negativa, ¿Qué procesos faltaría incluir en la guía para lograr el objetivo de la Guía?

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

9) Validar la utilidad de las Herramientas de Apoyo para llevar a cabo efectivamente los Procesos Propuestos.

<b>HERRAMIENTA PROPUESTA</b>	La herramienta proporcionada no es útil para el buen funcionamiento de la fase o proceso en el que es utilizado.				La herramienta es muy útil para el buen funcionamiento de la fase o proceso en el que es utilizado.
H1. ¿Cómo identificar lo que busca el personal en su trabajo?	1	2	3	4	5
H2. ¿Cómo motivar al personal de acuerdo a sus necesidades?	1	2	3	4	5
H3. ¿Cómo motivar al personal de acuerdo a la fuerza laboral a la que pertenecen?	1	2	3	4	5
H4. ¿Cómo realizar Reuniones Efectivas?	1	2	3	4	5
H5. ¿Cómo manejar los Conflictos de Equipo?	1	2	3	4	5
H6. ¿Cómo llevar a cabo una Toma de Decisiones Participativas?	1	2	3	4	5
H7. ¿Cómo saber qué áreas de oportunidad tengo para mejorar mi desempeño en el Equipo de Mejora Continua?	1	2	3	4	5
H8. ¿Cómo realizar Reportes Efectivos de Proyecto?	1	2	3	4	5
H9. ¿Cómo analizar los Textos Investigados?	1	2	3	4	5

9.1) Considera usted que con las Herramientas de Apoyo proporcionadas se puede llevar a cabo efectivamente el

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<p>En caso de que su respuesta sea negativa, ¿Qué otras herramientas de apoyo considera que faltaría incluir?</p>	

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A  
LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO  
EDUCATIVO**

**PARTE 4. ADAPTABILIDAD DE LA GUÍA.**

La guía esta elaborada de tal forma que cualquier escuela de educación pública pueda adoptarla.

**Objetivo:** Validar que la *“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo”*, pueda ser puesta en marcha en cualquier escuela de educación pública.

**Tiempo recomendado para responder este apartado:** 10 minutos.

**Instrucciones:** Para cada una de las siguientes preguntas seleccione la opción que mejor describa su perspectiva, y en los espacios correspondientes escriba sus comentarios al respecto.

10) ¿La guía se puede utilizar en cualquier tipo de plantel educativo, no importando la diferencia de recursos (tecnológicos, económicos, materiales, humanos, etc.) entre ellas?

1

2

3

4

5

Al tomar en cuenta los recursos con que cuenta cada plantel, es totalmente infactible que la guía se pueda llevar a cabo en cualquiera de ellos.

Al tomar en cuenta los recursos con que cuenta cada plantel, es totalmente factible que puede llevarse a cabo en cualquiera de ellos.

10.1) ¿Cuáles serían los principales obstáculos en cuestión de recursos a los que se enfrentaría la puesta en marcha del proceso propuesto por la guía?

11) ¿En qué medida considera viable usar la guía en su forma de trabajo actual?

**VIABLE:** Que por sus características sea posible ser utilizado.

1

2

3

4

5

El uso de la guía no es posible de acuerdo a la forma de trabajo actual del Plantel Educativo.

El uso de la guía es posible de acuerdo a la forma de trabajo actual del Plantel Educativo.

11.1) ¿Cuáles serían los principales obstáculos a los que se enfrentaría al usar la guía?

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A  
LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO  
EDUCATIVO**

12) ¿En qué grado las políticas y/o normas establecidas por la S.E.P. dificultan la utilización de la metodología propuesta por la guía?

1  
Las políticas y/o normas  
establecidas por la SEP  
dificultan la utilización de la  
guía.

2

3

4

5  
Las políticas y/o normas  
establecidas por la SEP no  
dificultan la utilización de la  
guía.

12.1) ¿Cuáles serían los principales obstáculos a los que se enfrentaría en este aspecto?

13) ¿Qué tan viable es poder trabajar en equipo en su escuela?

1  
Sería muy difícil trabajar en  
equipo dentro del Plantel  
Educativo

2

3

4

5  
Sería muy fácil trabajar en  
equipo dentro del Plantel  
Educativo

13.1) ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentaría al tratar de poner en práctica el trabajo en equipo?

13.2) En su opinión, ¿Cuáles son los principales beneficios que podría brindarle el trabajar en equipo al plantel educativo?

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

14) ¿Qué tan viable considera la reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos, generados en el ámbito educativo por otros equipos de mejora continua, dentro del Plantel Educativo en el que labora?

1

La reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos es totalmente imposible de llevar a cabo dentro del Plantel Educativo

2

3

4

5

La reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos es totalmente posible de llevar a cabo dentro del Plantel Educativo

14.1) ¿En qué medida estaría dispuesto a reutilizar las experiencias, conocimientos y proyectos llevados a cabo por otros equipos dentro de la organización que faciliten la mejora continua con el Desempeño Educativo?

1

Estoy totalmente en desacuerdo en reutilizar las experiencias, conocimientos creados por otros equipos dentro de la organización

2

3

4

5

Estoy totalmente de acuerdo en reutilizar las experiencias, conocimientos creados por otros equipos dentro de la organización.

14.2) ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentaría al tratar de reutilizar las experiencias, conocimientos y proyectos generados por los equipos de mejora continua de los diferentes planteles educativos?

14.3) En su opinión, ¿Cuáles son los principales beneficios que podría brindarle la reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos generados por los diferentes equipos de mejora continua de la organización, al plantel educativo?

**EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE APOYO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE LES PERMITA A LOS MAESTROS DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PÚBLICA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

---

**PARTE 5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GUÍA.**

La guía esta elaborada para que los maestros de las escuelas de educación pública puedan contar con una metodología bien definida para poder hacer frente a los cambios y mejorar continuamente el Desempeño Educativo.

**Objetivo:** Identificar las ventajas y desventajas que representa la *“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo”* en su conjunto, con relación a la forma actual de organización dentro de los Planteles Educativos.

**Tiempo recomendado para responder este apartado:** 10 minutos.

**Instrucciones:** Conteste de forma clara y legible las siguientes dos preguntas en el espacio correspondiente.

15. ¿Qué ventajas y desventajas, desde su punto de vista, considera que tiene la *“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo”*, en relación a su forma de organización actual para llevar a cabo proyectos de mejora dentro del Plantel.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
COMENTARIOS EN GENERAL	

**Muchas Gracias por su disposición a participar en esta sesión y a compartir sus conocimientos que permitirán enriquecer el valor de la Guía, y que se pueda cumplir su objetivo principal ser una herramienta útil que les permita a los maestros de las escuelas de educación pública mejorar continuamente en su trabajo.**

## ANEXO 4: ESTRUCTURA DE LA SESIONES DE GRUPO DE ENFOQUE.

**OBJETIVO DE LA SESIÓN.** Recolectar los datos para la validación de la *“Guía para la Transferencia del Conocimiento a los maestros de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo”*.

### PREPARACIÓN DE LA SESIÓN.

#### AGENDA DE TRABAJO

- Bienvenida.
  - Presentación de los participantes.
  - Explicación del Objetivo de la Sesión.
  - Explicación de la Metodología de la Sesión.
  - Explicación de las Políticas para el Buen Funcionamiento de la Sesión de Trabajo.
  - Exposición de la Guía para la Transferencia del Conocimiento de las Escuelas de Educación Pública para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo (30 min.).
  - Preguntas y respuestas sobre el funcionamiento de la Guía. (15 min.).
  - Aplicación del Instrumento de Medición (45 min.).
  - Comentarios Generales (10 min.).
  - Refrigerio.
  - Despedida.
- } (20 min.)

#### POLÍTICAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA SESIÓN DE GRUPO DE ENFOQUE.

- Para evitar interrumpir la dinámica de la sesión, se les pide por favor:
  - Apagar sus celulares.
  - Tratar de que si tienen la necesidad de salir sea en el tiempo entre actividades.
  - Abstenerse de salir en la aplicación del instrumento de medición para poder contestarlo correctamente.
- En la sesión de preguntas y respuestas, después de la exposición de la guía, exponer las dudas que se refieran al funcionamiento y organización de la guía, para comentarios y sugerencias dejarlo para después de la aplicación del instrumento de medición, en la sección de comentarios generales.
- En la aplicación del instrumento de medición, contestarlo en forma individual y en caso de alguna duda levantar la mano, para brindarles soporte en su lugar.

#### LOGÍSTICA

##### Datos de las Sesiones.

- **Número de Grupos de Enfoque a realizar.** Se realizó la invitación a varias zonas escolares, debido a que se necesitaba la opinión de directores y maestros y así poder realizar un grupo de enfoque, pero gracias a la apertura de las escuelas se lograron realizar dos grupos de enfoque en zonas escolares diferentes.
- **Datos de la Sesión.** Para un manejo adecuado de la sesión de acuerdo a las actividades a llevar a cabo, se estableció una duración de 120 minutos. Las sesiones se llevarán a cabo:

Día: **Martes 4 o Jueves 6 de Noviembre de 2003**  
 Lugar: **Aula de la Inspección de Zona.**  
**Tampico, Tam.**  
 Hora: **8:30 a 10:30 a.m.**

Día: **Miércoles 5 de Noviembre de 2003**  
Lugar: **Aula de la Inspección de Zona.**  
**Tampico, Tam.**  
Hora: **4.00 a 6.00 p.m.**

**Material necesario para llevar a cabo las Sesiones.**

- Elaborar los rotafolios:
  - Título de la Sesión.
  - Agenda de la Sesión.
  - Políticas el Buen Funcionamiento de la Sesión.
- Impresión de 12 Guías para cada participante de la sesión y ponerlas en el formato de presentación (en una costilla y con pastas transparentes).
- Impresión de 22 juegos de cuestionarios para la validación de la guía.
- Lápices.
- Preparar los portanombres de los participantes.
- Plumones.
- Proyector de acetatos.
- Acetatos de la presentación de la guía.

**Refrigerios.**

- Platos.
- Servilletas.
- Cocas.
- Bocadillos.

**RESPONSABILIDADES.**

**Moderador de la Sesión.**

Antes de la Sesión colaborará con el tesista para establecer:

- Agenda.
- Políticas para el buen desarrollo de la sesión.
- Tiempos para cada actividad.
- Familiarizarse con el cuestionario, para conducir a los participantes de las sesiones en su llenado.

