

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES



TESIS

Estrategia de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en la región Lambayeque.

Presentada para optar el grado académico de maestro en ciencias de la educación con
mención en Docencia y Gestión Universitaria

Investigador:

Bach. Carlos Manuel Canales Ypanaque

Asesor:

Dra. Milagros Cabezas Martinez

Lambayeque- Perú

2019

Estrategia de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en la región Lambayeque.

Presentada para optar el grado académico de maestro en ciencias de la educación con
mención en Docencia y Gestión Universitaria



CARLOS MANUEL CANALES YPANAQUE
INVESTIGADOR



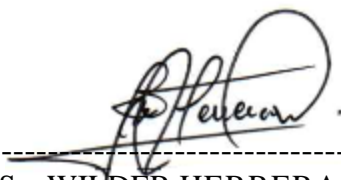
Dra.. Milagros Cabezas Martinez
Asesora
RESOLUCIÓN N° 1275-2022-EPG-VIRTUAL
Lambayeque, 12 de diciembre de 2022



Dra. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ
PRESIDENTA



Dra. MARÍA ELENA SEGURA SOLANO
SECRETARIA



M.Sc. WILDER HERRERA VARGAS
VOCAL

ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000146

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 11:30 horas del día 23 de Agosto del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 0412-2016 UP-D-FACHSE, de fecha 07/03/16 conformado por:

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez PRESIDENTE(A)
Dra. María Elena Segura Saleno SECRETARIO(A)
M.Sc. Wilder Henares Vargas VOCAL



con la finalidad de evaluar la tesis titulada ESTategia de Gestión Educativa participativa para mejorar el Trabajo cooperativo en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en la Región Lambayeque.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Carlos Manuel Cevallos Ypanaque

Y asesorado por Dr. Jorge Dante Ordemar Rico

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1861-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 09/08/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 82 puntos que equivale al calificativo de Muy BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria.

Siendo las 12:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
VOCAL

Observaciones: _____

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Lic. CARLOS MANUEL CANALES YPANAQUE, Investigador Principal y **Dra. MILAGROS CABEZAS MARTINEZ**, Asesor del Trabajo de Investigación **"ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL TRABAJO COOPERATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE"**; declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 12 de diciembre de 2022.



Lic. Carlos Manuel Canales Ypanaque
Investigador



Dra.. Milagros Cabezas Martinez
Asesora
RESOLUCIÓN N° 1275-2022-EPG-VIRTUAL
Lambayeque, 12 de diciembre de 2022

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Dra. Milagros Cabezas Martinez**, usuario revisor del documento titulado **Estrategia de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en la región Lambayeque**. Cuyo autor es, **Carlos Manuel Canales Ypanaque**, identificada con documento de identidad N° **27416944** declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del **17%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 12 de diciembre de 2022



Dra.. Milagros Cabezas Martinez
Asesora

RESOLUCIÓN N° 1275-2022-EPG-VIRTUAL
Lambayeque, 12 de diciembre de 2022



Lic. Carlos Manuel Canales Ypanaque
Investigador

Estrategia de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en la región Lambayeque.

TESIS MAESTRIA

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%	15%	1%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	sites.google.com Fuente de Internet	2%
2	doku.pub Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	1%
4	www.redaccionline.com Fuente de Internet	1%
5	lugarpedagogico.blogspot.com Fuente de Internet	1%
6	www.greidi.uva.es Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	1%
8	distancia.udh.edu.pe Fuente de Internet	1%

Dra. Milagros Cabezas Martínez
Asesora

DEDICATORIA

A mis queridos padres, hermanos y mi querida hija, por
Brindarme su apoyo, comprensión y acompañarme en los
momentos difíciles de mi trayectoria profesional y
en mis estudios de posgrado de maestría.

Carlos

AGRADECIMIENTO

Al Alma Mater, Universidad Nacional "Pedro Ruíz Gallo" de Lambayeque, por brindar la oportunidad y facilidad de continuar perfeccionando la formación de la carrera profesional, para ser competentes en este mundo vertiginoso que cada día es más competitivo y exigente.

Al Asesor: Dr. Jorge Dante Ordemar Rico y a los profesores de la Universidad Nacional "Pedro Ruíz Gallo" de Lambayeque, por su constante apoyo incondicional e interés para el desarrollo y realización del cual se basa la investigación de estudio, y así mismo por su valiosa contribución en las tareas de indagación de nuevos conocimientos, para contribuir a la mejora de las relaciones interpersonales y buena marcha en las instituciones educativas del país.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLA	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	17
1.1. Ubicación	17
1.2. Problema a Investigar	17
1.2.1. Realidad Problemática	17
1.3. Justificación e Importancia	21
1.4. Metodología	26
1.4.1. Tipo de investigación	26
1.4.2. Diseño de investigación	26
1.4.3. Población	26
1.4.4. Muestra	27
1.4.5. Criterios de Selección	27
1.4.6. Procedimiento. O Plan	27
1.4.7. Métodos de Investigación	28
1.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	28
1.5.1. Técnicas de campo	29
1.6. Métodos y Análisis de Datos	30
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	32
1.1. Base Teórico Científica	32
2.2. La Teoría Z: "El trabajo cooperativo desde la Teoría Z de William Ouchi	34
2.2.1. El Trabajo en Equipo y las Metas Comunes	35
2.3. Base Conceptual	37
2.3.1. Conceptualización de Gestión	37
	vii

2.3.2. Conceptualización de Estrategias de Gestión Educativa	38
2.3.3. Conceptualización del Trabajo Cooperativo en la Formación Profesional	40
2.3.3.1. El Trabajo Cooperativo	40
2.3.3.2. Cambios en el Aula al Utilizar el Aprendizaje Cooperativo	43
2.3.3.3. El Trabajo Cooperativo como Propuesta de Innovación en la Enseñanza Universitaria	48
2.3.3.4. Funciones de la Universidad y Trabajo Cooperativo	49
2.3.3.5. Técnicas de Trabajo Cooperativo en la Universidad	51
2.3.4. Teoría de Transición hacia las Personas: de Mary Parker Follet.	54
CAPÍTULO 111: RESULTADOS Y PROPUESTA	58
3.1. Análisis e Interpretación de Resultados	58
3.1.1. Encuesta a Estudiantes	58
3.1.2. Encuesta a Docentes	68
3.2. Diseño de la Propuesta de la Investigación	78
CAPITULO IV: CONCLUSIONES	90
CAPITULO V: RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1	58
Tabla 2	59
Tabla 3	60
Tabla 4	61
Tabla 5	62
Tabla 6	63
Tabla 7	64
Tabla 8	65
Tabla 9	66
Tabla 10	67
Tabla 11	68
Tabla 12	69
Tabla 13	70
Tabla 14	71
Tabla 15	72
Tabla 16	73
Tabla 17	74
Tabla 18	75
Tabla 19	76
Tabla 20	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	58
Gráfico 2	59
Gráfico 3	60
Gráfico 4	61
Gráfico 5	62
Gráfico 6	63
Gráfico 7	64
Gráfico 8	65
Gráfico 9	66
Gráfico 10	67
Gráfico 11	68
Gráfico 12	69
Gráfico 13	70
Gráfico 14	71
Gráfico 15	72
Gráfico 16	73
Gráfico 17	74
Gráfico 18	75
Gráfico 19	76
Gráfico 20	77

RESUMEN

La presente investigación denominada "Estrategia de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en la región Lambayeque", tuvo como objetivo general determinar si se propone estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo". La Formulación del Problema General fue: *¿En qué medida la estrategia de gestión educativa participativa contribuye a mejorar el trabajo cooperativo en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la región Lambayeque?* La población está conformada por 45 estudiantes la muestra por 10 profesores y 14 estudiantes. Esta investigación es de tipo descriptiva - explicativa por que describe la situación de la realidad y se refiere a posibles problemas y va establecer posibles soluciones. Los resultados obtenidos demuestran que el 72% de los estudiantes están en totalmente acuerdo que se proponen estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo, mientras que, el 21 % están totalmente de acuerdo. Concluye que si se propone estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo. Donde se demostró que el 72% de los estudiantes están totalmente de acuerdo que se propongan estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo, mientras que, el 21 % está totalmente en desacuerdo.

Palabras clave: Estrategia gestión participativa; trabajo cooperativo, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The present research called "Participatory educational management strategy to improve cooperative work in the professional School of Communication Sciences of the National University Pedro Ruiz Gallo in the Lambayeque region", had as a general objective to determine if participatory educational management strategies are proposed to improve cooperative work in the School of Communication Sciences of the National University "Pedro Ruiz Gallo". The Formulation of the General Problem was: To what extent does the participatory educational management strategy contributes to improving cooperative work in the Professional School of Communication Sciences of the Pedro Ruiz Gallo National University, in the Lambayeque region? The population is confirmed by 45 students the muestra for 10 professors and 14 students. This research is descriptive - explanatory because it describes the situation of reality and refers to possible problems and will establish possible solutions. The results obtained show that 72% of the students are in complete agreement that participatory educational management strategies are proposed to improve cooperative work, while 21% agree totally. It concludes that if participatory educational management strategies are proposed to improve cooperative work in the Professional School of Communication Sciences of the National University "Pedro Ruiz Gallo. Where it was shown that 72% of the students are in complete agreement that participatory educational management strategies are proposed to improve cooperative work, while 21% agree totally.

Keywords: Participatory management strategy; cooperative work, interpersonal relationships.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulado "Estrategia de Gestión Educativa Participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la Escuela Profesional de Ciencias De La Comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en la región Lambayeque", para poseer características apropiadas para la formulación de estrategias motivacionales y mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores docentes.

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo - propositiva, con la cual se ha llegado a resultados significativos, una vez concluida el análisis e interpretación de datos obtenidos, con respecto al accionar del personal directivo, jerárquico, docente, de la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

"El aprendizaje colaborativo consiste en que dos más estudiantes trabajen juntos y compartan equitativamente la carga de trabajo mientras progresan hacia resultados de aprendizaje previsto" (Barkley, E., Cross, K. P., 2007)

Los estudios sobre el aprendizaje cooperativo, aunque la mayoría sobre enseñanza obligatoria; y todos coinciden en que con el trabajo en equipo el aprendizaje se incrementa y adquiere más calidad, tiene una serie de ventajas para el alumno como puede ser promover las relaciones sociales, la interrelación estudiante- estudiante, estudiante-profesor y profesor-estudiante; fomentar la motivación, la creatividad, la responsabilidad y autonomía individual del alumno, y en definitiva lo prepara para la vida profesional, en la que con casi total seguridad tendrá que escuchar opiniones distintas, intercambiar información y experiencias, llegar a acuerdos, entre otros aspectos.

investigadores e innovadores como miembros de la comunidad educativa, para mejorar el nuevo rol docente que exige, cumplir un conjunto de compromisos mediante el desempeño escolar, en la que el equipo directivo y jerárquico, conjuntamente con personal docente, deben motivar la buena marcha institucional en donde prime las buenas relaciones interpersonales entre los diferentes actores de la educación; consecuentemente, el intercambio de saberes, la generación de nueva cultura participativa para mejorar el trabajo cooperativo.

El aprendizaje cooperativo es hoy importante en el aula porque es necesario recuperar la condición de humanidad de las personas y ésta técnica es una de las pocas que tiene como objetivo revalorar la condición humana de las personas, es por ello que debemos de trabajar con esta técnica desde el nivel primario hasta el superior; la interacción entre el profesorado tampoco se promueve, pues se le pide fundamentalmente un dominio sobre la materia que imparte. En el sistema educativo universitario se ha acentuado la hiper-especialización, con ello la individualización. Es decir, cuanto mayor es la especialización más se aleja del saber compartido con otras áreas y, sobre todo, de lo que es tronco común para el aprendizaje del alumnado y que es compartido por todas las personas que tienen la tarea de educar. Los estudiantes poseen dificultades específicas en la construcción de aprendizajes, puesto que no poseen las herramientas adecuadas para tal fin. Este tipo de instrumentos usados por el educando se denomina estrategias de aprendizaje. En este sentido la presente investigación aborda las dificultades que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la región Lambayeque, Siendo las relación participativa para mejorar el trabajo cooperativo una problemática, no permite a una institución educativa mejorar la calidad de servicio; y los maestros y maestras que buscan un buen clima institucional, proponen ayudarse, aprovechando las fortalezas, habilidades y potencialidades de cada uno de ellos. Solo es orientada hacia los estudiantes y no a la comunidad;

Formulación del Problema General:

Se observa en el III Ciclo de la escuela profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo que los estudiantes no demuestran un trabajo cooperativo en sus diferentes cursos lo cual se manifiesta en lo siguiente:

- Existe poco trabajo en equipo
- Falta de compañerismo
- Escasa comunicación
- Son pocos solidarios y los trabajos son muy personales demostrando poco trabajo cooperativo entre ellos.

¿En qué medida la estrategia de gestión educativa participativa contribuye a mejorar el

trabajo cooperativo en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en la región Lambayeque? Para contribuir en fortalecer el proceso de aprendizaje cooperativo en los estudiantes de la escuela de ciencias de la comunicación de la FACHSE-UNPRG.

El **objetivo general:** Elaborar y proponer Estrategias de Gestión Educativa participativa, para mejorar el trabajo cooperativo en el Tercer Ciclo de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo".

Objetivos específicos: 1) Determinar si el docente conoce los beneficios que brinda aplicar estrategias de trabajo cooperativo.

2) Analizar si la aplicación de las estrategias de trabajo cooperativo me facilita la adaptación a los distintos ritmos de aprendizaje.

3) Elaborar la propuesta en relación a los propósitos de la presente investigación.

Hipótesis: Si se elaboran y proponen Estrategias de Gestión Educativa participativa, sustentadas en las Teorías Científicas: "La naturaleza del sistema social de cooperación a través de la teoría Científica de Chester Bamard y El trabajo cooperativo desde la teoría Z de William Ouchi; entonces se contribuirá a mejorar el trabajo cooperativo en los estudiantes del Tercer Ciclo de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, de Lambayeque.

El presente informe está organizado en tres capítulos: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad provincial y se presentan las principales características del problema de investigación. Además se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, los fundamentos, el modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEORICO

1.1. Ubicación

Región Lambayeque.

1.2. Problema a Investigar

1.2.1. Realidad Problemática

A nivel Internacional:

A lo largo del siglo XX se han realizado diferentes estudios e investigaciones, sobre todo experimentales, que han medido los resultados, tanto sobre el logro académico como sobre otras categorías de interdependencia social, comparando los aprendizajes individual, competitivo y cooperativo, dando éste último un mayor puntaje. En este mismo sentido se han estudiado las distintas técnicas del aprendizaje cooperativo realizando una comparativa de los efectos.

En el último tercio del citado siglo se han multiplicado los artículos y reseñas bibliográficas referidas al aprendizaje cooperativo. Muchas de ellas son experiencias de laboratorio o de estudios correlacionados que hablan del éxito de la aplicación en aulas reales en un tiempo considerable. Se pueden clasificar estos estudios en: evaluaciones que demuestran que el aprendizaje cooperativo produce resultados positivos; en evaluaciones comparativas que hablan de que este tipo de aprendizaje es superior a otros (Johnson, D.W., Johnson, R., Y Smith, K., 1998)

Evaluaciones formativas que buscan mejorar la implantación del mismo en las aulas; y en encuestas sobre el impacto en el alumnado. Johnson and Johnson reseñan que pocas investigaciones sobre educación tienen una validez y capacidad de ser generalizadas en distintos contextos como el aprendizaje cooperativo. Hay que decir, que dichas investigaciones, numerosas, incluyen todo tipo de edades, culturas, sexos y se han realizado en diferentes países. Además se han utilizado en distintos cursos, niveles y asignaturas. destacan de

los estudios tres resultados fundamentales de la cooperación: el mayor esfuerzo para lograr algo, la mayor calidad de las relaciones interpersonales y la mayor adaptación, mejora de la salud Psicológica y mayor competencia social; En estos últimos años, las investigaciones se han centrado en los resultados del aprendizaje cooperativo. (Johnson, D.W., Johnson, R., Y Smith, K., 1998)

Slavin, concluye que los resultados del aprendizaje cooperativo, además de conseguir un mayor logro académico y mejorar las relaciones interpersonales, provoca otros resultados no cognitivos como son: mayor autoestima, mayor motivación, autoaprendizaje y autonomía, mayor disfrute de la clase, mayor tiempo dedicado a la tarea y mejor conducta, aumento de la simpatía por los compañeros de clase, mayor capacidad de ponerse en el lugar del otro y de solidarizarse con los demás, Para terminar se citan dos aspectos de interés, uno de carácter práctico,

El sistema educativo en América Latina en estas dos últimas décadas como resultado del fenómeno de la globalización, se encuentra inmerso en un proceso de cambios acelerados, enmarcados en el conjunto de transformaciones sociales propiciadas por el avance de la ciencia y por la incesante innovación tecnológica y, sobre todo, por el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, por los cambios en las relaciones sociales y por una nueva concepción de las relaciones tecnología-sociedad que determinan las relaciones tecnología educación. En esta primera década del siglo XXI, los cambios en el contexto social exigen indefectiblemente cambios en los modelos y paradigmas educativos, cambios en las formas de hacer gestión educativa, en los estilos de trabajo institucional, cambios en los escenarios donde ocurre el aprendizaje. Sin embargo, pese a estos cambios globales, las políticas educativas y los modelos de gestión persisten en lo conservador, en lo convencional o forma tradicional de hacer gestión. La problemática esencial se mantiene latente, como son el caso del analfabetismo, la desactualización en contenidos, la descontextualización del proceso de enseñanza-aprendizaje, la no innovación de la tecnología.

(Morante, 2007) Destaca que "para lograr cooperación se requiere que los participantes trabajen juntos en una tarea mutua para producir algo que no

podrían producir individualmente". Muchas son las dificultades que se encuentran cuando se quiere trabajar en una institución educativa desde una perspectiva cooperativa. Es difícil generar formas de trabajo en equipo entre el profesorado, aun cuando haya una consciencia clara de que los problemas no tienen solución sino se abordan conjuntamente. El modelo social dominante que se refleja en el modelo educativo que potencia; la organización del centro educativo y del currículo que favorece el individualismo y la intervención en la realidad desde diversos campos sin establecer conexiones; la reducción, cada vez mayor, de espacios y tiempos de encuentro entre el profesorado para tratar temas educativos de forma colectiva, no hacen sino frenar la puesta en marcha de formas de trabajo basados en la cooperación. A todos estos obstáculos, como hemos visto, hay que añadir la falta de experiencia vital de la mayoría del profesorado en prácticas de trabajo cooperativo.

A Nivel Nacional:

(Ministerio de Educación., 2010), El Ministerio de Educación pone énfasis en ello cuando precisa que la importancia de las estrategias de trabajo cooperativo radica en que fortalecen la interacción social, elemento esencial en el proceso de aprendizaje.

En esta línea, las estrategias cooperativas, en la práctica docente, va a permitir que los estudiantes puedan plantear un punto de vista, resolver los conflictos que se puedan presentar durante el trabajo en equipo, asumir responsabilidades y roles que se requieran. Por tanto, es necesario que el docente tenga la preparación necesaria para poder realizarlo y llevar a cabo una educación basada en el desarrollo de competencias ciudadanas, con el fin de afianzar un conjunto de habilidades tanto sociales como cognitivas.

(Lazarte, 2007) "Vivimos, en una inercia de gestión y paradigma educativo que parece necesario contestar y ofrecer alternativas en clave de acción, desde la visión de una educación renovadora y que sirva al conjunto de la sociedad y no a intereses particulares". La necesidad de desarrollar una escuela de trabajo y aprendizaje cooperativo, va paralela a las necesidades y desafíos de la realidad social, cultural y étnica local que cada vez es más plural.

Es esencial que la política y el sistema educativo asuma con convicción de transformación la necesidad de desarrollar institucionalmente el aprendizaje y el trabajo cooperativo, considerándola como una herramienta útil para enfrentar los retos educativos y sociales actuales, así como para interactuar a partir de las diferencias hacia situaciones cada vez mejores, dando respuesta así, junto a otras actuaciones, a dicha pluralidad social. La sociedad necesita que los futuros profesionales aprendan cooperativamente, multidisciplinariamente frente al individualismo que está impregnando las relaciones sociales y educativas. El trabajo cooperativo en la gestión institucional y en el aprendizaje universitario es parte de una filosofía constructivista que es esencial desarrollar como un modelo o paradigma alternativo al convencional o tradicional que aún persiste en la mayoría de las instituciones universitarias.

(Lombardy, 2008) Sostiene que "los estilos de trabajo y gestión universitaria se sostiene en el burocratismo y en el fraccionamiento administrativo".

Las políticas de gestión universitaria se han reducido a la administración clásica de los recursos, presupuestos, al control curricular, a las luchas internas por el poder, entre otros; dejando de lado la necesidad de contextualizar y actualizar la enseñanza usando no sólo nuevos estilos de trabajo tanto de gestión como de aprendizaje; sino también nuevos diseños en las aulas y en las infraestructuras. El modelo educativo aún imperante en las universidades se basa en la clase magistral, dirigida a un alumnado "oyente-pasivo", estableciendo una comunicación unidireccional: el saber procede de una sola voz, con autoridad indiscutible sobre la materia, la del profesor, y el aprendizaje se muestra sólo a ese ser que "lo sabe todo".

Se mantiene la idea de que trabajando por separado profesorado, recursos sociales y la administración, sobre el alumnado, éste va a tener capacidad de conjuntar las piezas del rompecabezas y darle una coherencia final que le va a convertir en un ciudadano apto para enfrentarse a la vida.

A Nivel Local:

En las instituciones educativas de la región Lambayeque, y en los niveles de pregrado y postgrado de las universidades, a menudo se confunde trabajo

cooperativo con trabajo en grupo, un recurso utilizado no sólo en el aula sino a nivel del quehacer institucional.

Por tanto existe una ineficiente práctica de trabajo cooperativo, por eso, es habitual no tener en cuenta por parte de los gestores, docentes y estudiantes de las Instituciones, las habilidades que hay que dominar o las condiciones que tienen que darse para evitar que el trabajo en colectivo se traduzca en desorden, escaso nivel de rendimiento y pérdida de tiempo.