Durante la Sesión se encargará de:

- Introducción y Explicación de Instrucciones.
- Guiar al grupo para completar el cuestionario para la validación de la guía.
- Administrar cualquier situación que se presente con los participantes.
- Manejo de Tiempos.

**Tesista.**

Preparación de la Sesión.

- Elaboración de Agenda de Trabajo junto con el Moderador.
- Establecer tiempos de cada actividad junto con el Moderador.
- Selección de los Participantes de acuerdo a los perfiles establecidos junto con los inspectores de zona.
- Elaboración de la Presentación de la Guía para la Transferencia del Conocimiento.
- Preparar los ejemplares de la Guía.
- Elaboración de Rotafolios.
- Tener material requerido para la sesión (proyector, cuestionarios, lápices, rotafolios, etc.).
- Logística para el refrigerio.
- Convocar a los participantes a la sesión.
- Revisión del lugar donde se va a llevar a cabo la sesión del grupo de enfoque.

Durante la Sesión.

- Exposición de la Guía.
- Atención personalizada de cualquier duda relacionada con el Modelo.

**Contacto en las escuelas.**

- Información de las personas que puedan ser candidatos a participar en la sesión.
- Invitación a participar en la sesión.
- Establecer la fecha y hora de la sesión con el tesista.

**PARTICIPANTES DE LAS SESIONES.**

**Participantes de la Sesión de acuerdo al Rol desempeñado.**

	JEFE DE ENSEÑANZA	SUPERVISOR ESCOLAR	DIRECTOR DEL PLANTEL	MAESTRO DE GRUPO	ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO
<b>SESIÓN 1</b>	0	1	3	4	3
<b>SESIÓN 2</b>	1	1	1	4	1

**METODOLOGÍA EMPLEADA DURANTE LA SESIÓN DE VALIDACIÓN.**

- Un moderador dirigió el desarrollo general de la sesión.
- Se expuso la Guía para la Transferencia del Conocimiento. La presentación se diseñó en power point y se imprimieron las diapositivas a colores porque en las escuelas no se cuenta con apoyo de proyector para computadora. Esto se realizó mediante el apoyo de un proyector de acetatos.
- La retroalimentación sobre la guía se capturó por medio de los cuestionarios diseñados.
- Para que los expertos en la organización y funcionamiento de las escuelas realizaran el cuestionario de validación de la guía, el moderador los condujo, siguiendo los siguientes pasos:
  - Leer las instrucciones del apartado.
  - Contestar dudas sobre las preguntas e instrucciones.
  - Se asignaba un tiempo adecuado para que cada uno de los participantes contestara las preguntas del apartado. Los tiempos asignados por apartado se muestran a continuación:

**Formato de Presentación.** 5 minutos.

**Orden Secuencial.** 10 minutos.

**Utilidad.** 10 minutos.

**Adaptabilidad.** 10 minutos.

**Ventajas y Desventajas.** 10 minutos.

## ANEXO 5: RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE ENFOQUE PARA LA VALIDACIÓN DE LA GUÍA PROPUESTA.

### PARTE 1. EVALUACIÓN DEL FORMATO DE PRESENTACIÓN DE LA GUÍA.

En la elaboración de la “*Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo*” se hizo una cuidadosa selección de las características de formato a utilizar para que a simple vista resultara atractiva, entendible y motivara su uso.

**Objetivo:** Evaluar que la presentación de “*Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo*” represente un formato atractivo para el usuario.

#### PREGUNTA 1.

*¿La Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento, a simple vista, le resulta atractiva para su uso?*

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 El formato utilizado hace que la guía no resulte atractiva	-	0
2	-	0
3	-	0
4		640
5 El formato utilizado hace que la guía resulte muy atractiva		1100
<b>PROMEDIO</b>		<b>1740/19=91.57</b>

#### 1.1 *¿Qué características de la Guía podrían ser mejoradas?*

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Algunos tipos de letra son muy pequeños y tengo dificultad para leerlos.	El engargolado podría resultar más práctico si fuera de resorte metálico, facilitaría su manejo. Tal vez la palabra clave sea práctica en lugar de atractiva.
2	Sin comentarios.	Sin comentarios.
3	Considero que la guía está completa.	Sin comentarios.
4	Esta adaptada, sólo reafirmar al usuario la comunicación en virtud que algunos casos son herméticos en sus apreciaciones al exterior.	Sin comentarios.
5	El formato utilizado es bueno ya que se tomo en cuenta el tipo de letra, recuadros, espacios ya que por lo general no se manejan. ¡Felicidades!	Detallar más su aplicación en cuanto a mejoras de cada plantel.
6	Sin comentarios.	Revisar la acentuación de algunas palabras y algunos errores de cacofonía.
7	Tomar en cuenta que dentro del Reconocimiento a las Mejores Prácticas (Transferencia) exista algún documento o información sobre cómo ser capaces de compartir y transmitir las experiencias derivadas de algún proyecto con otros planteles, ya que por lo regular no existe el espíritu de intercambio dentro del magisterio.	Se vería al ponerla en práctica.
8	Quizás las fases, su explicación un poco más amplio o a lo mejor el tiempo fue muy corto y se vieron muy rápido.	Sin Comentarios.
9	Sin Comentarios.	

10	Utilizar colores más atractivos.	
11	Sin Comentarios.	

### CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 1.1

#### 1. TIPO DE LETRA:

- a. Algunos tipos de letra son muy pequeños y tengo dificultad para leerlos.

#### 2. COLORES:

- a. Utilizar colores más atractivos.  
b. Tal vez con colores diferentes.

#### 3. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA:

- a. El engargolado podría resultar más práctico si fuera de resorte metálico, facilitaría su manejo. Tal vez la palabra clave sea práctica en lugar de atractiva.  
b. Revisar la acentuación de algunas palabras y algunos errores de cacofonía.  
c. En Herramientas: Colocar la página de la herramienta para facilitar su manejo.

### PREGUNTA 2.

*¿En qué medida la redacción y los conceptos utilizados en la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento son de fácil comprensión?*

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 La redacción y los conceptos utilizados en la guía son muy difíciles de entender	-	0
2	-	0
3	-	0
4		240
5 La redacción y los conceptos utilizados en la guía son muy fáciles de entender		1600
<b>PROMEDIO</b>		<b>1840/19=96.84</b>

#### 2.1 Mencione qué aspectos podrían mejorar o agregar para facilitar que la guía sea fácil de entender.

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Sin comentarios.	Sin comentarios.
2	Sin comentarios.	Sin comentarios.
3	Que alguien que esté capacitado de una panorámica de la guía en cada centro de trabajo, antes de empezar a trabajar.	Considero que no es necesario agregar algún aspecto para mejorar ya que los conceptos utilizados son de fácil comprensión.
4	Sin comentarios.	Sin comentarios.
5	Está ubicado en un lenguaje sencillo y fácil de entender.	Sin comentarios.
6	Sin comentarios.	Sin comentarios.
7	Sin comentarios.	Sin comentarios.
8	Esta manejable leyendo detenidamente desde el principio, porque te va dando todos los pasos a seguir.	Considero que el objetivo es claro y sencillo, ya que su contenido facilita al profesor su manejo.
9	Sin Comentarios.	
10	Sin comentarios.	
11	Los encuentro más dirigidos a directores y no a maestros frente a grupo.	

**CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 2.1**

1. **APOYOS EXTRA.**
  - a. Que alguien que esté capacitado de una panorámica de la guía en cada centro de trabajo, antes de empezar a trabajar.
2. **DETALLE DE PROCESOS.**
  - a. Detallar más su aplicación en cuanto a mejoras de cada plantel.
  - b. Quizás las fases, su explicación un poco más amplio o a lo mejor el tiempo fue muy corto y se vieron muy rápido.

**PREGUNTA 3.**

***¿En qué medida la simbología utilizada en la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento es útil para hacer una interpretación correcta del contenido?***

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 La simbología utilizada no es útil para hacer una interpretación correcta del contenido de la guía.	-	0
2	-	0
3	-	0
4	-	0
5 La simbología utilizada es muy útil para hacer una interpretación correcta del contenido de la guía.		1900
<b>PROMEDIO</b>		<b>1900/19=100</b>

***3.1 Mencione qué podría ser mejorado para que la simbología brinde un mayor soporte en la interpretación de la guía.***

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Sin comentarios.	Sin comentarios.
2	Sin comentarios.	Sin comentarios.
3	Tal vez con colores diferentes.	La Simbología es clara y precisa y de fácil interpretación.
4	Sin comentarios.	Sin comentarios.
5	Sin comentarios.	Sin comentarios.
6	Sin comentarios.	Sin comentarios.
7	En Herramientas: Colocar la página de la herramienta para facilitar su manejo.	Sin comentarios.
8	Yo creo que en nada, la simbología es muy sencilla y útil.	Clara, Sencilla y de Fácil Manejo.
9	Sin Comentarios.	
10	Sin Comentarios.	
11	Sin comentarios.	

**CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 3.1**

1. **COLORES UTILIZADOS.**
  - a. Que alguien que esté capacitado de una panorámica de la guía en cada centro de trabajo, antes de empezar a trabajar.
2. **UBICACIÓN.**
  - b. En Herramientas: Colocar la página de la herramienta para facilitar su manejo.