1.3. Justificación e Importancia

Justificación Teórica:

La presente investigación tiene justificación teórica por que se señala la importancia que tiene la investigación del problema para mejorar el trabajo cooperativo en la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo esto significa que el estudio va permitir realizar innovaciones científicas para la cual es necesario hacer un análisis del problema en estudio y explicar que sí sirve para refutar resultados de otras investigaciones similares. (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagomez, 2014)

Justificación Metodológica:

Tiene justificación metodológica porque nos indica el uso de determinadas técnicas e instrumentos de investigación pueden tratarse de técnicas o instrumentos novedosos como cuestionarios , test, pruebas de hipótesis , modelos diagramas de muestreo , etc que el investigador considere necesario en la investigación (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagomez, 2014)

Justificación Social:

Esta investigación tiene justificación social porque va resolver problemas sociales que pueden estar afectando a un grupo social en este caso va mejorar el trabajo cooperativo en la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de lo cual va beneficiar a los estudiantes mediante las estrategias

que utilicen los docentes en la gestión educativa y mejorando en lo que se refiere al trabajo cooperativo lo cual le dará más prestigio a la Universidad por la calidad de docentes que utilizan sus estrategias en la gestión educativa. (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagomez, 2014)

Se confirma que una problemática actual en las instituciones educativas de nivel superior es **"LA INEFICIENTE PRÁCTICA DE TRABAJO COOPERATIVO"**

En las instituciones educativas del país, tanto en el nivel de pregrado como postgrado de las universidades, a menudo se identifica trabajo cooperativo con trabajo en grupo, un recurso utilizado no sólo en el aula sino a nivel del quehacer institucional, estereotipos que aún prevalecen. Por eso, es habitual no tener en cuenta por parte de los gestores institucionales las habilidades que hay que dominar o las condiciones que tienen que darse para evitar que el trabajo en colectivo se traduzca en desorden, escaso nivel de rendimiento y pérdida de tiempo.

El modelo educativo aún imperante en las universidades se basa en la clase magistral, dirigida a un alumnado "oyente-pasivo", estableciendo una comunicación unidireccional: el saber procede de una sola voz, con autoridad indiscutible sobre la materia, la del profesor y el aprendizaje se muestra sólo a ese ser que "lo sabe todo".

Por eso, mantiene la idea de que trabajando por separado, profesorado, recursos sociales y la administración sobre el alumnado, éste va a tener capacidad de conjuntar las piezas del rompecabezas y darle una coherencia final que le va a convertir en un ciudadano apto para enfrentarse a la vida.

En la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", en la región de Lambayeque, se observa esta problemática, la cual se evidencia tanto a nivel de gestión institucional en general como en la práctica docente educativa en particular. Entre las características del trabajo corporativo actual en la escuela Ciencias de Comunicación se encuentra la escasez de una cultura de trabajo en equipo, una práctica de la cooperación deficiente, además se percibe carencia de conocimientos por parte del gestor como por los docentes acerca de las implicaciones y fases que tiene un trabajo cooperativo para que llegue realmente a ser un proyecto más compartido.

No se destaca que en los tiempos actuales cada vez es más necesario enfrentarse a los problemas, retos y objetivos educativos de forma conjunta. Sólo así es posible dar respuestas que impliquen un avance en todos los sentidos, tanto individual como colectivo. En el proceso docente educativo desarrollado en el aula, a menudo se confunde trabajo cooperativo con "hacer trabajo por grupos".

Asimismo, no existe en la escuela de comunicación una cultura de trabajo en equipo que permita desarrollar no sólo proyectos de trabajo institucionales sino también las capacidades que se educan con el trabajo cooperativo, como son la autonomía individual y de grupo, el cumplimiento de compromisos, y la actitud de comunicación como escuchar, respetar la opinión del grupo, mostrar tolerancia.

Operacionalización de variables

Variable Independiente: Estrategias de Gestión Educativa

Variable Dependiente: Trabajo Cooperativo.

Definición de variables.

Variable Independiente: Estrategias de Gestión Educativa

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Variable Dependiente: Trabajo Cooperativo.

Es un término genérico usado para referirse a un grupo de procedimientos de enseñanza que parten de la organización de la clase en pequeños grupos mixtos y heterogéneos donde los alumnos trabajan conjuntamente de forma coordinada para resolver tareas académicas y profundizar en su propio conocimiento.

Operacionalización de variables

Variable Independiente	Dimensión	Indicador	Escala	Tipo de variable	instrumento
Estrategias de Gestión Educativa	Trabajo en equipo	Compañeros Trabajo grupal	intervalo	cuantitativa	cuestionario
	Estrategias	Participa A veces Rara vez Nunca	intervalo	cuantitativa	cuestionario
	Instrumento de gestión	Planifica Motiva Resultado Informa	intervalo	cuantitativa	cuestionario

Variable dependiente	Dimensión	indicador	escala	Tipo de variable	instrumento
Trabajo cooperativo	Evaluaciones	Exámenes Trabajos	De intervalo	Cuantitativa continua	cuestionario
	Motivados para aprender	Hábitos Valores solidaridad	De intervalo	Cuantitativa continua	cuestionario
	trabajo	Beneficios Competividad	De intervalo	Cuantitativa continua	cuestionario

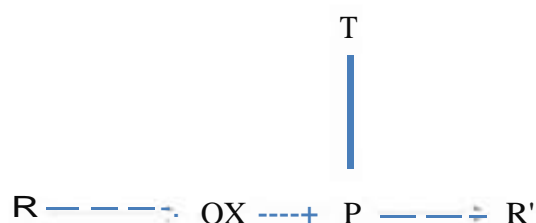
1.4. Metodología

1.4.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva – propositiva con Propuesta, por que describe la situación de la realidad y se refiere a posibles problemas y va establecer posibles soluciones.

1.4.2. Diseño de investigación

El Diseño de estudio es descriptivo – Prepositivo



Donde

R: Realidad Observada

OX: Análisis de la Realidad

P: Propuesta o Modelo

T: Teoría que fundamenta la propuesta

R' Realidad que se espera alcanzar.

1.4.3. Población

N= 45

La población está conformada por todos los alumnos del tercer ciclo de la facultad de ciencias de la comunicación.

1.4.4. Muestra

$$N = 24$$

Se toma la población de 10 docentes y 14 estudiantes es una parte de la población (Batista, Hernández, Fernández, 2010) metodología de la investigación

1.4.5. Criterios de Selección

Los criterios de selección de la muestra se realizan definiendo la unidad de análisis sabiendo donde se realizará y con quien realiza la recolección de datos en este caso en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en la escuela profesional de ciencias de la comunicación usamos un muestreo aleatorio. Dependiendo siempre del problema que estamos investigando y los objetivos de investigación. Según Gabaldon (1969, citado por Balestrini, 2007), es una parte de la población, seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Con el fin de investigar las Pregunta Respuesta Propiedades de una población **(141)**

1.4.6. Procedimiento. O Plan

¿Para qué?	Para profundizar los conocimientos relacionados a la investigación.
¿A quiénes?	A toda la Escuela Profesional de Ciencias de Comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
¿De qué tema?	Estrategias de Gestión Educativa Participativa para mejorar el trabajo cooperativo
¿Quién lo Realiza?	El Tesista Carlos Canales Ipanaque.
¿Cuándo?	En el tiempo programado y fecha pactada.
¿Lugar?	En Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo escuela de ciencias de la comunicación

¿Técnicas?	Encuestas
¿Como?	Por medio de un cuestionario de preguntas.

1.4.7. Métodos de Investigación

Método Descriptivo

Por cuanto se calculan los promedios de las variables se usará la media, la varianza, la moda desviación estándar y gráfica de las estrategias de gestión participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Método Inductivo

Se ha utilizado para hacer Inferencias acerca de su tendencia y correlación de las estrategias de gestión participativa para mejorar el trabajo cooperativo Usando el muestreo Aleatorio sistemático.

A. Enfoquen de la investigación.

Cuantitativa:

Características: "Porque se procesarán los datos de manera numérica: estadísticas, contrastación de hipótesis, validación y confiabilidad de instrumentos de recolección de datos".

Proceso: "Es secuencial, deductivo, probatorio y analiza la realidad objetiva".

Bondades: "Generaliza los resultados, precisión, replica y predicción"

1.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica de gabinete

Técnicas de fichaje.

"Permitirá recopilar toda clase de información teórica - científica la cual permitirá estructurar el marco teórico y así orientar con eficacia nuestro trabajo de investigación" (Bruce, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, 2008)

Los tipos de fichas que se emplearán serán:

- "Fichas bibliográficas: Permite recopilar datos importantes de los diversos libros, que servirán para nuestra investigación" (Bruce, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, 2008).
- "Fichas textuales: Para la transcripción literal de contenidos de la versión original de más interés" (Bruce, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, 2008).
- "Fichas de resumen: Para sintetizar los contenidos teóricos de fuentes escritas relacionadas a nuestra investigación" (Bruce, Tecnicas e Instrumentos de recoleccion de datos, 2008).
- "Fichas de comentario: Para anotar algunos comentarios importantes de las investigaciones con respecto a la información que se recopilará" (Bruce, Tecnicas e Instrumentos de recoleccion de datos, 2008).

1.5.1. Técnicas de campo

Los datos serán recolectados mediante el uso del cuestionario.

Cuestionario: "Consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables o variable en estudio. Debe ser Congruente con el planteamiento del problema e hipótesis" (Bruce, Tecnicas e Instrumentos de recoleccion de datos, 2008)

Aquí el cuestionario y la entrevista para recoger datos y realizar un diagnóstico de cómo es o será la certificación de la calidad y acreditación Global Gap.

Ficha de Datos: "la ficha de datos a docentes para saber su opinión acerca de las estrategias de gestión educativa en el trabajo cooperativo, y para diagnosticar el problema" (Brace, 2008).

TECNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Cuestionario
Observación	Hoja de Observación.

1.6. Métodos y Análisis de Datos

"Para la elaboración del diagnóstico que se requiere procesar estadísticamente las encuestas y fichas de observación utilizando porcentaje y gráficos" (Bruce, 2008).

"Se realizará pruebas estadísticas que permitirá el análisis de los datos al mismo tiempo que se contrastará las hipótesis estadísticas y comprobaran los resultados" (Bruce, 2008).

"Se utiliza estimaciones de parámetros utilizando los estadígrafos, pruebas de hipótesis nula y alternativa, así como el uso de prueba bilateral" (Bruce, 2008).

INFORMACIÓN PRIMARIA	INFORMACIÓN SECUNDARIA
"Contacto directo con el objeto de estudio"	"Se analizará la documentación requerida la investigación en el trabajo cooperativo."
"Entrevista a expertos en el tema de ambas variables"	"Se analizará información teórica relacionada a ambas variables".
"Se entrevistará y encuestaran a estudiantes y docentes involucrados con la investigación".	
"Se procesarán los datos usando software estadístico como: Excel y el SPSS".	

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 11: MARCO TEÓRICO

2.1. Base Teórico Científica

TEORÍA CIENTÍFICA: LA NATURALEZA DEL SISTEMA SOCIAL DE COOPERACIÓN: De CHESTER I. BARNARD.



Según CHESTER I. BARNARD, las personas se comportan en función de las elecciones, las cuales están basadas en los propósitos, deseos e impulsos del momento o en función a las alternativas que tienen al alcance. La disparidad entre los motivos personales y los de la organización llevó a Barnard a identificar la dicotomía eficiencia/eficacia. Un sistema es eficaz si la cooperación que genera lleva a que se alcance la meta.

La eficiencia cooperativa es el resultado de las eficiencias individuales. Eficiencia es la media en la cual se alcanzan los objetivos individuales. Las personas cooperan para hacer lo que no pueden hacer solas.

La única medida de eficiencia de un sistema de cooperación es su capacidad de supervivencia, esto para Barnard significa la habilidad de la empresa para ofrecer de manera continua un estímulo suficiente para satisfacer los motivos individuales cuando se persiguen los propósitos del grupo.

Desde la perspectiva de Barnard *el deseo de cooperar* es el primer elemento universal; el segundo es *el propósito común* (objetivo de la organización). El proceso por el cual estos elementos universales adquieren dinámica es la *comunicación*, para ello se debe conocer los canales de conocimiento; la línea de comunicación debe ser lo más directa

posible y el canal de comunicación de la autoridad objetiva debe ser formal y definida para cada miembro de la organización.

Otro elemento importante para él fue la lealtad, es decir el dominio de la personalidad de la organización. Este elemento se conoce como responsabilidad, en las organizaciones mercantiles.

Una de las ideas más originales de Barnard fue su teoría de la aceptación de la autoridad, la fuente de autoridad no reside en las personas que ejercen (dan ordenes), sino en la aceptación de la autoridad por parte de los subordinados.

Aportaciones de la Teoría de Barnard.-

Barnard introdujo importantes conceptos:

- El reconocimiento de los grupos informales
- La combinación de metas individuales y corporativas

Además, se puede considerar el interés contemporáneo por el entorno y la influencia en la organización como una derivación de las ideas.

LOS APORTES MÁS SIGNIFICATIVOS DE CHESTER BARNARD A LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para esbozar la teoría de Barnard diremos:

Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.

Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.

El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.

Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.

Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobre todo han de tomar las decisiones clave.

Adoctrinamiento: "Una función esencial de la dirección consiste en inculcar creencia en la existencia real de una meta común".

Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.

Cómo justificar que las cúpulas manden, Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.

Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.

Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.

2.2. La Teoría Z: "El trabajo cooperativo desde la Teoría Z de William Ouchi



Para esta teoría la filosofía y los principios no los pone el gerente ni lo pone la mesa directiva, al igual que la toma de decisiones, es un proceso que implica a todos los de la empresa, entonces se plantea decisiones de diferentes puntos de vista y al llegar a un

consenso, cada empleado o cada sector de la empresa tiene una representación y se ve reflejada en la filosofía institucional. "Esta filosofía no debe ser un simple lema, sino debe de ser una forma de trabajar y de vivir, que esté arraigada en cada uno de los empleados, teniendo en cuenta que fue elegida por consenso. Si pensamos que cada empresa tiene plantados sus objetivos y que todos sus empleados participan en la toma de decisiones es indispensable tener la filosofía clara, para así reflejar en cada decisión el interés de llegar a determinado objetivo".

(Ouchi, 1981) "La Teoría Z supone que la vida de un trabajador debe ser vista como un todo y no como una personalidad dividida, medio máquina entre las 9 y las 18, también medio humana antes y después del horario de trabajo. La Teoría Z sugiere que las condiciones de trabajo humanizantes no sólo aumentan las ganancias y la productividad de las empresas, sino que también contribuyen a aumentar la autoestima de los trabajadores. La Teoría Z propone reorientar nuestra mirada hacia las relaciones humanas en el mundo empresarial". La teoría de Ouchi agrega elementos importantes, en especial el énfasis en la filosofía y cultura organizacional, y el cuestionamiento de muchos de los valores implícitos en las teorías clásicas de administración.

Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo. Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z; en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden los trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto.

2.2.1. El Trabajo en Equipo y las Metas Comunes

(Ouchi, 1981) Propone en este enfoque que las organizaciones deben dedicar más energía a satisfacer las necesidades de los trabajadores, tanto en el plano individual como grupal. Sugiere que estos objetivos pueden alcanzarse si una empresa se orienta hacia el cambio en dos áreas centrales: la participación en la toma de decisiones y la concepción de la responsabilidad como una función

colectiva, como producto de un proceso grupal. Esta filosofía concretiza a grandes rasgos trabajo cooperativo, colaborativo, relaciones humanas (interpersonal, intra-personal), convivencia, trabajo, funciones, participación, producción, clima, estado motivacional entre los agentes o miembros de la institución.

Es importante destacar que este enfoque es de carácter humanista, donde se respeta y valora la inteligencia humana, la dignidad del ser humano, independencia en el puesto de trabajo, el elevado estado de ánimo, la iniciativa, el espíritu creador, el sentido de solidaridad y de colaboración. Pone énfasis en las relaciones humanas como complemento.

(Ouchi, 1981) Sugiere que "los individuos no desligan la condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados. La "teoría Z" también llamada "método japonés", considera que hay tres tipos de empresa: La del **tipo A** que asimiló a las empresas americanas, las del **tipo J** que asimiló a las firmas japonesas y las de **tipo Z** que tienen una nueva cultura, la cultura Z".

La teoría Z se caracteriza por ser participativa y basarse en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar la vida laboral de la vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida.

Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

(Ouchi, 1981) Considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven,

comer lo que comen, vestir lo que visten, define los años de vejez, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA Z:

(Ouchi, 1981) Son tres los principios básicos de la teoría:

1.- Confianza (Es la piedra angular de la cultura Z).

2.- Atención a las relaciones humanas.

3.- Relaciones sociales estrechas.

Estos principios o fundamentos son la piedra angular del éxito en las empresas Japonesas que propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento y la confianza, la seguridad que el trabajador deposita en los demás compañeros y en la organización. Con estos principios la teoría Z incrementa la productividad en las empresas implicando a los trabajadores en los procesos organizacionales, basándose en la confianza en el trabajador, el establecimiento de relaciones sociales más estrechas entre ellos, con los gerentes y la capacidad que tengan los administradores de organizar equipos de trabajo que funcionen con un máximo nivel de afectividad, acoplando a los trabajadores de acuerdo a las características personales.

2.3. Base Conceptual

2.3.1. Conceptualización de Gestión

Procede del latín "Gestión" que significa acción de llevar. Gestionar hace referencia a la acción humana y a la consecuencia de administrar, es decir, realizar acciones oportunas para alcanzar el logro en un proyecto o en una propuesta. (Cassaus, 1999) "La gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura y la estrategia, los sistemas, el estilo, las

capacidades, la gente y los objetivos esperados de la organización." (Cassaus, 1999)

La preocupación por motivar a las personas hacia objetivos comunes, tiene antecedentes muy significativos. Desde la Antigüedad, se puede decir, que están los precursores de dos corrientes que han estado presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión que se percibe como acción autoritaria. Platón, consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. También en la Política de Aristóteles, aparece la visión de la gestión como una acción democrática. Aristóteles consideraba que el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación del destino. (Cassaus, 1999)

Sólo hacia los inicios del siglo XX la gestión es concebida como conjunto de ideas estructuradas, y para la segunda mitad del mismo siglo especialmente con Alfred Sloan como gerente de General Motors, comienza a estructurarse el concepto de gestión como campo disciplinar. La gran contribución de Sloan tiene que ver con el desarrollo de la gestión profesional y la importancia una vez que la organización ha sido creada, junto con la presencia de la gerencia profesional se privilegia la descentralización pero dentro de ciertos parámetros los cuales son establecidos a través del trabajo en grupos por medio de mecanismos de coordinación. (Cassaus, 1999).

2.3.2. Conceptualización de Estrategias de Gestión Educativa

Humberto Serna Gómez en la obra Gerencia Estratégica: cómo se abordaría la implementación de un plan estratégico en una institución educativa y, determinar la importancia y pertinencia como referente para fortalecer el trabajo de investigación. El autor afirma: "la formulación de estrategia consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo." (Serna Gómez, H., 2003).

El anterior marco de referencia traza unas líneas de trabajo para ser analizadas y que permitirán visualizar de cerca los elementos necesarios para estructurar la propuesta de investigación, es así como Serna Gómez, sostiene que "los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr objetivos y, por ende, misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía." (Serna Gómez, H., 2003).

Los proyectos estratégicos que plantea Serna Gómez se relacionan con algunos modelos de gestión planteados por Cassasus en la obra "Problemas de la gestión educativa en América Latina" (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Llama la atención que hay un sentimiento unificado de la empresa privada, la banca internacional, las autoridades educativas, el mundo de la academia y los intelectuales en replantear y apoyar los sistemas educativos del mundo para lograr avances en el logro de los objetivos propuesto a nivel local, regional y nacional.

El punto importante es que se respete la autonomía institucional en ese proceso de acompañamiento para el mejoramiento continuo. No podemos desconocer el trabajo que se viene desarrollando en el colegio en la formulación y apropiación de algunos cambios, pero debemos introducir reformas para lograr la convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa. Serna Gómez sostiene que "los proyectos estratégicos podrían ser por ejemplo:

1. Modernización tecnológica.
2. Reingeniería organizacional.
3. Plan global de mercadeo.
4. Calidad total.
5. Servicio al cliente.
6. Plan estratégico de talento humano." (Serna Gómez, H., 2003)

2.3.3. Conceptualización del Trabajo Cooperativo en la Formación Profesional

2.3.3.1. El Trabajo Cooperativo

(Femández, A., 2004), los métodos de enseñanza permiten alcanzar una serie de objetivos en la adquisición y comprensión de conocimientos. Asimismo, los métodos "centrados sobre los estudiantes parecen más formativos, más generadores de aprendizajes significativos y más adecuados para favorecer la memorización y el transfer de aprendizajes que los métodos centrados en el profesor".

Es obvio, que el momento que vivimos hoy en día en la educación superior exige revisar el proceso de aprendizaje-enseñanza, el diseño de las actividades y también la evaluación de los resultados. El estudiante debe aprender a aprender, a ser autónomo, a desarrollar las capacidades y habilidades, y a esos objetivos debe responder la función docente, el diseño de las actividades y la evaluación. (Femández, A., 2004)

"El aprendizaje colaborativo consiste en que dos más estudiantes trabajen juntos y compartan equitativamente la carga de trabajo mientras progresan hacia resultados de aprendizaje previsto" (Barkley, E., Cross, K. P., 2007).

Son muchos los estudios sobre el aprendizaje cooperativo, aunque la mayoría versan sobre enseñanza obligatoria; y todos coinciden en que el con el trabajo en equipo el aprendizaje se incrementa y adquiere más calidad.

Indudablemente tiene una serie de ventajas para el alumno como puede ser promover las relaciones sociales, la interrelación estudiante• estudiante, estudiante-profesor y profesor-estudiante; fomentar la motivación, la creatividad, la responsabilidad y autonomía individual del alumno, y en definitiva lo prepara para la vida profesional, en la que con casi total seguridad tendrá que escuchar opiniones distintas,

intercambiar información y experiencias, llegar a acuerdos. (Barkley, E., Cross, K. P., 2007)

(Femández, A., 2004), Los principios del aprendizaje cooperativo son los siguientes: es un proceso activo y constructivo; que depende de contextos ricos; es esencialmente social; tiene dimensiones afectivas y subjetivas; y los aprendices son diferentes. Dicho de otro modo, el aprendizaje cooperativo precisa de interacción simultánea entre los miembros del grupo y con el profesor, de interdependencia positiva, y de responsabilidad individual, sin olvidar la responsabilidad grupal. Todo ello es muy enriquecedor para la formación del alumno y además suele suponer un mayor rendimiento académico.

Al respecto la doctrina destaca un amplio abanico de competencias que operan de forma natural con el uso de grupos de aprendizaje cooperativo (Gil., Baños N. , Alías A., 2007):

1. Desarrollar la habilidad de trabajar en equipo, al motivar la participación activa de todos los alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. El pensamiento crítico y lógico al enfrentar al alumno con situaciones problemáticas.
3. Búsqueda, selección, organización y valoración de información.
4. Capacidad de razonamiento.
5. Creatividad para descubrir la solución.
6. Capacidad autocrítica o autoevaluación sobre el propio funcionamiento, lo que desarrolla la capacidad de detectar la necesidad de aprendizaje a lo largo de la vida.
7. Aprendizaje autónomo.
8. Habilidades de expresión oral y escrita, capacidad para la argumentación.

9. Resolución de conflictos, aprender a negociar.
10. Responsabilidad y honestidad.
11. Iniciativa.
12. Flexibilidad.
13. Planificación del tiempo.
14. Compromiso ético.
15. Actitud de tolerancia, solidaridad, respeto a la diferencia, empatía.
16. Asertividad en las relaciones.