## PREGUNTA 4.

*¿En qué grado considera usted que la guía es suficiente para llevar a cabo el proceso propuesto?*

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 El proceso propuesto es muy difícil de llevar a cabo, nada más con el apoyo de la guía.	-	0
2	-	0
3		120
4		400
5 El proceso propuesto es muy fácil de llevar a cabo, nada más con el apoyo de la guía.		1200
<b>PROMEDIO</b>		<b>1720/19=90.53</b>

**4.1 Mencione qué otros apoyos sería útil conjugar con la guía para poder llevar a cabo el proceso propuesto.**

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Que haya asesoría y fuentes de consulta especializadas para aclarar dudas.	Personas dedicadas al cambio, a enfrentar retos; además de una buena disposición, se requiere tiempo para su desarrollo, tiempo extra clase.
2	La participación de personal experto para despejar dudas.	Sin comentarios.
3	Calendarizar tiempos específicos para trabajar.	Considero que la guía tiene un gran contenido y que puede ser utilizada en cualquier tipo de escuela.
4	Tratar de que sean acordes los apoyos de asesoría en virtud de que no hay equipo suficiente para la información en la actualidad, falta de información.	Sin Comentarios.
5	Que hubiera canales de comunicación abiertos permanentemente para el proceso de solución de problemas que se me presenten en el desarrollo del proyecto.	Un cronograma más detallado de las actividades a realizar.
6	Que la SEP o SECUDE disponga de personal preparado para la asesoría que se requiera. Dado el grado de descentralización se hace indispensable que en cada municipio se designe personal calificado en el manejo de programas (no depender todo de Cd. Victoria).	Detallar con más exactitud los pasos a realizar, la identificación de posibles proyectos, ¿Cuáles son las áreas de Oportunidad de Mejoras Publicadas por la SEP?
7	Apoyos de personas especializadas en el ramo por parte de la SEP.	Es necesario que la persona que la utilice la conozca perfectamente y la maneje del mismo modo; que sepa que dice la guía y ponga en práctica sus sugerencias.
8	Una explicación más amplia y más tiempo para verlo detenidamente, porque es muy bueno y sencillo pero adentrarse en el sería mejor.	Sin Comentarios.
9	Personas capacitadas; para orientación en el proyecto y estrategias a realizar. Personas capacitadas que realicen cambios de actitud en maestros; para que trabaje con éxito el proyecto y pueda mejorar el cambio de la escuela.	
10	Que tengamos el apoyo de asesoría por parte de personas especializadas.	
11	Apoyos directos por parte de la SEP.	

**CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 4.1****1. FUENTES DE ASESORÍA ADECUADAS.**

- a. Que haya asesoría y fuentes de consulta especializadas para aclarar dudas.
- b. La participación de personal experto para despejar dudas.
- c. Tratar de que sean acordes los apoyos de asesoría en virtud de que no hay equipo suficiente para la información en la actualidad, falta de información.
- d. Que hubiera canales de comunicación abiertos permanentemente para el proceso de solución de problemas que se me presenten en el desarrollo del proyecto.
- e. Que la SEP o SECUDE disponga de personal preparado para la asesoría que se requiera. Dado el grado de descentralización se hace indispensable que en cada municipio se designe personal calificado en el manejo de programas (no depender todo de Cd. Victoria).
- f. Apoyos de personas especializadas en el ramo por parte de la SEP.
- g. Personas capacitadas; para orientación en el proyecto y estrategias a realizar. Personas capacitadas que realicen cambios de actitud en maestros; para que trabaje con éxito el proyecto y pueda mejorar el cambio de la escuela.
- h. Que tengamos el apoyo de asesoría por parte de personas especializadas.
- i. Apoyos directos por parte de la SEP.

**2. DETALLE DE LOS PROCESOS.**

- a. Calendarizar tiempos específicos para trabajar.
- b. Una explicación más amplia y más tiempo para verlo detenidamente, porque es muy bueno y sencillo pero adentrarse en el sería mejor.
- c. Un cronograma más detallado de las actividades a realizar.
- d. Detallar con más exactitud los pasos a realizar, la identificación de posibles proyectos, ¿Cuáles son las áreas de Oportunidad de Mejoras Publicadas por la SEP?
- e. Detallar más su aplicación en cuanto a mejoras de cada plantel.
- f. Quizás las fases, su explicación un poco más amplio o a lo mejor el tiempo fue muy corto y se vieron muy rápido.

**3. TIPO DE PERSONAL.**

- a. Personas dedicadas al cambio, a enfrentar retos; además de una buena disposición, se requiere tiempo para su desarrollo, tiempo extra clase.

**4. CAPACITACIÓN.**

- a. Es necesario que la persona que la utilice la conozca perfectamente y la maneje del mismo modo; que sepa que dice la guía y ponga en práctica sus sugerencias.

**PARTE 2. EVALUACIÓN DEL ORDEN SECUENCIAL DE LA GUÍA.**

Los elementos del **“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo”** han sido organizados en cierto orden secuencial con la finalidad de que los productos de conocimiento obtenidos en cada uno de los apartados sirvan como entradas de información para los siguientes procesos.

**Objetivo:** Validar que el orden secuencial de los elementos de la **“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo”** sea lógico.

**PREGUNTA 5.**

**Para validar el orden general de la Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento.**

**5.1 Orden Lógico de los Apartados Generales de la Guía.**

	INTRODUCCIÓN	INSTRUCCIONES DE USO	MAPA DE USO DE LA GUÍA	SIMBOLOGÍA UTILIZADA	LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA	CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO	HERRAMIENTAS DE APOYO	BIBLIOGRAFÍA
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una $\surd$ cada una de las casillas de este renglón.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser.	1	2	3	4	5	7	6	8
¿Existe algún apartado que no se este contemplando y que sería útil agregar?								
PARTICIPANTE	SESIÓN 1				SESIÓN 2			
1	Sin Comentarios.				Sin Comentarios.			
2	El planteamiento y la justificación en este orden agregarlos después de la introducción.				Sin Comentarios.			
3	Programar mediante fechas las reuniones para mejorar el desempeño educativo (semanal, quincenal, bimestral, etc.)				Sin Comentarios.			
4	Sin Comentarios.				Sin Comentarios.			
5	Sin Comentarios.				Dentro de las herramientas contemplar el tratado con el sindicato para concienciar la prioridad de calidad educativa.			
6	Sin Comentarios.				Sin Comentarios.			
7	Sin Comentarios.				Sin Comentarios.			
8	Sin Comentarios.				Apartado de Sugerencias o Retroalimentación antes de la Bibliografía.			
9	Sin Comentarios.							
10	Programar tiempos de reuniones.							
11	Sin Comentarios.							

## 5.2 Orden Lógico de los procesos propuestos por la guía para la Transferencia de Conocimiento y la Mejora en el Desempeño Educativo.

### LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO.

LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA		1. Definir las necesidades de los miembros de la Comunidad Educativa	2. Identificar las acciones más adecuadas para incentivar su participación y compromiso, y/o los roles que pueden desempeñar dentro de los equipo.
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una $\sqrt$ cada una de las casillas de este renglón.			
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser.		-	-
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en este apartado y qué usted consideraría importante incluir para beneficiar que las Llaves de Entrada a la Mejora Continua se dé como un proceso lógico y en qué lugar sería más adecuado ubicarla?			
PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2	
1	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
2	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
3	Que se tomen en cuenta a instituciones que puedan apoyar (MEXFAM: Nutrición, sexualidad; INTEGRACIÓN JUVENIL: Alcoholismo, drogadicción; DIF: violencia intrafamiliar) en pláticas a los maestros para que estos lo transmitan a alumnos y/o padres de familia.	Sin Comentarios.	
4	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
5	Sin Comentarios.	Concientizar y comprometer con sumo profesionalismo al Director de la Escuela.	
6	Apoyos interinstitucionales que coadyuven en la mejora continua del servicio.	Sin Comentarios.	
7	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
8	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
9	Sin Comentarios.		
10	Tomar en cuenta instituciones que puedan apoyar la labor educativa.		
11	Sin Comentarios.		

**CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO QUE PROMUEVA LA MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

FASE I: INTEGRACIÓN		I.1 Establecimiento de Proyectos de Mejora Continua	I.2 Formación de Equipos del Proyecto
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una $\checkmark$ cada una de las casillas de este renglón.			
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser.		2 2	1 1
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en este apartado y que usted consideraría importante incluir para beneficiar que la Fase de Integración se dé como un proceso lógico y en qué lugar sería más adecuado ubicarla?			
PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2	
1	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
2	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
3	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
4	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
5	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
6	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
7	Capacitación continua a los elementos que conforman los equipos.	Sin Comentarios.	
8	Entre la identificación de posibles proyectos y la definición del objetivo de cada proyecto un apartado con características de los proyectos seleccionados y sus repercusiones en el entorno y luego ya después de la definición del objetivo de cada uno.	Sin Comentarios.	
9	Sin Comentarios.		
10	Sin Comentarios.		
11	Sin Comentarios.		

FASE II: ORGANIZACIÓN		II.1 Búsqueda del Conocimiento necesario para el Proyecto	II.2 Integración del Proyecto
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una $\checkmark$ cada una de las casillas de este renglón.			
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser		-	-
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en este apartado y que usted consideraría importante incluir para beneficiar que la Fase de Organización se dé como un proceso lógico y en qué lugar sería más adecuado ubicarla?			
PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2	
1	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
2	Elaboración de Fichas de Trabajo que permitan tener acceso a la información relevante, incluirse después del apartado II.1.	Sin Comentarios.	
3	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
4	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
5	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
6	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
7	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
8	Dar algunas alternativas en el proyecto, ya que a veces no se adaptan a las necesidades de la escuela.	Sin Comentarios.	
9	Sin Comentarios.		
10	Sin Comentarios.		
11	Sin Comentarios.		

FASE III: APLICACIÓN		III.1 Puesta en Marcha del Proyecto	III.2 Obtención de Resultados
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una $\checkmark$ cada una de las casillas de este renglón.			
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser		-	-
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en este apartado y qué usted consideraría importante incluir para beneficiar que la Fase de Aplicación se dé como un proceso lógico y en qué lugar sería más adecuado ubicarla?			
PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2	
1	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
2	En el apartado III.2 considero que debería de modificar el título que quede como Obtención y Análisis de Resultados.	Sin Comentarios.	
3	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
4	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
5	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
6	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
7	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
8	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
9	Sin Comentarios.		
10	Sin Comentarios.		
11	Sin Comentarios.		

FASE IV: TRANSFERENCIA	IV.1 Selección de las Mejores Prácticas	IV.2 Creación de Espacios para la Transferencia del Conocimiento	IV.3 Reconocimiento de las Mejores Prácticas
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una $\surd$ cada una de las casillas de este renglón.			
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser	-	-	-
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en este apartado y qué usted consideraría importante incluir para beneficiar que la Fase de Transferencia se dé como un proceso lógico y en qué lugar sería más adecuado ubicarla?			
PARTICIPANTE	SESIÓN 1		SESIÓN 2
1	Sin Comentarios.		Sin Comentarios.
2	En el apartado IV.4 Aplicación de las Mejores Prácticas, en el cual se presentará un proceso de espiral.		Sin Comentarios.
3	Marcar los tiempos y espacios para llevar a cabo las transferencias.		Sin Comentarios.
4	Énfasis al punto 3.1.		Sin Comentarios.
5	Sin Comentarios.		Sin Comentarios.
6	Sin Comentarios.		Sin Comentarios.
7	Dentro de las Mejores Prácticas organizar puntos en donde se exhorte a ser capaces de intercambiar proyectos.		Sin Comentarios.
8	Sin Comentarios.		Sin Comentarios.
9	Sin Comentarios.		
10	Seleccionar tiempo adecuado para llevar a cabo las transferencias.		
11	Sin Comentarios.		

**HERRAMIENTAS DE APOYO.**

HERRAMIENTAS DE APOYO		1. Objetivo de la Herramienta	2. Aplicación
Si está de acuerdo con el orden presentado, marque con una $\checkmark$ cada una de las casillas de este renglón.			
En caso de que considere que el orden secuencial propuesto no es lógico, escriba en este renglón con número arábigo la secuencia de los elementos que a su criterio debería ser		-	-
¿Existe alguna actividad que no se haya contemplado en las Herramientas de Apoyo y qué usted consideraría importante incluir para beneficiar que la utilización de las herramientas se dé como un proceso lógico?			
PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2	
1	Considero que se debe anotar la página de la herramienta para facilitar la búsqueda.	Sin Comentarios.	
2	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
3	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
4	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
5	Sin Comentarios.	Reuniones con la Parte Sindical para ser facilitadores y que los representantes sean los más comprometidos en la mejora.	
6	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
7	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
8	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	
9	Sin Comentarios.		
10	Sin Comentarios.		
11	Sin Comentarios.		

### PARTE 3. UTILIDAD DE LA GUÍA.

La guía presentada esta elaborada con la finalidad de brindar una herramienta de apoyo a los maestros de las escuelas públicas que les permita a mejorar continuamente el desempeño educativo.

**Objetivo:** Validar la utilidad de la *“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continuatamente el Desempeño Educativo”*, es decir cumple el objetivo para el cual fue creada.

#### PREGUNTA 6.

*¿En qué medida el proceso propuesto por la guía le facilitaría a los planteles educativos la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la S.E.P.?*

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 La guía no facilita en nada la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la S.E.P.	-	0
2	-	0
3	-	0
4		240
5 La guía facilita enormemente la adopción de los diferentes programas y proyectos educativos propuestos por la S.E.P.		1600
<b>PROMEDIO</b>		<b>1840/19=96.84</b>

**6.1 Mencione en qué actividades o situaciones de los que se les han presentado cuando están adoptando programas del gobierno y/o llevando acabo proyectos les podría ayudar el uso de la guía.**

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Sin Comentarios.	En los programas de Escuelas de Calidad, Gestión Escolar, Producción de Textos, Reforma Educativa en el nivel de secundarias.
2	Todas y muy en especial la Puesta en Marcha del Proyecto.	En Reuniones Continuas.
3	En los talleres generales de actualización y en círculos de estudio.	En el Programa Escuelas de Calidad.
4	Si es una herramienta útil. Es importante que los programas de gobierno se apliquen con equidad.	Nos es de mucha utilidad en los proyectos de escuelas de calidad.
5	Pienso que lo más importante es el cambio de actitud de las personas mediante la motivación de diferente tipo.	El Programa Escuelas de Calidad. El Programa Nacional de Lectura. El Programa Educativo Intercultural.
6	En la programación anual de las actividades de la SECUDE.	En el Programa Escuelas de Calidad. En "Gestión Educativa". En las Reuniones de Consejo Técnico.
7	Sin Comentarios.	En la manera de realizar reuniones efectivas.
8	Sobretudo para iniciar en PEC (Proyecto de Escuelas de Calidad), porque precisamente se hace al inicio un diagnóstico para sobre eso elaborar o establecer el proyecto.	En el Proyecto de Escuelas de Calidad, ya que facilitaría el desarrollo de las actividades.
9	Sin Comentarios.	
10	Serviría de apoyo al realizar los proyectos en los Talleres Generales para conocimiento de los Docentes.	
11	En la Inducción al cambio de mentalidad que algunos compañeros maestros necesitan ante cualquier proyecto.	

### CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 6.1

1. **TALLERES DE ACTUALIZACIÓN.**
  - a. En los talleres generales de actualización.
  - b. Serviría de apoyo al realizar los proyectos en los Talleres Generales para conocimiento de los Docentes.
2. **REALIZACIÓN DE REUNIONES EFECTIVAS.**
  - a. En la manera de realizar reuniones efectivas.
  - b. En Reuniones Continuas.
  - c. En las Reuniones de Consejo Técnico.
3. **PROGRAMACIÓN ANUAL DE LAS ACTIVIDADES.**
  - a. Programación anual de las actividades de la SECUDE.
4. **DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS.**
  - a. En el Programa Escuelas de Calidad. En "Gestión Educativa". En el Proyecto de Escuelas de Calidad, ya que facilitaría el desarrollo de las actividades.
  - b. Nos es de mucha utilidad en los proyectos de escuelas de calidad.
  - c. En el Programa Escuelas de Calidad.
  - d. El Programa Escuelas de Calidad. El Programa Nacional de Lectura. El Programa Educativo Intercultural.
  - e. Todas y muy en especial la Puesta en Marcha del Proyecto.
  - f. Sobretudo para iniciar en PEC (Proyecto de Escuelas de Calidad), porque precisamente se hace al inicio un diagnóstico para sobre eso elaborar o establecer el proyecto.
  - g. En los programas de Escuelas de Calidad, Gestión Escolar, Producción de Textos, Reforma Educativa en el nivel de secundarias.
  - h. En la Inducción al cambio de mentalidad que algunos compañeros maestros necesitan ante cualquier proyecto.

### PREGUNTA 7

*¿En qué medida el proceso propuesto en la guía, facilitaría a los planteles educativos llevar a cabo proyectos de mejora continua?*

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 El proceso propuesto por la guía no es útil para llevar a cabo proyectos de Mejora Continua dentro de los Planteles Educativos.	-	0
2	-	0
3	-	0
4		80
5 El proceso propuesto por la guía es muy útil para llevar a cabo proyectos de Mejora Continua dentro de los Planteles Educativos		1800
<b>PROMEDIO</b>		<b>1880/19=98.95</b>

**7.1 En forma muy general, describa por favor cuál es el proceso que se sigue actualmente para llevar a cabo proyectos dentro del Plantel, o a través de un ejemplo explique cómo se realizan.**

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Sin Comentarios.	El proceso es muy semejante al aquí propuesto, base del de Escuelas de Calidad que es el que aplicamos.
2	A través de la lectura de una guía, que desde mi punto de vista, es muy repetitiva.	Sin Comentarios.
3	Se reúne el personal de cada escuela, llega a un acuerdo y elabora el proyecto.	En el Programa que esta inmersa la Escuela tenemos muy bien definido nuestra "Misión" y nuestra "Visión" de la escuela. El proyecto elaborado por los maestros del Plantel es, Comprensión Lectora y en el se aplican estrategias didácticas que permiten desarrollar el intelecto del alumnos.
4	Nos informa SECUDE por conducto de Jefaturas de Sector a Supervisión y llegan a las escuelas. Hemos participado en varios.	Son parecidos a los que nos proporciona la guía.
5	Se toma de manera muy tradicional, se piden opiniones pero en realidad se lleva a cabo de manera descendente y de acuerdo a la toma de decisión del directivo.	Diagnóstico del Plantel. Mediante las herramientas como cuadernos de alumnos, encuestas, estadísticas, registros de evaluación y resultados de exámenes. Se analizan y programan actividades de mejora, estableciendo objetivos y metas a corto y mediano plazo.
6	Las convocatorias son abiertas, no todos participan y si lo hacen no tienen una guía que les permita avanzar con buen tiempo en su elaboración y proceso.	A través de encuestas a alumnos, padres y maestros para seleccionar y jerarquizar necesidades. De ahí surge el tema o nombre del proyecto.
7	Sin Comentarios.	Se selecciona un problema, se fija un objetivo común. Se diseñan estrategias para lograrlo. Se ponen en práctica. Se evalúan.
8	Primeramente se presenta en forma general y se da su objetivo, luego se van dando actividades a resolver para ir armando el documento donde constate lo que se analizó.	En forma colegiada se toman acuerdos para establecer estrategias que faciliten la solución de la problemática. Considero que esta guía es un instrumento que facilita, el trabajo del profesor, utilizando la tecnología moderna.
9	Se nos entrega una "Guía de Apoyo" para seguir la secuencia de cómo elaborar el proyecto de escuelas de Calidad, pero no es práctica y que lleve a lo concreto. Una vez realizado pasa a revisión el proyecto. Cuando es aceptada se da el seguimiento en las 4 dimensiones que se deben de trabajar que son (sin descuidar los estándares): Pedagógica, Organizativa, Administrativa, Comunicativa Social.	
10	A través de los Consejos Tecnológicos, apoyados en una guía y en Asesores Tecnológicos de las zonas.	
11	Siguiendo el orden de los manuales enviados y con las aportaciones del personal.	

### CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 7.1

#### 1. FORMATO.

- a. A través de la lectura de una guía, que desde mi punto de vista, es muy repetitiva.
- b. Las convocatorias son abiertas, no todos participan y si lo hacen no tienen una guía que les permita avanzar con buen tiempo en su elaboración y proceso.
- c. Primeramente se presenta en forma general y se da su objetivo, luego se van dando actividades a resolver para ir armando el documento donde constate lo que se analizó.
- d. Se nos entrega una "Guía de Apoyo" para seguir la secuencia de cómo elaborar el proyecto de escuelas de Calidad, pero no es práctica y que lleve a lo concreto. Una vez realizado pasa a revisión el proyecto. Cuando es aceptada se da el seguimiento en las 4 dimensiones que se deben de trabajar que son (sin descuidar los estándares): Pedagógica, Organizativa, Administrativa, Comunicativa Social.

#### 2. PROCESOS.

- a. Se reúne el personal de cada escuela, llega a un acuerdo y elabora el proyecto.
- b. Nos informa SECUDE por conducto de Jefaturas de Sector a Supervisión y llegan a las escuelas. Hemos participado en varios.
- c. En el Programa que esta inmersa la Escuela tenemos muy bien definido nuestra "Misión" y nuestra "Visión" de la escuela. El proyecto elaborado por los maestros del Plantel es, Comprensión Lectora y en el se aplican estrategias didácticas que permiten desarrollar el intelecto del alumnos.
- d. Se toma de manera muy tradicional, se piden opiniones pero en realidad se lleva a cabo de manera descendente y de acuerdo a la toma de decisión del directivo. Diagnóstico del Plantel. Mediante las herramientas como cuadernos de alumnos, encuestas, estadísticas, registros de evaluación y resultados de exámenes. Se analizan y programan actividades de mejora, estableciendo objetivos y metas a corto y mediano plazo.
- e. Se selecciona un problema, se fija un objetivo común. Se diseñan estrategias para lograrlo. Se ponen en práctica. Se evalúan.
- f. Siguiendo el orden de los manuales enviados y con las aportaciones del personal.
- g. A través de los Consejos Tecnológicos, apoyados en una guía y en Asesores Tecnológicos de las zonas.