Esto no significa que todo sea positivo pues el trabajo en equipo también puede plantear ciertas dificultades, por ejemplo la reticencia de los alumnos por falta de costumbre de trabajar en grupo, falta de cohesión y entendimiento entre los miembros de algunos grupos, falta de eficacia o productividad del trabajo cooperativo, evaluación incorrecta por no darse una participación equitativa de todos los miembros del grupo Pero en cualquier caso, el trabajo cooperativo es muy enriquecedor para el alumno, e incluso necesario, fundamentalmente porque éste aprende a trabajar de una manera similar a como lo hará en la vida laboral futura. Lo importante realmente es que aprenda a trabajar de forma colaborativa o cooperativa.

Respecto al diseño de las actividades hay que evitar enunciados equívocos y poco claros, que dificulten la comprensión del contenido o de la metodología a seguir, o sin objetivos claramente marcados. De igual manera se tendrá que prestar atención a la constitución de los diferentes grupos. Evidentemente es fundamental la función docente en este caso.

En cuanto a la evaluación del trabajo cooperativo hay que evitar que algún miembro del grupo no participe o colabore activamente. El

equipo para que funcione correctamente debe contar con la contribución de todos de forma proporcional.

En un sistema tradicional de enseñanza, con clases presenciales, en el que se encomienda a un grupo de alumnos la elaboración de una tarea determinada fuera del aula, independientemente de la actividad, o la técnica elegida, o el diseño, y tras el cumplimiento de unos plazos y de unos objetivos, el grupo hace entrega del trabajo sin que el profesor tenga seguridad alguna respecto a la misma.

2.3.3.2. Cambios en el Aula al Utilizar el Aprendizaje Cooperativo

El aprendizaje cooperativo representa un cambio importante respecto a la enseñanza centrada en el profesor. Las clases magistrales no desaparecen, pero conviven con otros métodos basados en la participación del estudiante y el trabajo activo con el material proporcionado por el profesor. Los profesores que utilizan enfoques de aprendizaje colaborativo se convierten en diseñadores de experiencias intelectuales, en un elemento más del proceso de aprendizaje en el que se establece una relación de interdependencia entre profesor y estudiantes.

Un aspecto importante en el aprendizaje cooperativo es la asignación del tiempo a las tareas. Si parte del tiempo de la clase se considera como un importante espacio social para el desarrollo de competencias del material del curso, o si parte del tiempo fuera del aula es dedicado a la realización de trabajos en grupo, ¿cómo debe emplearse el resto del tiempo de trabajo en el aula? ¿Cómo se asegura el profesor que los estudiantes están aprendiendo y desarrollando competencias, y al mismo tiempo, abordando todo el material del curso?

El diseño de situaciones de aprendizaje colaborativo requiere un replanteamiento de los contenidos, objetivos y competencias, el papel

y responsabilidades del profesor y de los estudiantes, la relación entre la metodología y los contenidos, y el método de evaluación.

2.3.3.2.1. Cambios en el Papel Del Estudiante

(Brufee, 1995) "los estudiantes deben depender clara e inequívocamente de sí mismos para regirse y desarrollar la tarea del modo que estimen que se adapta más a ellos". Además, "la transferencia de la responsabilidad del aprendizaje del profesor a los alumnos ayuda a los estudiantes a ser autónomos, a expresarse bien y a madurar social e intelectualmente, y también a aprender lo esencial de una disciplina, no como datos concluyentes, sino como resultado de un proceso social disciplinado de investigación". (Brufee, 1995)

Por tanto, los estudiantes que participan en el aprendizaje colaborativo deberían desarrollar las siguientes características:

Responsabilidad por el aprendizaje: se involucran en el papel en el proceso de enseñanza/aprendizaje. Tienen claros los objetivos del aprendizaje y los persiguen escogiendo las actividades que les permiten lograrlos.

Motivación por el aprendizaje: Poseen interés para resolver problemas y entender ideas y conceptos.

Colaboración: los estudiantes entienden que el aprendizaje es social, reconocen el papel y el de los compañeros como fuente importante del conocimiento. Perciben que enseñando a los compañeros aprenden ellos mismos y aprenden más.

Estrategia: construyen modelos mentales efectivos de conocimiento, son capaces de aplicar y transformar el conocimiento con el fin de resolver los problemas de forma creativa y son capaces de construir los nuevos conocimientos sobre los conocimientos previos. En el aula, estas características se reflejan en un cambio en el comportamiento del alumnado, de manera que:

El alumno, que antes escuchaba pasivamente, observaba y tomaba apuntes, con el aprendizaje colaborativo participa, discute y soluciona problemas.

El alumno prepara las actividades propuestas por el profesor o aquellas que le permiten alcanzar los logros de aprendizaje.

Asiste a las clases, las reuniones de grupo, a las tutorías, pues de él depende el éxito del grupo.

2.3.3.2.2. Cambios en el Papel del Profesor

Mientras algunos investigadores defienden un papel tradicional para los profesores y consideran que éstos tienen la responsabilidad de señalar tareas, supervisar los procesos de grupo para garantizar que todos participen, intervenir si los estudiantes lo necesitan y evaluar los procesos y la eficacia del grupo (Johnson y cols., 1998), otros prefieren dar más responsabilidad al alumno en el aprendizaje (Brufee, 1995). Lo normal es que los profesores decidan cómo diseñar las tareas y el papel en ellas, dependiendo de la disciplina, la experiencia y/o conocimiento de los estudiantes acerca de ella, los objetivos de la asignatura, el estilo personal del profesor, y

un conjunto de otras variables implicadas en cualquier clase.

Sea como fuere, la implementación del aprendizaje colaborativo requiere una estrategia controlada y prestar atención a un conjunto de factores, en que el profesor debe orientar a los estudiantes, formar grupos, diseñar y estructurar la tarea de aprendizaje, facilitar la colaboración de los estudiantes, y evaluar y calificar el aprendizaje colaborativo (Barkeley & Cols, 2007)

ORIENTAR A LOS ALUMNOS

Dado que el aprendizaje colaborativo exige que los estudiantes asuman nuevos roles y desarrollen unas competencias diferentes de las acostumbradas en las aulas tradicionales, conviene presentar cuanto antes a los alumnos el cambio de expectativas. Si los profesores optan por impartir predominantemente las clases mediante un sistema de lección magistral y diálogo, la inclusión de algunas actividades que sirvan para introducirse en el nuevo papel puede ayudar a los alumnos a sentirse a gusto con los demás y a mejorar de forma significativa la disposición a participar en el diálogo de la clase. Si, en cambio, los profesores planean implementar una proporción considerable de trabajo en grupo, puede ser conveniente añadir tareas más globales. El hecho de dejar tiempo suficiente para que los alumnos se conozcan, adquieran confianza con los demás, desarrollen el sentido de comunidad de clase y establezcan unas reglas de grupo, puede garantizar un punto de partida positivo de la asignatura y contribuir a orientarles hacia un aprendizaje colaborativo eficaz.

FACILITAR LA COLABORACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

En este tipo de aprendizaje es frecuente la resistencia de los estudiantes a trabajar en grupo y la aparición de conflictos interpersonales que pueden interferir con la efectividad del aprendizaje. Los estudiantes no saben instintivamente cómo interactuar efectivamente con otras personas, por lo que las habilidades sociales han de ser reforzadas. En este sentido, el aprendizaje colaborativo debe enseñar al alumno la confianza, el respeto, la aceptación de los demás y, sobre todo, que la resolución de problemas debe hacerse de forma constructiva.

El profesor también debe realizar el seguimiento del aprendizaje, comprobar que los alumnos trabajan juntos y que el trabajo se realiza bien. (Barkeley & Cols, 2007)

EVALUAR Y CALIFICAR A LOS ESTUDIANTES

En el trabajo colaborativo, evaluar es uno de los elementos que más dificultades generan en el profesor, dado que la evaluación puede ser individual, grupal o de ambos tipos. Resulta difícil determinar las calificaciones individuales, pues no siempre es posible identificar la contribución y el rendimiento individual en un trabajo de grupo. Las calificaciones de grupo garantizan que se considera responsable a éste y que cada miembro apoya el aprendizaje de los demás, pero si no se estima responsables a las personas, las calificaciones grupales dan a "los aprovechados" una oportunidad para eludir la responsabilidad.

(Barkeley & Cols, 2007) Poner las calificaciones de grupo a personas individuales es injusto e imprudente porque: 1) puede penalizarse o premiarse a unos alumnos por la

actuación de otros estudiantes en los equipos; 2) unas calificaciones de grupo que reflejen parcialmente la capacidad de otros estudiantes, reduce la validez de los expedientes académicos; 3) los alumnos evaluados de acuerdo con factores que no controlan (el trabajo de los compañeros de equipo) pueden frustrarse; y 4) las calificaciones de grupo fomentan la resistencia al aprendizaje cooperativo.

El logro de la responsabilidad individual, al mismo tiempo que se propone la interdependencia grupal, es una condición primordial del aprendizaje colaborativo, es más adecuado que las calificaciones reflejen una combinación del rendimiento individual y grupal. Una forma de conseguirlo es: 1) estructurar la tarea de aprendizaje de manera que la realización requiera tanto el trabajo individual como el del grupo, y 2) garantizar la distinción entre el trabajo individual y el del grupo; que se refleje en un producto que pueda ser evaluado. De este modo, pueden implementarse muchas actividades colaborativas.

2.3.3.3. El Trabajo Cooperativo como Propuesta de Innovación en la Enseñanza Universitaria

La cooperación es superior a la competición y a la individualidad en cuanto al rendimiento y la productividad de todos los participantes. Este hecho se muestra independientemente de la naturaleza del contenido (lenguaje, lectura, matemática, ciencias naturales, estudios sociales, psicología, actividades artísticas, educación física), de los grupos de edades y de los niveles, incluido el universitario.

Con respecto a la tarea, esta relación es más intensa en tareas que implican adquisición de conceptos, solución de problemas especiales, retención y memoria, ejecución motora y tareas de suposición, juicios

y predicciones. Las técnicas de trabajo cooperativo mejoran la calidad de las estrategias de aprendizaje, desarrollan estrategias de procesamiento de la información, favorecen el pensamiento crítico y constructivo, a la vez que favorecen la capacidad de comunicación y expresión.

Además de las consecuencias positivas a nivel cognitivo, el trabajo cooperativo produce resultados de gran interés pedagógico: motivación intrínseca, actitudes positivas hacia la materia, autoestima, apoyo social, cohesión grupal, participación. Aunque parecen claras las consecuencias positivas del aprendizaje cooperativo y por tanto estéril el dilema de utilizarlo o no utilizarlo, merece la pena reflexionar sobre éste en las aulas universitarias. El trabajo cooperativo supone algo nuevo en la universidad, y cualquier propuesta didáctica innovadora en las aulas universitarias debe partir de un análisis fundamentado principalmente sobre dos factores: el tipo de formación que se le exige al profesor universitario y las funciones de la universidad.

2.3.3.4. Funciones de la Universidad y Trabajo Cooperativo

En este apartado se relaciona las funciones de la universidad con el trabajo cooperativo. Una función importante de la universidad es conseguir formar personas más humanistas, reflexivas, investigadoras y cooperativas. En la dimensión científica, a la universidad se le encarga la generación de conocimientos, la creación intelectual, la investigación y la reflexión teórica.

En la dimensión social, las directrices de la universidad se deben guiar por los principios constitucionales de igualdad, libertad, justicia y pluralismo. A la universidad se le asigna, pues, un papel creador, productor de alternativas y de conciencias críticas. (Colás, P., 1993)

Las derivaciones formativas de las anteriores directrices científicas y sociales de la universidad, se coordinan en los siguientes principios:

- 1) El eje central de la educación universitaria es formar hombres para el cambio permanente. La investigación y la reflexión intelectual configuran ese cambio.
- 2) Tanto la formación profesional como el posterior perfeccionamiento debe sustentarse en un aprendizaje autónomo y personal, basado en la curiosidad y la investigación. La universidad es la última oportunidad para los alumnos de experimentar estas formas de aprender.
- 3) El auténtico protagonismo de la universidad es el de dirigirse a ayudar a pensar a la persona, contribuir a crear conciencia de la comunidad, de participación, de respeto, de tolerancia y de flexibilidad.
- 4) La participación democrática ha de ser la base del aprendizaje y de la formación. Es decir, la clase o grupo de aprendizaje debe ser una democracia en miniatura, en la que se hace frente a los problemas y en la que al solucionarlos, los participantes adquieren conocimientos, destrezas y se hacen más eficaces como grupo social.
- 5) El trabajo cooperativo constituye un ineludible referente para desarrollar el sentido crítico y de tolerancia, trascendiendo lo estrictamente académico y facilitando la práctica de hábitos de cooperación, solidaridad y trabajo en equipo.

Desde el punto de vista de las funciones de la universidad parece evidente que la aplicación del trabajo cooperativo constituye una innovadora propuesta metodológica. El trabajo cooperativo no sólo conecta muy estrechamente, como acabamos de ver, con la necesidad formativa del profesorado universitario y con las funciones de la universidad; sino también con el ámbito profesional y laboral, donde

se buscan cada vez más, personas cooperadoras y preparadas para trabajar en equipo. No estaría de más formar y entrenar a los estudiantes, futuros agentes de cambio social, en métodos de trabajo cooperativo.

Aunque existen experiencias de trabajo cooperativo en la universidad, no podemos caer en la ilusión de que es fácil y asequible la aplicación de las estrategias de trabajo cooperativo en este ámbito. Son numerosas las barreras que se oponen a un buen trabajo cooperativo, barreras que surgen desde los propios profesores.

Existe una concepción rabiosamente individualista de la enseñanza universitaria y, un claro predominio de metodología expositiva y magistral. Por último, también podemos destacar la presencia de barreras puramente físicas, como la ausencia de facultades y escuelas universitarias, de aulas con asientos móviles que favorezcan la organización en equipos de trabajo intelectual.

Se hace necesario, configurar espacios, recursos, medios y horarios para adaptar a la universidad la metodología del trabajo cooperativo. Pero, sobre todo, se hace necesario un cambio de actitud, por parte del profesor universitario hacia la docencia, consistente en una mayor preocupación por los procesos de enseñanza-aprendizaje y por el estudiante. Apoyan este hecho, las palabras del filósofo hindú Krishnamurti "El profesor sólo es útil si no está utilizando la enseñanza para alimentar su vanidad o como recurso para su propia seguridad. Si enseña, no porque es incapaz de hacer otra cosa, sino porque realmente ama la enseñanza, entonces ayudará al estudiante a aprender".

2.2.3.5. Técnicas de Trabajo Cooperativo en la Universidad

Una de las funciones primordiales de la universidad es formar a personas más humanistas, investigadoras y cooperadoras. En la

dimensión científica, a la universidad se le encarga la generación de conocimientos, la creación intelectual, la investigación y la reflexión teórica. La función social debe estar guiada en todo momento por los principios de igualdad, libertad, justicia y pluralismo.

La Universidad debe ser entendida como un lugar donde los alumnos y las alumnas reelaboran y enriquecen la experiencia personal y social; donde se amplía, se organiza, se estructura el saber y, para que puedan identificar e interpretar los datos que les llegan del mundo exterior, valorarlos y orientar la acción.

(Benejan, P., 1999), Este conocimiento se construye a través del lenguaje y se moviliza mediante la comunicación del propio pensamiento, en situación de interacción con los demás. Esta interacción se puede concretar en modalidades diversas como la colaboración, la cooperación, el intercambio, el conflicto cognitivo y la controversia.

La necesidad de utilizar el aprendizaje cooperativo en el aula universitaria viene motivada, no sólo por las funciones de la universidad, sino también como alternativa metodológica a modelos más directivos e individualistas, que generan deficiencias formativas entre los alumnos, como dependencia intelectual de los mismos, inseguridad en la solución de situaciones, nula participación y escasa capacidad crítica y reflexión.

El aprendizaje cooperativo constituye una metodología eficaz para desarrollar el sentido crítico y de tolerancia, trascendiendo lo estrictamente académico y facilitando la práctica de hábitos de cooperación, solidaridad y trabajo en grupo. Aspectos, estos últimos, claves en la mayoría de los sistemas organizativos empresariales. (Colás, P., 1993), entre un 70 y 80% de los trabajos actuales requieren una compleja coordinación de ideas y esfuerzos, capacidad que sólo puede vivenciarse y aprenderse a través de situaciones de trabajo cooperativo.

Para Brown, G. y Atkins, M., (1988), los objetivos de las técnicas de trabajo cooperativo en la universidad son principalmente tres:

- 1) El desarrollo de estrategias de comunicación: comprende estrategias de comprensión, explicación, pregunta y respuestas. La discusión, el debate sirve, no sólo para comunicarse con los demás, sino también para la perfecta utilización del lenguaje de la materia.
- 2) Desarrollo de competencias intelectuales y profesionales: comprende estrategias que permiten al alumno analizar, razonar lógicamente, valorar y juzgar, pensar críticamente, sintetizar, diseñar, resolver problemas... Las situaciones de trabajo cooperativo fomentan este tipo de pensamiento superior, al favorecer todo tipo de interacciones entre los estudiantes.
- 3) Crecimiento personal: incluye el desarrollo de la autoestima, procesos metacognitivos, conocerse a sí mismo y a los demás... La experiencia en grupo proporciona conocimientos internos personales, derivados de los procesos de interacción e investigación dentro del grupo que se traducen en una mayor maduración personal, una mayor autoconciencia y compromiso. Dentro del grupo también se satisfacen las necesidades personales, las dudas y las ansiedades.

Las técnicas de trabajo cooperativo que se analizar en este apartado son métodos que, en la mayoría, requieren la puesta en marcha de numerosas actividades y procesos cognitivos: análisis, síntesis, reflexión, aplicación de técnicas de investigación. Van a generar distintos tipos de conocimientos, instructivos, científicos, personales y sociales; necesitan, la mayoría de las veces, debates, discusiones, controversias y negociaciones entre los participantes en determinadas capacidades organizativas y de planificación.

Estas técnicas, por tanto, se ajustan más a la enseñanza superior universitaria que a niveles educativos inferiores. A diferencia de otras técnicas de trabajo cooperativo, las que desarrolla no enfatizan tanto

el control/evaluación, dando por sentado un cierto interés intrínseco de alumno por la cooperación con los compañeros. Además, requieren de habilidades de pensamiento superior y toma de decisiones conjuntas para alcanzar los objetivos propuestos.

2.3.4. Teoría de Transición hacia las Personas: de Mary Parker Follet

Basándose en la estructura fundamental de la teoría clásica, Mary Parker Follet, y Chester Barnard introdujeron nuevos elementos sobre relaciones humanas y estructura organizacional, el reconocimiento a las teorías se alcanzó en la década de los años treinta.

MARY PARKER FOLLET.



Follet, filósofa social, introdujo conceptos humanistas a la administración, algunos de los más importantes son:

El reconocimiento de que las organizaciones se podían analizar desde una perspectiva individual o de grupo.

En este sentido, también reconocía que las organizaciones se debían basar en una ética de grupo en vez del individualismo. Las capacidades humanas se potenciaban gracias a la asociación, por tanto, el trabajo del administrador era armonizar los esfuerzos del grupo.

Coincidió con la afirmación de Taylor de que los empleados y los gerentes tenían un propósito común, pero opinaba que la distinción artificial entre gerentes y subordinados oscurecía esta sociedad natural, por tanto consideraba necesario abandonar la idea de una autoridad formal, para dar paso a la elección de la persona mejor preparada y con mayor habilidad para actuar como gerente, además los administradores y los trabajadores debían de considerarse socios, integrantes de un grupo común.

PRINCIPIO DEL GRUPO

Follet llegó a la conclusión de que "la verdad individual es la verdad del grupo" y que "el hombre no tiene derecho fuera de la sociedad ni en contra de ella",

Destacó por el enfoque psicológico, se adelantó a las teorías del comportamiento. Según ella todos los administradores afrontaban los mismos problemas, poder, control, la participación y el conflicto.

Fue la primera estudiosa que analizó la motivación humana a partir de los valores individuales y sociales. Afirmaba que los actos de la administración tienen por objeto integrar a las personas y coordinar las actividades.

La coordinación era el núcleo central de la disciplina administrativa, tienen 04 principios: Coordinar por medio de un contacto directo; Coordinar el proceso de planeación; Coordinar por medio de relaciones recíprocas; Coordinar en forma de proceso continuo.

LEY DE LA SITUACIÓN

4"La situación correcta es la que rige las órdenes que serán dadas y la atención que las personas prestarán a las mismas". Consideraba que era preciso eliminar elementos subjetivos y dejar que la situación determinara lo que era correcto o no. El resultado de esto es la unidad y la integración del trabajo.

El líder tiene que estar consciente del grupo en el cual trabaja y se debe preocupar por obtener la mejor contribución posible de cada miembro del

grupo, es decir fortalecer la cohesión del grupo, en lugar de ejercer el poder personal.

Denominaba al compañerismo, *partnership*: una situación debe permitir que las personas puedan cooperar con facilidad y de acuerdo con los voluntades.

Para ella, el liderazgo no debería estar basado en el poder, sino en la influencia reciproca del líder sobre los seguidores y de éstos sobre él. Sugiere que se desarrolle el "poder con" y la "co- actuación", en lugar del "poder sobre" y la "coacción".

APORTACIONES.

La principal aportación fue el conceder importancia al esfuerzo de grupo.

La ideología fundamenta algunos de los conceptos actuales sobre: motivación, liderazgo, poder y autoridad.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

CAPÍTULO 111: RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis e Interpretación de Resultados

3.1.1. Encuesta a Estudiantes

TABLAN° 1

Ítem I.- Se propone estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo		
APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	10	72%
De acuerdo	1	7%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	3	21%
	14	100%