### PREGUNTA 8

*Validar la utilidad de cada uno de los Procesos Propuestos.*

#### LAS LLAVES DE ENTRADA A LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO.

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 El proceso propuesto no es útil para mejorar continuamente el desempeño educativo.	-	0
2	-	0
3	-	0
4		80
5 El proceso propuesto es muy útil para mejorar continuamente el desempeño educativo.		1800
<b>PROMEDIO</b>		<b>1880/19=98.95</b>

**CUATRO FASES PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO PARA MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO EDUCATIVO.**

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 El proceso propuesto no es útil para mejorar continuamente el desempeño educativo.	-	0
2	-	0
3	-	0
4		160
5 El proceso propuesto es muy útil para mejorar continuamente el desempeño educativo.		1700
<b>PROMEDIO</b>		<b>1860/19=97.89</b>

**8.1 Considera usted que con el proceso propuesto se logra el objetivo de la Guía.**

**OBJETIVO:** La guía propuesta tiene por objetivo ser una herramienta sencilla, útil y autosuficiente, en la que los maestros de los planteles educativos se puedan apoyar para hacer frente a los cambios que se le presenten, así como reutilizar las experiencias y conocimientos que se han generado dentro de la organización y que beneficien la mejora continua del desempeño educativo.

PUNTO DE VISTA	FRECUENCIA
SI	
NO	-

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
2	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
3	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
4	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
5	Esta guía da a conocer técnicas y herramientas de manera sencilla y práctica en donde cualquier persona las puede comprender.	Sin Comentarios.
6	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
7	Sin Comentarios.	La manera de lograr la "Toma de Conciencia" del Personal sobre la Necesidad de Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo.
8	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
9	Sin Comentarios.	
10	Sin Comentarios.	
11	Sin Comentarios.	

PREGUNTA 9

Validar la utilidad de las Herramientas de Apoyo para llevar a cabo efectivamente el Proceso Propuesto.

GRADO DE ACUERDO	H1 ¿Cómo identificar lo que busca el personal en su trabajo?	H2. ¿Cómo motivar al personal de acuerdo a sus necesidades?	H3 ¿Cómo motivar al personal de acuerdo a la fuerza laboral a la que pertenecen?	H4. ¿Cómo realizar Reuniones Electivas?	H5. ¿Cómo manejar los Conflictos de Equipo?	H6. ¿Cómo llevar a cabo una Toma de Decisiones Participativas?	H7. ¿Cómo saber que áreas de oportunidad tengo para mejorar mi desempeño en el Equipo de Mejora Continua?	H8. ¿Cómo realizar Reportes Efectivos de Proyecto?	H9. ¿Cómo analizar los Textos Investigados?
1 La herramienta proporcionada no es útil para el buen funcionamiento de la fase o proceso en el que es utilizado.									
2									
3									
4									
5 La herramienta es muy útil para el buen funcionamiento de la fase o proceso en el que es utilizado.	      	           	      	           	      	      	      	      	      
PROMEDIO	100	=1820/19= 95.79	=1720/19= 90.52	=1860/19= 97.89	=1880/19= 98.95	=1880/19= 98.95	=1880/19= 98.95	=1880/19= 98.95	100

9.1 Considera usted que con las Herramientas de Apoyo proporcionadas se puede llevar a cabo efectivamente el proceso?

PUNTO DE VISTA	FRECUENCIA
SI	      
NO	

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Sin Comentarios.	Incluye estrategias para el personal que presenten las tres necesidades. Considero que no será de gran utilidad ya que en el Sistema de Educación Pública, el empleado tiene la seguridad de permanencia dentro de éste; aquí debes de considerar la intervención del S.N.T.E.
2	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
3	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
4	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
5	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
6	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
7	Especificar las acciones a llevar a cabo en las herramientas 2 y 3 no sólo definir las.	Sin Comentarios.
8	Sólo en el caso 5 creo que faltan las acciones a llevar a cabo.	Sin Comentarios.
9	Sin Comentarios.	
10	Sin Comentarios.	
11	Sin Comentarios.	

**CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 9.1**

**1. AMPLIAR EXPLICACIÓN.**

- a. Especificar las acciones a llevar a cabo en las herramientas 2 y 3 no sólo definir las.
- b. Sólo en el caso 5 creo que faltan las acciones a llevar a cabo.

**2. HERRAMIENTAS ADICIONALES.**

- a. Incluye estrategias para el personal que presenten las tres necesidades.
- b. Tomar en cuenta que dentro del Reconocimiento a las Mejores Prácticas (Transferencia) exista algún documento o información sobre cómo ser capaces de compartir y transmitir las experiencias derivadas de algún proyecto con otros planteles, ya que por lo regular no existe el espíritu de intercambio dentro del magisterio.
- c. Dentro de las Mejores Prácticas organizar puntos en donde se exhorte a ser capaces de intercambiar proyectos.

#### PARTE 4. ADAPTABILIDAD DE LA GUÍA.

La guía esta elaborada de tal forma que cualquier escuela de educación pública pueda adoptarla.

**Objetivo:** Validar que la “*Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continuatamente el Desempeño Educativo*”, pueda ser puesta en marcha en cualquier escuela de educación pública.

#### PREGUNTA 10.

**¿La guía se puede utilizar en cualquier tipo de plantel educativo, no importando la diferencia de recursos (tecnológicos, económicos, materiales, humanos, etc.) entre ellas?**

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 Al tomar en cuenta los recursos con que cuenta cada plantel, es totalmente infactible que la guía pueda utilizarse en cualquiera de ellos.	-	0
2	-	0
3		60
4		80
5 Al tomar en cuenta los recursos con que cuenta cada plantel, es totalmente factible que la guía pueda utilizarse en cualquiera de ellos.		1700
<b>PROMEDIO</b>		<b>1840/19=96.84</b>

**10.1 ¿Cuáles serían los principales obstáculos en cuestión de recursos a los que se enfrentaría la puesta en marcha del proceso propuesto por la guía?**

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	En la Fase II Organización, sin el apoyo tecnológico no se podría llevar a cabo la fuente de la Web del Conocimiento.	Sin Comentarios.
2	Ninguno, ya que sólo se requiere de un cambio de actitud del directivo y docentes.	Sin Comentarios.
3	Tal vez el tiempo.	Considero que ninguno, ya que el proceso de trabajo esta diseñado aún para poder llevarse a cabo sin contar con el recurso de la tecnología.
4	El equipo de trabajo que se forme para apoyar a las escuelas que lo hagan en forma profesional, lleva la información en forma y tiempo.	Sin Comentarios.
5	El rechazo al cambio.	La actitud del recurso humano. El grado de profesionalismo de algunos maestros.
6	Sin Comentarios.	El factor tiempo de reuniones y la apatía del maestro.
7	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
8	En las Escuelas de menos recursos hay menos interés por parte de todos, para llevar a cabo ciertos trabajos	La resistencia al cambio.
9	Sin Comentarios.	
10	En ocasiones son los recursos económicos para las copias.	
11	Depende del Proyecto de que se trate.	

**CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 10.1**

**1. RESISTENCIA AL CAMBIO.**

- a. El rechazo al cambio.
- b. La Resistencia al Cambio.

**2. ACTITUD DE LOS MAESTROS.**

- a. El equipo de trabajo que se forme para apoyar a las escuelas que lo hagan en forma profesional, lleva la información en forma y tiempo.
- b. La actitud del recurso humano. El grado de profesionalismo de algunos maestros.
- c. El factor tiempo de reuniones y la apatía del maestro.
- d. En las Escuelas de menos recursos hay menos interés por parte de todos, para llevar a cabo ciertos trabajos

**3. RECURSOS PROPORCIONADOS.**

- a. En la Fase II Organización, sin el apoyo tecnológico no se podría llevar a cabo la fuente de la Web del Conocimiento.
- b. En ocasiones son los recursos económicos para las copias.

**PREGUNTA 11.**

*¿En qué medida considera viable usar la guía en su forma de trabajo actual?*

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 El uso de la guía no es posible de acuerdo a la forma de trabajo actual en el Plantel Educativo.	-	0
2	-	0
3	-	0
4		80
5 El uso de la guía es posible de acuerdo a la forma de trabajo actual en el Plantel Educativo.		1800
<b>PROMEDIO</b>		<b>1880/19=98.95</b>

## 11.1 ¿Cuáles serían los principales obstáculos a los que se enfrentaría al usar la guía?

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
2	Sin Comentarios.	Es importante siempre alcanzar los objetivos.
3	La mayoría de los profesores no tienen la apertura para que alguien les transfiera conocimiento. Se necesitaría sensibilizar al docente.	El único obstáculo sería que en nuestro medio magisterial hay personas que se resisten al cambio.
4	Apoyos oficiales, falta de profesionalización de algunas personas que tienen acceso a la información.	Sin Comentarios.
5	Sería muy bueno ya que se darían mejores resultados tanto con los alumnos, como con cualquier persona involucrada.	La falta de tiempo para su seguimiento y evaluación, así como su total aplicación.
6	Sin Comentarios.	La participación decidida y comprometida de todos. La guía debe incluir más aspectos sobre motivación para rendir más como personas y profesionales.
7	Sin Comentarios.	El factor tiempo y que el coordinador no conozca el contenido de la misma.
8	El conocimiento del manejo de la guía, pero esto se soluciona leyendo detenidamente el documento.	La falta de apoyos tecnológicos como el uso de las computadoras.
9	Sin Comentarios.	
10	La disponibilidad del Equipo de Trabajo.	
11	Falta de disposición de algunos maestros.	

## CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 11.1

## 1. DISPOSICIÓN DE LOS MAESTROS.

- a. Falta de disposición de algunos maestros.
- b. La disponibilidad del Equipo de Trabajo.
- c. La mayoría de los profesores no tienen la apertura para que alguien les transfiera conocimiento. Se necesitaría sensibilizar al docente.
- d. El único obstáculo sería que en nuestro medio magisterial hay personas que se resisten al cambio.