Fuente: Investigación General

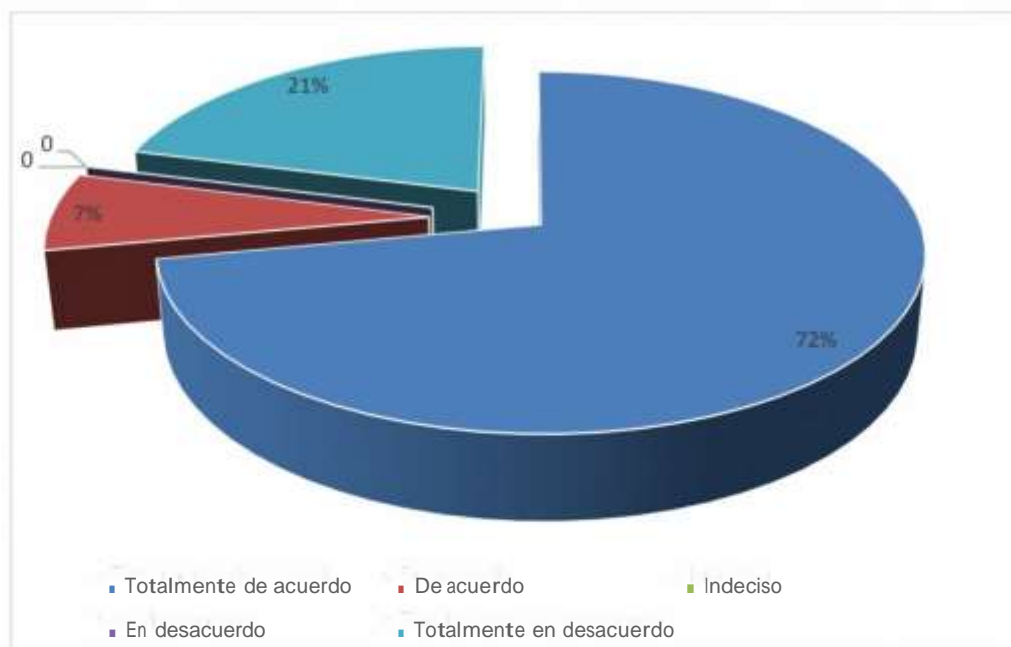


Gráfico 1

Fuente: Tabla N°. 1

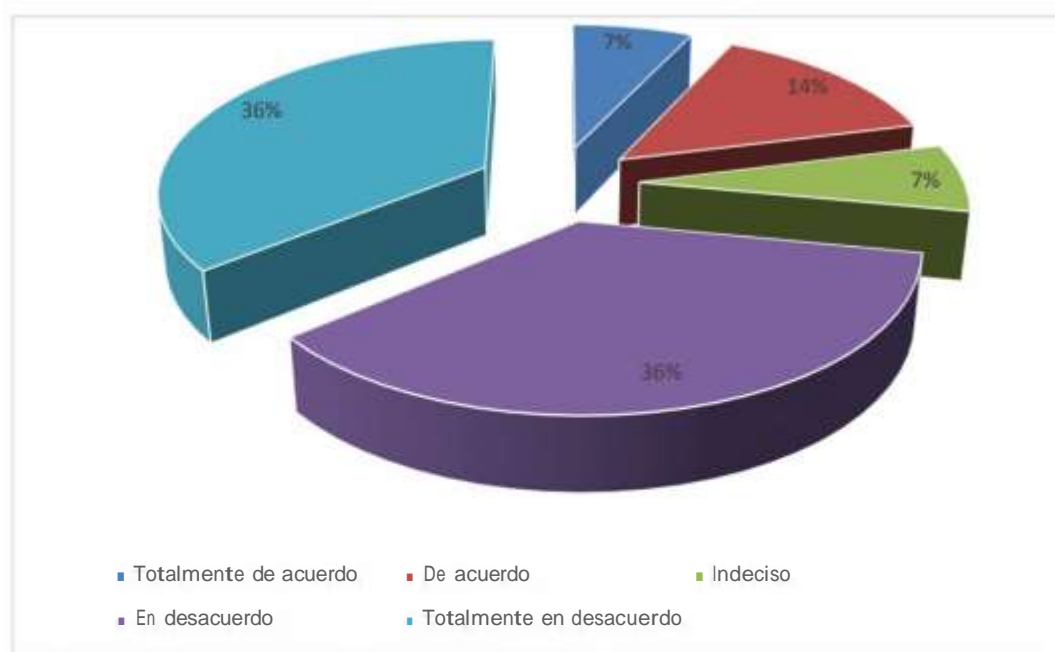
INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos demuestran que el 72% de los estudiantes están totalmente de acuerdo que se propongan estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo, mientras que, el 21% están totalmente en desacuerdo. Esto sirve de motivación para aplicar adecuadamente las estrategias de aprendizaje cooperativo e incentivar a los estudiantes que no les agrada trabajar de dicha manera.

TABLANº2

Ítem 2.- PREFIERO TRABAJAR SÓLO CUANDO ME ENVÍAN TRABAJOS EN GRUPO, SIN LA AYUDA DE MIS COMPAÑEROS.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	7%
De acuerdo	2	14%
Indeciso	1	7%
En desacuerdo	5	36%
Totalmente en desacuerdo	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Investigación General



GRÁFICONº2

Fuente: Tabla Nº. 2

Interpretación: Los resultados obtenidos indican que el 21% de los estudiantes prefieren trabajar solos, cuando les envían los trabajos en grupo. Mientras que el 72% de los estudiantes prefiere trabajar en grupo. De acuerdo a estos resultados, podemos deducir que el docente a cargo no aplica apropiadamente las estrategias de aprendizaje cooperativo y no ha fomentado debidamente la cooperación entre los estudiantes.

TABLAN°3

Ítem 3.- ES DIFÍCIL TRABAJAR EN EL AULA POR EL RUIDO QUE HAY AFUERA (BUSES, COMPAÑEROS QUE MOLESTAN EN LAS CLASES CON GRITOS / CONVERSACIONES AJENAS A LAS ACTIVIDADES) PRESENTAR LA ACTIVIDAD UNIR TODO EL TRABAJO.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	7	50%
De acuerdo	3	22%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	2	14%
Totalmente en desacuerdo	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Investigación General



GRÁFICON°3

Fuente: Tabla N°. 3

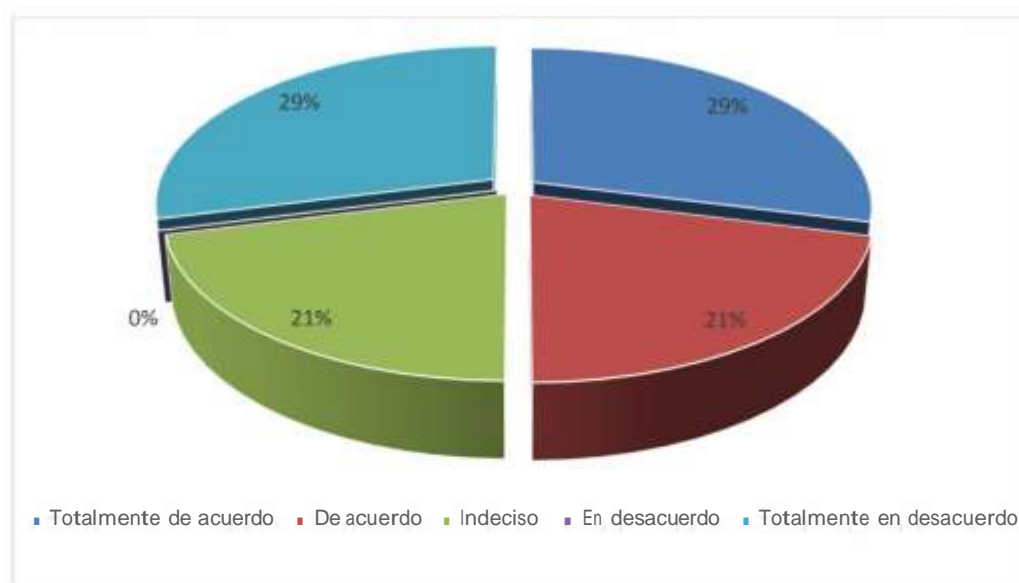
Interpretación: El 72% de los estudiantes creen con que el ruido exterior es difícil estudiar, 28% de los estudiantes creen que el ruido no es problema. Aquello sin duda se debe al nivel de concentración de los estudiantes. La observación realizada en la escuela corrobora este problema de ambientación, por lo que se dificulta la atención y concentración, reflejándose la sensibilidad, la timidez e impulsividad por parte de los estudiantes.

Tabla N° 4

Ítem 4.- CREO QUE PARA TRABAJAR EN EQUIPO ES MEJOR DIVIDIRLO Por EL NÚMERO DE COMPAÑEROS QUE HAYA EN EL GRUPO, Y DESPUÉS PARA PRESENTAR LA ACTIVIDAD UNIR TODO EL TRABAJO.

Apreciación	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	29%
De acuerdo	3	21%
Indeciso	3	21%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Investigación General



GRÁFICON°4

Fuente: Tabla N°. 4

Interpretación: El 29% creo que para trabajar en equipo es mejor dividirlo por el número de compañeros que haya en el grupo, y después para presentar la actividad unir todo el trabajo, 29% cree lo contrario. Se puede deducir que se debe a la ausencia de reglas básicas que impliquen la participación responsable de los miembros, así como la falta de control por parte del docente.

TABLANº 5

Ítem 5.- RESPETO LAS DIFERENTES OPINIONES PERSONALES DE MIS COMPAÑEROS EN LO PERSONAL Y EN EQUIPO.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	43%
De acuerdo	2	14%
Indeciso	2	14%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Investigación General

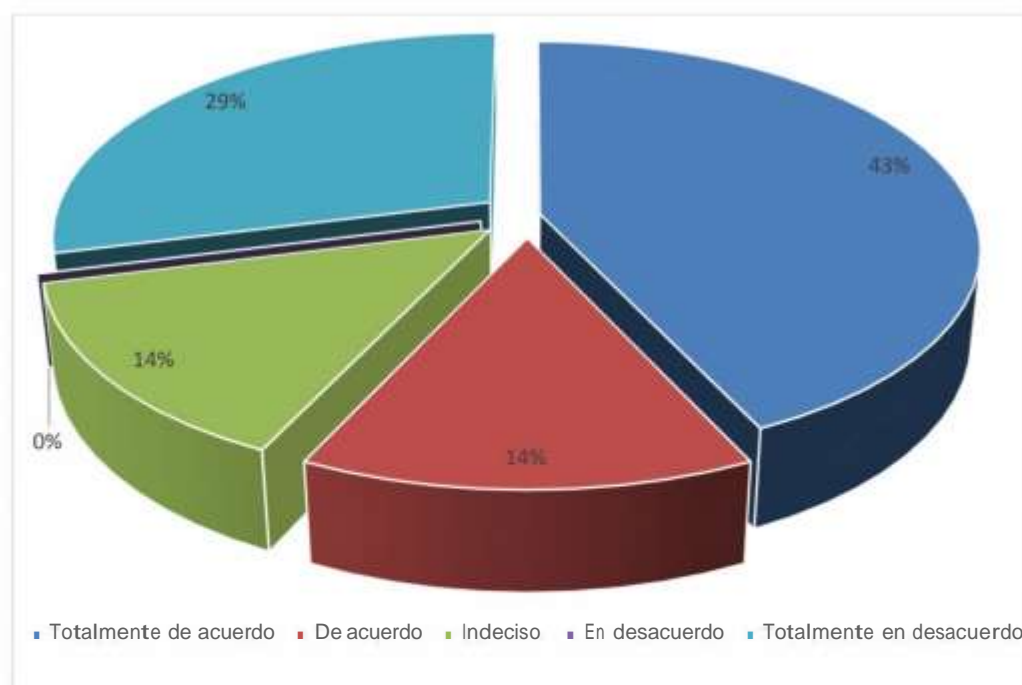


GRÁFICO N°5

Fuente: Tabla N°. 5

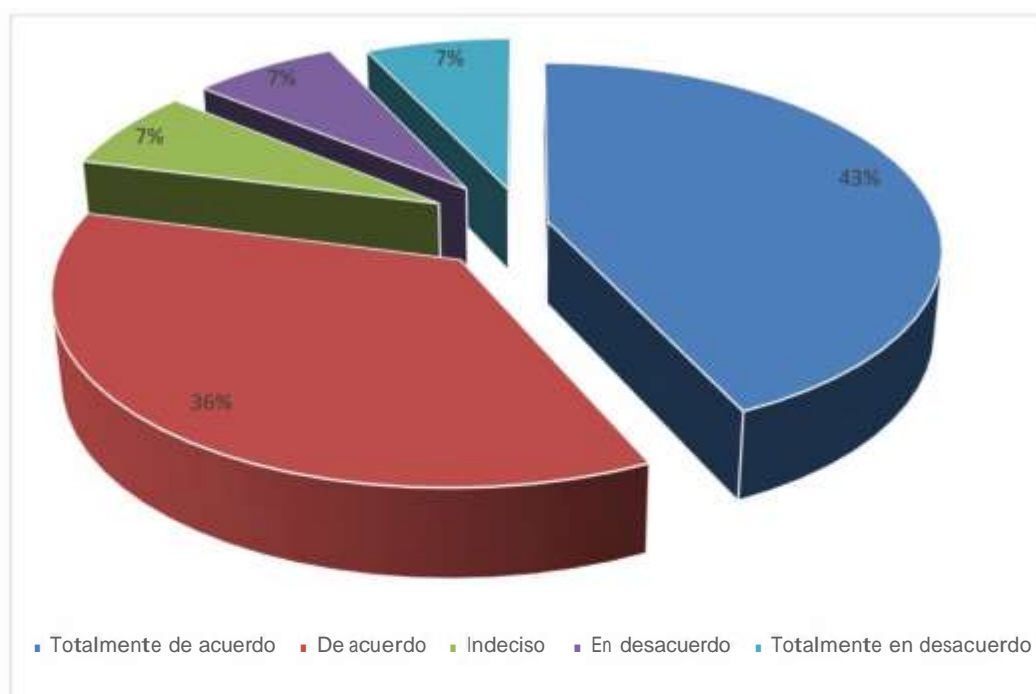
Interpretación: Los resultados obtenidos muestran que el 43% de los estudiantes respetan las diferentes opiniones emitidas por los compañeros, 29 % de los estudiantes suele hacer lo contrario. Esto refleja que la mayoría prefiere una situación armónica y estable al momento de trabajar en equipo.