## 2. RECURSOS PROPORCIONADOS.

- a. La falta de apoyos tecnológicos como el uso de las computadoras.
- b. El factor tiempo y que el coordinador no conozca el contenido de la misma.
- c. La falta de tiempo para su seguimiento y evaluación, así como su total aplicación.
- d. Apoyos oficiales, falta de profesionalización de algunas personas que tienen acceso a la información.

## PREGUNTA 12.

*¿En qué grado las políticas y/o normas establecidas por la S.E.P. dificultan la utilización de la metodología propuesta por la guía?*

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 Las políticas y/o normas establecidas por la S.E.P. dificultan la utilización de la guía.	-	0
2	-	0
3		300
4		240
5 Las políticas y/o normas establecidas por la S.E.P. no dificultan la utilización de la guía.		1000
<b>PROMEDIO</b>		<b>1540/18=85.55</b>

12.1 *¿Cuáles serían los principales obstáculos a los que se enfrentaría en este aspecto?*

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Los criterios de evaluación de la S.E.P. no son los adecuados (personal no capacitado para esta actividad).	Sin Comentarios.
2	Al contrario considero que benefician el desarrollo del proyecto.	Sin Comentarios.
3	Se tiene que cumplir un programa y a veces el docente no está dispuesto a dar tiempo extra.	Considero que un obstáculo sería la forma de motivar al personal (herramienta 3) pues en algunos casos difíciles por el horario tan corto en que laboramos los maestros.
4	Las personas que elijan para desarrollar determinados proyectos.	La S.E.P. tiene su programación y su horario ya establecido.
5	Sin Comentarios.	La carga administrativa y de programas de organismos externos del plantel, tanto para el director como para los maestros.
6	Existe plena libertad para que el docente la utilice.	La excesiva carga administrativa por parte de la S.E.P. que tienen los planteles educativos, aunada a las dependencias que utilizan a la escuela también. (D.I.F., SALUBRIDAD, COMAPA, C.F.E. etc.).
7	Un obstáculo sería el que las autoridades educativas no proporcionan personal especializado, ni adecuado para una mayor agilización de la metodología y además el burocrático centralismo para aprobar los proyectos.	No creo que haya obstáculos.
8	Por los presupuestos que se generan en cuanto a personal.	El seguimiento de los proyectos.
9	Sin Comentarios.	
10	El tiempo disponible para su efectividad.	
11	Sin Comentarios.	

**CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 12.1**

**1. FALTA DE PERSONAL CAPACITADO.**

- a. Los criterios de evaluación de la S.E.P. no son los adecuados (personal no capacitado para esta actividad).
- b. Las personas que elijan para desarrollar determinados proyectos.
- c. Un obstáculo sería el que las autoridades educativas no proporcionan personal especializado, ni adecuado para una mayor agilización de la metodología y además el burocrático centralismo para aprobar los proyectos.
- d. Apoyos oficiales, falta de profesionalización de algunas personas que tienen acceso a la información.

**2. DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA ACADÉMICA.**

- a. Se tiene que cumplir un programa y a veces el docente no está dispuesto a dar tiempo extra.
- b. El tiempo disponible para su efectividad.
- c. Considero que un obstáculo sería la forma de motivar al personal (herramienta 3) pues en algunos casos difíciles por el horario tan corto en que laboramos los maestros.
- d. La S.E.P. tiene su programación y su horario ya establecido.
- e. La carga administrativa y de programas de organismos externos del plantel, tanto para el director como para los maestros.
- f. La excesiva carga administrativa por parte de la S.E.P. que tienen los planteles educativos, aunada a la dependencias que utilizan a la escuela también. (D.I.F., SALUBRIDAD, COMAPA, C.F.E. etc.).

**3. RECURSOS REQUERIDOS.**

- a. Por los presupuestos que se generan en cuanto a personal.

**PREGUNTA 13.**

***¿Qué tan viable es poder trabajar en equipo en su escuela?***

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 Sería muy difícil trabajar en equipo dentro del Plantel Educativo	-	0
2	-	0
3		180
4		720
5 Sería muy fácil trabajar en equipo dentro del Plantel Educativo		600
<b>PROMEDIO</b>		<b>1500/18=83.33</b>

**13.1 ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentaría al tratar de poner en práctica el trabajo en equipo?**

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	El cambio de maestros y la llegada de nuevos maestros (la resistencia al cambio y programas de mejora continua).	Sin Comentarios.
2	Actitudes que reflejan un paradigma tradicional, en ocasiones no hay disposición para participar.	Muy Aceptable.
3	El factor tiempo.	Que algunas personas no tienen disposición para trabajar ni en equipo, ni en forma individual.
4	Algunos docentes todavía no asimilan el cambio, motivo por el que tendremos que hacer conciencia en ellos.	La apatía de algunos compañeros de no cambiar su mentalidad y de actualizarse.
5	Existen personas con intereses particulares muy marcadas que se resisten a este, pero la mayoría estoy segura que lo harían.	Los intereses personales en cuanto a la participación sindical.
6	Sin Comentarios.	La negligencia y difíciles relaciones humanas entre los miembros del plantel.
7	La excesiva carga de trabajo que ha ejercido últimamente presión y apatía en la participación del colectivo hacia la mejora continua.	Los dos citados en la pregunta II.1 tiempo y preparación del coordinador.
8	Que algunos maestros están renuentes a cualquier cambio.	La resistencia al cambio y la apatía.
9	El constante cambio del docente, venir de otra escuela y no tratar de incorporarse al equipo de trabajo.	
10	La diferencia de criterios es uno de los obstáculos pero aún así se trabaja en equipo.	
11	Sin Comentarios.	

**CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 13.1**

**1. FALTA DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO.**

- a. El cambio de maestros y la llegada de nuevos maestros (la resistencia al cambio y programas de mejora continua).
- b. Actitudes que reflejan un paradigma tradicional, en ocasiones no hay disposición para participar.
- c. Que algunas personas no tienen disposición para trabajar ni en equipo, ni en forma individual.
- d. La apatía de algunos compañeros de no cambiar su mentalidad y de actualizarse.
- e. Algunos docentes todavía no asimilan el cambio, motivo por el que tendremos que hacer conciencia en ellos.
- f. Que algunos maestros están renuentes a cualquier cambio.
- g. La resistencia al cambio y la apatía.
- h. Existen personas con intereses particulares muy marcadas que se resisten a este, pero la mayoría estoy segura que lo harían.

**2. FALTA DE TIEMPO.**

- a. El factor tiempo.
- b. Los dos citados en la pregunta II.1 tiempo y preparación del coordinador.

**3. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA.**

- a. El constante cambio del docente, venir de otra escuela y no tratar de incorporarse al equipo de trabajo.
- b. La excesiva carga de trabajo que ha ejercido últimamente presión y apatía en la participación del colectivo hacia la mejora continua.

**4. AMBIENTE LABORAL.**

- a. La diferencia de criterios es uno de los obstáculos pero aún así se trabaja en equipo.
- b. La negligencia y difíciles relaciones humanas entre los miembros del plantel.
- c. Los intereses personales en cuanto a la participación sindical.

**13.2 En su opinión, ¿Cuáles son los principales beneficios que podría brindarle el trabajar en equipo al plantel educativo?**

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	El trabajo en equipo facilita la realización de actividades de intercambio de experiencias que enriquecen nuestro desempeño.	Sin Comentarios.
2	Enriquecer las experiencias y aplicar las estrategias funcionales en el proceso educativo.	Mayor Entendimiento y beneficios absolutos.
3	Cuando se trabaja en equipo se enriquece nuestro conocimiento a través de otras experiencias.	Se han: realizado logros como: unificar criterios, mejorar la enseñanza – aprendizaje de los niños. Mejores relaciones sociales entre los maestros y todo viene a repercutir en elevar la calidad de la educación en nuestros alumnos.
4	Trabajando en equipo hemos logrado superar el trabajo docente y en todos los aspectos dentro de la comunidad escolar en un 90%.	El trabajo en equipo nos lleva a la excelencia, pues la suma de todos los esfuerzos.
5	La educación de los alumnos mejoraría en gran escala.	Obtener un clima laboral armónico y solidario, que se logre una comunicación directa, fiable y honesta para mejorar la calidad de vida de los maestros, padres, alumnos y sociedad.
6	Todos se identificarían con los mismos objetivos a alcanzar. Al interior los alumnos identificarían al equipo docente. Al exterior los padres y comunidad aceptaría con beneplácito la forma de trabajo. Los resultados serían óptimos.	El mensaje de que el trabajo conjunto reditúa en mejores dividendos y nos sensibiliza para ser compartidos.
7	El principal beneficio sería el tener una mayor apertura y visión sobre el logro de calidad y excelencia en la educación.	Que se tendría un mismo objetivo, se trabajaría en armonía y no se desperdiciarían esfuerzos.
8	Las aportaciones de experiencias.	Se mejora la educación por la aportación de las experiencias y se facilita el trabajo. Logrando un objetivo elevar la calidad de la educación.
9	Mejorar resultados en la academia, relaciones humanas y comunicación.	
10	Nos lleva a una mejora en todos los aspectos.	
11	Sin Comentarios.	

### CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 13.2

- 1. CALIDAD DE LA ENSEÑANZA.**
  - a. Se han: realizado logros como unificar criterios, mejorar la enseñanza – aprendizaje de los niños. Mejores relaciones sociales entre los maestros y todo viene a repercutir en elevar la calidad de la educación en nuestros alumnos.
  - b. Se mejora la educación por la aportación de las experiencias y se facilita el trabajo. Logrando un objetivo elevar la calidad de la educación.
  - c. La educación de los alumnos mejoraría en gran escala.
  - d. El principal beneficio sería el tener una mayor apertura y visión sobre el logro de calidad y excelencia en la educación.
  
- 2. MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE.**
  - a. El trabajo en equipo facilita la realización de actividades de intercambio de experiencias que enriquecen nuestro desempeño.
  - b. El trabajo en equipo nos lleva a la excelencia, pues la suma de todos los esfuerzos.
  - c. Enriquecer las experiencias y aplicar las estrategias funcionales en el proceso educativo.
  - d. Cuando se trabaja en equipo se enriquece nuestro conocimiento a través de otras experiencias.
  - e. Mejorar resultados en la academia, relaciones humanas y comunicación.
  - f. Trabajando en equipo hemos logrado superar el trabajo docente y en todos los aspectos dentro de la comunidad escolar en un 90%.
  
- 3. MEJORAR EL CLIMA LABORAL.**
  - a. Obtener un clima laboral armónico y solidario, que se logre una comunicación directa, fiable y honesta para mejorar la calidad de vida de los maestros, padres, alumnos y sociedad.
  - b. Todos se identificarían con los mismos objetivos a alcanzar. Al interior los alumnos identificarían al equipo docente. Al exterior los padres y comunidad aceptaría con beneplácito la forma de trabajo. Los resultados serían óptimos.
  
- 4. MEJORAR LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS.**
  - a. Que se tendría un mismo objetivo, se trabajaría en armonía y no se desperdiciarían esfuerzos.
  - b. El mensaje de que el trabajo conjunto reditúa en mejores dividendos y nos sensibiliza para ser compartidos.
  - c. Las aportaciones de experiencias.

### PREGUNTA 14.

*¿Que tan viable considera la reutilización de experiencias, conocimientos y proyectos, generados en el ámbito educativo por otros equipos de mejora continua, dentro del Plantel Educativo en el que labora?*

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 La reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos es totalmente imposible de llevar a cabo dentro del Plantel Educativo	-	0
2	-	0
3		60
4		400
5 La reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos es totalmente posible de llevar a cabo dentro del Plantel Educativo		1300
<b>PROMEDIO</b>		<b>1760/19=92.63</b>

**14.1 ¿En qué medida estaría dispuesto a reutilizar las experiencias, conocimientos y proyectos llevados a cabo por otros equipos dentro de la organización que faciliten la mejora continua con el Desempeño Educativo?**

GRADO DE ACUERDO	FRECUENCIA	PUNTAJE OBTENIDO
1 Estoy totalmente en desacuerdo en reutilizar las experiencias, conocimientos creados por otros equipos dentro de la organización	-	0
2	-	0
3	-	0
4		80
5 Estoy totalmente de acuerdo en reutilizar las experiencias, conocimientos creados por otros equipos dentro de la organización.		1800
<b>PROMEDIO</b>		<b>1880/19=98.95</b>

**14.2 ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentaría al tratar de reutilizar las experiencias, conocimientos y proyectos generados por los equipo de mejora continua de los diferentes planteles educativos?**

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
2	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
3	Los obstáculos se los pone cada persona.	Considero que no existen obstáculos ya que tomaría de ellos lo que necesita el grupo que tengo a cargo.
4	Concienciar a los docentes la importancia de tener disposición que permitan el cambio para mejorar el nivel educativo en nuestro país.	El que no se den a conocer y se tiren a la basura pues no funcionaron en su entorno.
5	De mi parte creo que ninguna.	Querer alcanzar los mismos resultados con los mismos procedimientos si no aplico lo que es factible en nuestra escuela únicamente.
6	La novedad.	Poca resistencia del personal ya que afortunadamente tenemos un proceso en proyectos de 3 años continuos.
7	La negativa de apertura hacia los logros de otras personas.	El "Celo Profesional" que todavía subsiste en el ámbito escolar.
8	Que algunos no se adaptan porque las cosas han cambiado mucho.	Cambio de mentalidad, resistencia y actualización.
9	Sin Comentarios.	
10	El celo de algunos compañeros a compartir sus proyectos.	
11	Ninguno porque sólo tomaría lo que se adaptara a las características del plantel al que pertenezco.	

### CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 14.2

#### 1. MALA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA.

- a. El que no se den a conocer y se tiren a la basura pues no funcionaron en su entorno.

#### 2. POCA DISPOSICIÓN DEL DOCENTE A COMPARTIR SU CONOCIMIENTO.

- a. Concienciar a los docentes la importancia de tener disposición que permitan el cambio para mejorar el nivel educativo en nuestro país.  
 b. La novedad.  
 c. La negativa de apertura hacia los logros de otras personas.  
 d. Que algunos no se adaptan porque las cosas han cambiado mucho.  
 e. El "Celo Profesional" que todavía subsiste en el ámbito escolar.  
 f. Cambio de mentalidad, resistencia y actualización.  
 g. El celo de algunos compañeros a compartir sus proyectos.

#### 3. FALTA DE UNA APLICACIÓN ADECUADA DE LOS PROYECTOS.

- a. Querer alcanzar los mismos resultados con los mismos procedimientos si no aplico lo que es factible en nuestra escuela únicamente.

**14.3 En su opinión, ¿Cuáles son los principales que podría brindarle la reutilización de las experiencias, conocimientos y proyectos generados por los diferentes equipos de mejora continua de la organización, al plantel educativo?**

PARTICIPANTE	SESIÓN 1	SESIÓN 2
1	Los principales beneficios serían el ahorro del tiempo que tardaríamos en realizar todos los proyectos.	Sin Comentarios.
2	Mejorar la calidad educativa.	Una mayor organización.
3	Los beneficios son innumerables.	Beneficios: Mejorar mi desempeño educativo, aprender de la experiencia de los demás y ampliar mis conocimientos. Elevar la calidad de educación impartida.
4	Mejorar aprendizaje, aumentar el nivel educativo y un constante avance de superación para la comunidad en forma permanente.	Retroalimentación, tips para solución de problemas.
5	Sería muy bueno ya que no se tendría que empezar de cero sino que habría otra manera de mejorar o adaptar proyectos de nuestra escuela.	Excelente por la riqueza compartida genera un mayor crecimiento en todos los sentidos.
6	Ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo. Partiendo de experiencias compartidas se simplifican las acciones pero se alcanzan mayores de beneficios.	Establecer estrategias y realizar actividades que no hemos aplicado para el logro de los contenidos educativos del plan y programa del 93.
7	Una mayor capacidad de estrategias para la obtención de mejores y óptimos resultados.	La economía del tiempo y esfuerzos para no repetir experiencias negativos. El enriquecimiento que produce reconocer lo mejor de los demás y aceptarlo como propio.
8	Que si tengo un problema parecido, voy obtener o adaptar algunas medidas al mío.	Fortalecen y enriquecen mis conocimientos y me ayuda a mejorar mi labor.
9	Sin Comentarios.	
10	Mejoraríamos en algunos aspectos que para nosotros representan obstáculos.	
11	Mejorar la calidad educativa.	

**CLASIFICACIÓN DE LOS COMENTARIOS OBTENIDOS EN LA PREGUNTA 14.3****1. MEJORAR LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS.**

- a. Los principales beneficios serían el ahorro del tiempo que tardaríamos en realizar todos los proyectos.
- b. Ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo. Partiendo de experiencias compartidas se simplifican las acciones pero se alcanzan mayores de beneficios.
- c. La economía del tiempo y esfuerzos para no repetir experiencias negativos. El enriquecimiento que produce reconocer lo mejor de los demás y aceptarlo como propio.
- d. Una mayor organización.

**2. MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.**

- a. Mejorar la calidad educativa.
- b. Mejorar aprendizaje, aumentar el nivel educativo y un constante avance de superación para la comunidad en forma permanente.
- c. Sería muy bueno ya que no se tendría que empezar de cero sino que habría otra manera de mejorar o adaptar proyectos de nuestra escuela.
- d. Una mayor capacidad de estrategias para la obtención de mejores y óptimos resultados.
- e. Que si tengo un problema parecido, voy obtener o adaptar algunas medidas al mío.

**3. MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE.**

- a. Mejoraríamos en algunos aspectos que para nosotros representan obstáculos.
- b. Beneficios: Mejorar mi desempeño educativo, aprender de la experiencia de los demás y ampliar mis conocimientos. Elevar la calidad de educación impartida.
- c. Fortalecen y enriquecen mis conocimientos y me ayuda a mejorar mi labor.
- d. Excelente por la riqueza compartida genera un mayor crecimiento en todos los sentidos.
- e. Establecer estrategias y realizar actividades que no hemos aplicado para el logro de los contenidos educativos del plan y programa del 93.

## PARTE 5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GUÍA.

La guía esta elaborada para que los maestros de las escuelas de educación pública puedan contar con una metodología bien definida para poder hacer frente a los cambios y mejorar continuamente el Desempeño Educativo.

**Objetivo:** Identificar las ventajas y desventajas que representa la *“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo”* en su conjunto, en relación a la forma actual de organización dentro de los Planteles Educativos.

15. ¿Qué ventajas y desventajas, desde su punto de vista, considera que tiene la *“Guía de Apoyo para la Transferencia del Conocimiento que permita a los maestros de las Escuelas de Educación Pública Mejorar Continualmente el Desempeño Educativo”*, en relación a su forma de organización actual para llevar a cabo proyectos de mejora dentro del Plantel.

VENTAJAS		DESVENTAJAS	
SESIÓN 1	SESIÓN 2	SESIÓN 1	SESIÓN 2
Es un instrumento valioso que nos facilitaría el trabajo en todo tipo de proyectos.	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
Comprensible, útil y funcional.	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.
Todas.	Es de gran ayuda ya que permite el trabajo en equipo lo cual es muy importante ya que cada maestro forma parte de un todo que es la escuela.	Factor tiempo y obstáculos personales.	No encontré.
Es útil y práctica para mejorar el Desempeño Educativo.	Es sencilla, útil y aplicable.	La falta de apoyo interinstitucional.	Que no exista la oportunidad para que se dé a conocer a todos los maestros y directores de las Escuelas Públicas.
La mejora en la calidad de la educación reflejada en los resultados individuales y colectivos de nuestros alumnos.	Facilitaría el trabajo y propiciaría la participación grupal.	Ninguna, sólo el temor al cambio de algunas personas.	Marcaría con mayor claridad a las personas que entorpecen el trabajo conjunto y que por desgracia existen en todos los centros de trabajo.
Contar con un instrumento confiable que facilite al docente el trabajo, y que alcance la mejora continua en su desempeño.	Lograr una aplicación práctica mediante una planeación y así lograr un seguimiento y evaluación.	Sin Comentarios.	El tiempo insuficiente.
Incorporar totalmente al colectivo escolar a un equipo de trabajo capaz de aceptar retos que lo conduzcan al logro del éxito en sus actividades.	Sin Comentarios.	Sin Comentarios.	Insisto en la preparación y conocimiento del coordinador del proyecto.
Nos facilita muchos aspectos de la educación, y te va guiando paso por paso sobretodo en las herramientas.	Sin Comentarios.	Leer más detenidamente el documento para conocerlo mejor.	Sin Comentarios.

Contar con una metodología bien definida para hacer frente a los cambios y mejora continua, tener otro conocimiento en el manejo de Proyectos Educativos para nuestro desempeño educativo.		No poder compartirlo.	
Considero que sirve de apoyo para tener en cuenta aspectos que nos servirán para elaborar el proyecto.		El maestro actualmente se siente agobiado y cree que es otra carga más en su trabajo.	
Tener una guía clara de organización ante cualquier proyecto.		La orientación hacia directores que hacia maestros frente a grupo.	
COMENTARIOS EN GENERAL			
SESIÓN 1		SESIÓN 2	
Me gustaría que en cuanto se apruebe el trabajo nos permitan ponerlo en práctica.	Sin Comentarios.		
Deseo que esta guía sea aprobada, para apoyar a las escuelas en la mejora continua.	Muy bueno el planteamiento y proyecto de las actividades a realizar.		
Que antes hubiera una sensibilización.	Es un trabajo excelente que puede ser aplicado en las escuelas si hay oportunidad, me gustaría si después nos las hicieran llegar.		
Felicidades por su aportación a la educación, éxito.	Me parece un excelente trabajo y espero que se logre el objetivo y así podamos tener esa mejora continua y ser los maestros esa llave que conduzca a la Calidad de la Educación en México.		
Sin Comentarios.	Es un porcentaje superior al 90% me parece muy apropiada la guía (principalmente las herramientas, son excelentes).		
Al adoptarlo la SEP o SECUDE deberá hacer muy atractiva su presentación, como su exposición. Felicito a la Srita. Adriana Balderas Aguilar por esta valiosa aportación al campo educativo en el cual se desempeña con mucho acierto y reconocimiento.	Es muy satisfactorio tener en nuestras manos un proyecto que nos brinde un mejor asesoramiento para un mejor desarrollo de actividades que mejore la calidad educativa.		
Sin Comentarios.	La guía me parece muy buena para mi es novedoso lo de la "Sección Amarilla", y me parece muy interesante. Te deseo mucho éxito.		
Las Herramientas me parecieron estupendas.	Sin Comentarios.		
Sin Comentarios.			
Espero que realmente la SEP apruebe esta propuesta.			
Para el mejor logro de cualquier proyecto necesitamos la asesoría de personal especializado que puntualice y oriente sobre lo que se pretende.			

## VENTAJAS

### FUNCIONABILIDAD.

- a. Comprensible, útil y funcional.
- b. Es sencilla, útil y aplicable.
- c. Es útil y práctica para mejorar el Desempeño Educativo.
- d. Tener una guía clara de organización ante cualquier proyecto.

### PROCESO.

- a. Es un instrumento valioso que nos facilitaría el trabajo en todo tipo de proyectos.
- b. Nos facilita muchos aspectos de la educación, y te va guiando paso por paso sobretodo en las herramientas.
- c. Contar con una metodología bien definida para hacer frente a los cambios y mejora continua, tener otro conocimiento en el manejo de Proyectos Educativos para nuestro desempeño educativo.
- d. Considero que sirve de apoyo para tener en cuenta aspectos que nos servirán para elaborar el proyecto.
- e. Contar con un instrumento confiable que facilite al docente el trabajo, y que alcance la mejora continua en su desempeño.
- f. Lograr una aplicación práctica mediante una planeación y así lograr un seguimiento y evaluación.

### FORMA DE TRABAJO.

- a. Es de gran ayuda ya que permite el trabajo en equipo lo cual es muy importante ya que cada maestro forma parte de un todo que es la escuela.
- b. Facilitaría el trabajo y propiciaría la participación grupal.
- c. Incorporar totalmente al colectivo escolar a un equipo de trabajo capaz de aceptar retos que lo conduzcan al logro del éxito en sus actividades.

## DESVENTAJAS

### RECURSOS PROPORCIONADOS.

- a. Factor tiempo y obstáculos personales.
- b. El tiempo insuficiente.
- c. La falta de apoyo interinstitucional.
- d. Insisto en la preparación y conocimiento del coordinador del proyecto.

### RECHAZO AL CAMBIO.

- a. El maestro actualmente se siente agobiado y cree que es otra carga más en su trabajo.
- b. Ninguna, sólo el temor al cambio de algunas personas.
- c. Marcaría con mayor claridad a las personas que entorpecen el trabajo conjunto y que por desgracia existen en todos los centros de trabajo.

### DIVULGACIÓN.

- a. No poder compartirlo.
- b. Que no exista la oportunidad para que se dé a conocer a todos los maestros y directores de las Escuelas Públicas.
- c. La orientación hacia directores que hacia maestros frente a grupo.

**COMENTARIOS EN GENERAL.****FELICITACIONES.**

- a. Me gustaría que en cuanto se apruebe el trabajo nos permitan ponerlo en práctica.
- b. Deseo que esta guía sea aprobada, para apoyar a las escuelas en la mejora continua.
- c. Felicidades por su aportación a la educación, éxito.
- d. Espero que realmente la SEP apruebe esta propuesta.
- e. Es un trabajo excelente que puede ser aplicado en las escuelas si hay oportunidad, me gustaría si después nos las hicieran llegar.
- f. Me parece un excelente trabajo y espero que se logre el objetivo y así podamos tener esa mejora continua y ser los maestros esa llave que conduzca a la Calidad de la Educación en México.
- g. Es muy satisfactorio tener en nuestras manos un proyecto que nos brinde un mejor asesoramiento para un mejor desarrollo de actividades que mejore la calidad educativa.

**APOYOS REQUERIDOS.**

- a. Que antes hubiera una sensibilización.
- b. Para el mejor logro de cualquier proyecto necesitamos la asesoría de personal especializado que puntualice y oriente sobre lo que se pretende.
- c. Al adoptarlo la SEP o SECUDE deberá hacer muy atractiva su presentación, como su exposición.

**UTILIDAD.**

- a. Las Herramientas me parecieron estupendas.
- b. Muy bueno el planteamiento y proyecto de las actividades a realizar.
- c. Es un porcentaje superior al 90% me parece muy apropiada la guía (principalmente las herramientas, son excelentes).
- d. La guía me parece muy buena para mi es novedoso lo de la "Sección Amarilla", y me parece muy interesante. Te deseo mucho éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3, (2), pp. 94-109.
2. Baugh L.S., Fryar M. & Thomas D. (1991) *Handbook for Business Writing*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books. Pp. 134-140.
3. Bender, S. y Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: The continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4, (2), pp. 125-137.
4. Buzan, T. (2001). *El libro de la lectura rápida*. España: Ediciones Urano. pp. 177 – 179.
5. Camacho, S. (2001). Hacia una Revolución Educativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 6, (13), pp. 401-423.
6. Carrion, J. (s.f.). *Gestión del Conocimiento*.  
Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).
7. Cervantes, J. M. (2001). *Estructura de Memoria Organizacional que promueve el Aprendizaje Individual*. Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México.
8. Chang, R.Y. y Kehoe R. K. (1996). *Reuniones Eficaces: Guía Práctica para lograr reuniones más breves y productivas*. Buenos Aires: Granica – Tec Consultores.
9. Dana, D. (2002). *Adiós a los Conflictos (Primera Edición)*. España: McGraw – Hill.
10. Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
11. De Loris, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. España: Ediciones UNESCO.
12. Dixon, N. M. (2001). *El Conocimiento Común (Primera Edición)*. México: Oxford University Press México.
13. Eusse, O. (1994). Proceso de Construcción del Conocimiento y su Vinculación con la Formación Docente. *Perfiles Educativos*, 63, pp. 1-10.
14. Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change (Tercera Edición)*. New York: Teaching College Press.
15. García, E. F. (2003). *Modelo de Aprovechamiento del Conocimiento Existente en las Organizaciones para el Desarrollo de Nuevos Productos*. Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México.
16. Giannetto, K. y Wheeler, A. (2002). *Herramientas para la Administración del Capital Intelectual (Primera Edición)*. México: Panorama Editorial.
17. Glazman, R. (1993). El Conocimiento y la Docencia en las Universidades Hoy. *Perfiles Educativos*, 60, pp. 1-5.
18. Greenbaum, T.L. (1998). *The Handbook for Focus Group Research (Segunda Edición)*. USA: SAGE Publications.

19. Hiebeler, R. (1998). *Las Mejores Prácticas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
20. Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición). México: McGraw-Hill.
21. Lave, J., y Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, UK: Oxford University Press.
22. Liebowitz, J. (1999). *Management Knowledge Handbook*. Boca Raton, Fla: CRS Press.
23. Marchesi, A. y Martín, E. (1999). *Calidad de la Enseñanza en Tiempo de Cambio* (Primera Edición). España: Psicología y Educativa Alianza Editorial.
24. Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization* (Segunda Edición). New York: McGraw-Hill.
25. Muñoz Seca, B. y Riverola, J. (1997). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Folio Ediciones.
26. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
27. Nonaka, I. y Teece D. (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization* (Primera Edición). London: Sage Publications.
28. O'Dell, C. and Jackson G. (1998). *The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. New York: The Free Press.
29. Poe, R. (1982) *The McGraw-Hill Guide to Effective Business Reports*. New York: McGraw-Hill. Pp. 92-106.
30. Probst, G., Romhardt y K Raub, S.. (2001). *Administre el Conocimiento* (Primera Edición). México: Pearson Educación.
31. Quijas, M. G. M. (2003). *Modelo de Administración del Conocimiento en la Interacción Empresarial Externa e Interna de las PYMES*. Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México.
32. Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Octava Edición). México: Pearson Educación.
33. Ross, Todd. (1999). *Knowledge Management*. Sydney: University of Technology.
34. Ruiz, M.I. (2000). *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas* (Primera Edición). México: Editorial Trillas.
35. Schmidt, W. H. y Tannenbaum, R. (2001). "La gestión de las diferencias". *Negociación y Resolución de Conflictos*. España: Ediciones Deusto. pp. 7-37.
36. S.E.P. (2003). *Escuelas de Calidad*.  
Disponible en: [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_2764\\_escuelas\\_de\\_calidad](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_2764_escuelas_de_calidad)
37. Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. New Jersey: Prentice Hall.

38. Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.
39. Templeton, J.F. (1994). *The Focus Group*. USA: Irwing Professional Publishing.
40. Villarreal, H. (2002). *Aplicación del Modelo de Sistemas Captales a una Organización Gubernamental*. Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey. Monterrey, México.
41. Warfield, J.N. y Cárdenas, A. R. (1994). *A Handbook of Interactive Management* (Segunda Edición). Iowa: Iowa State University Press.