TABLAN°6

Ítem 6.- SIENTO INTERÉS POR TRABAJAR EN EQUIPO CON COMPAÑEROS QUE APENAS CONOZCO.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	43%
De acuerdo	5	36%
Indeciso	1	7%
En desacuerdo	1	7%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Investigación General



GRÁFICON°6

Fuente: Tabla N°. 6

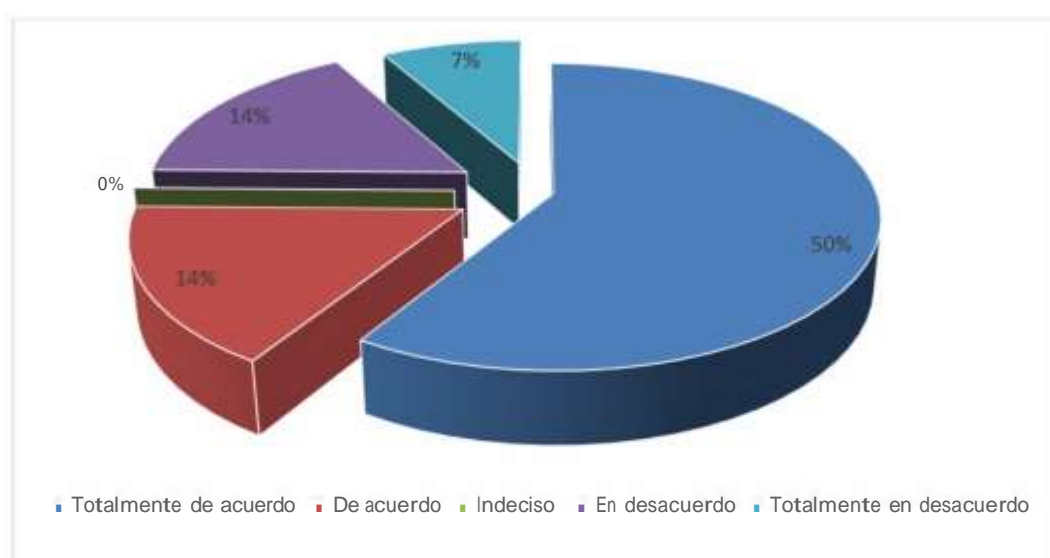
Interpretación: El 79% de los estudiantes manifiestan que sienten interés por trabajar con los compañeros nuevos o que no los conocen, sin embargo el 14% los estudiantes está en desacuerdo. Se deduce que se requiere la necesidad de revisar y renovar la lista de estrategias de aprendizaje cooperativo, tomando en cuenta la edad y los intereses de los estudiantes.

TABLAN°7

Ítem 7.- ME PONGO NERVIOSO EN EL MOMENTO DE EXPONER UN TRABAJO CUANDO LO HAGO SOLO, PERO CUANDO LO HAGO EN EQUIPO ME SIENTO EN CONFIANZA, EXPONGO SIN PROBLEMAS Y SEGURO.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	7	50%
De acuerdo	2	14%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	2	14%
Totalmente en desacuerdo	3	22%
Total	14	100%

Fuente: Investigación General



GRÁFICON°7

Fuente: Tabla N°. 7

Interpretación: La mayoría de los estudiantes que representan el 64% afirman estar inquietos y nerviosos cuando exponen individualmente, la razón se debe porque no dominan el tema, pero cuando están en equipo sienten seguridad; debiéndose al apoyo existente entre todos los miembros del equipo. El 36% de los estudiantes está en desacuerdo.

TABLA N° 8

Ítem 8.- TRABAJANDO CON MIS COMPAÑEROS EN EQUIPO ME SIENTO CONFIADO, ESCUCHADO, MOTIVADO A SEGUIR ESTUDIANDO Y SOY MÁS CREATIVO.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	43%
De acuerdo	4	28%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Investigación General

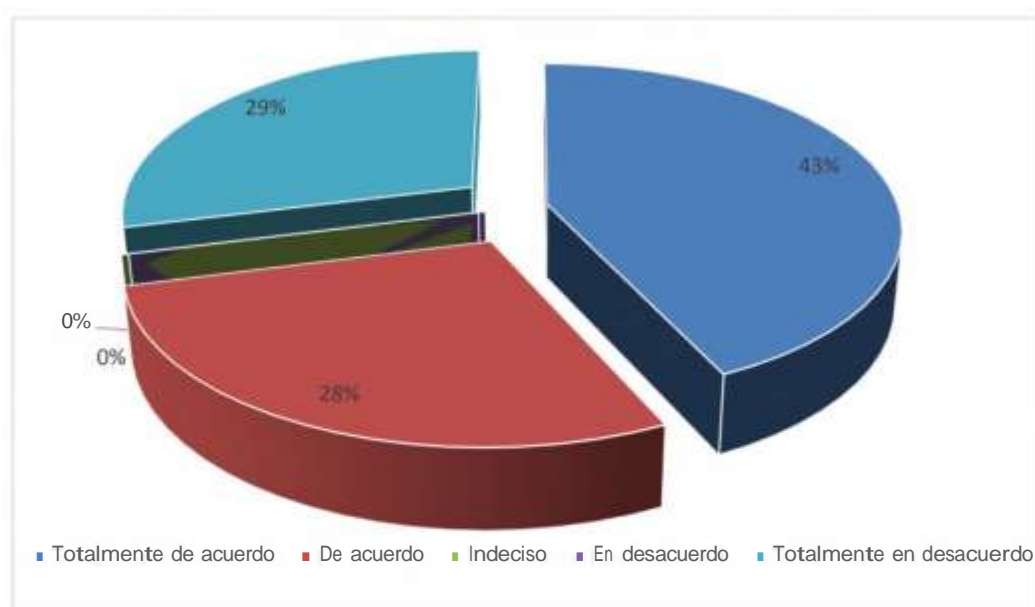


GRÁFICO N°8

Fuente: Tabla N°. 8

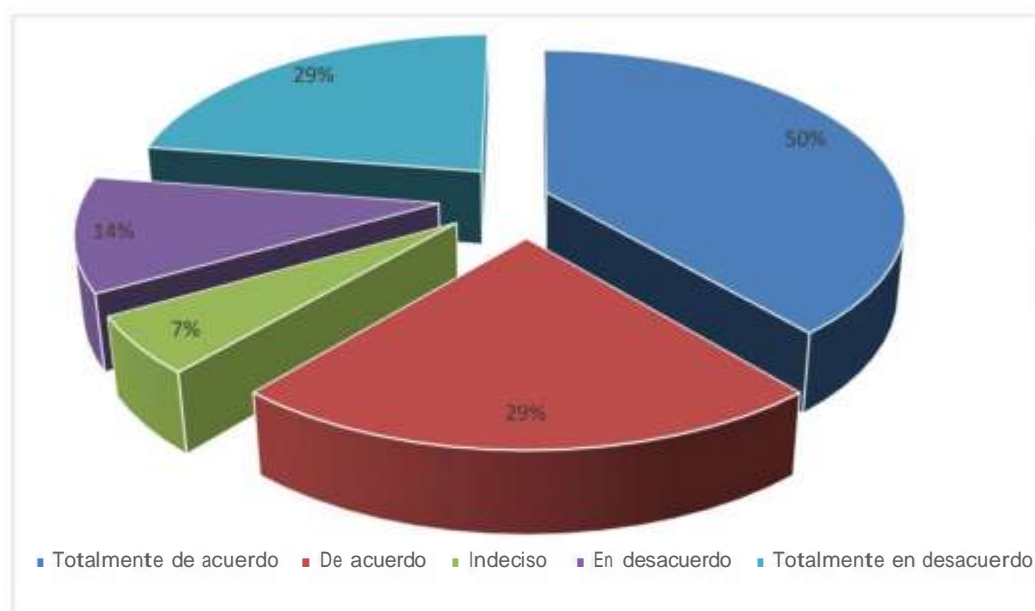
Interpretación: Los resultados obtenidos reflejan que el 71% de los estudiantes se sienten confiados, escuchados y motivados a seguir estudiando cuando trabajan en equipo. En cambio el 29% de los estudiantes refleja lo contrario. Se deduce que debe aplicarse adecuadamente las estrategias, para promocionar estudiantes que contribuyan en la superación personal de forma estable y eficaz.

TABLANº9

Ítem 9.- ME ENOJO CUANDO MI MAESTRO NO VE EL ESFUERZO QUE HE HECHO EN MI EQUIPO; Y POR LA BAJA NOTA LOGRADA.

Apreciación	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	50%
De acuerdo	4	29%
Indeciso	1	7%
En desacuerdo	2	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Investigación General



GRÁFICONº9

Fuente: Tabla N°. 9

Interpretación: La 79% de los encuestados afirman que se molestan y entristecen cuando el maestro no ve el esfuerzo que han realizado en el equipo. Se deduce la gran influencia que tiene el docente sobre los alumnos, una apropiada supervisión, una oportuna participación responsable y honesta de cada uno de los miembros conlleva a una correcta aplicación del trabajo cooperativo.

TABLANº 10

Ítem 10.- EL TRABAJO EN EQUIPO ME AYUDA A TENER MEJORES AMISTADES, COMUNICACIÓN, A RESPETAR DIFERENTES IDEAS Y, A COMPARTIR Y SER RESPONSABLE.

Apreciación	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	64%
De acuerdo	2	14%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	3	22%
Total	14	100%

Fuente: Investigación General



GRÁFICO Nº 10

Fuente: Tabla Nº. 10

Interpretación: Los resultados obtenidos indican que el 78% de los encuestados dicen que trabajar en equipo les ayuda a ser tolerantes, tener mejores relaciones y mejor comunicación, mientras que el 22% de los estudiantes está en desacuerdo. Se deduce que trabajar en equipo es imprescindible para que el estudiante socialice, comunique las inquietudes de forma asertiva, aprenda a ser creativo, valore a los demás y a sí mismo.

3.1.2. Encuesta a Docentes

Tabla N° 11

Ítem 1.- APLICO ESTRATEGIAS DE TRABAJO COOPERATIVO EN LAS CLASES

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	20%
De acuerdo	1	10%
Indeciso	3	30%
En desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Investigación General

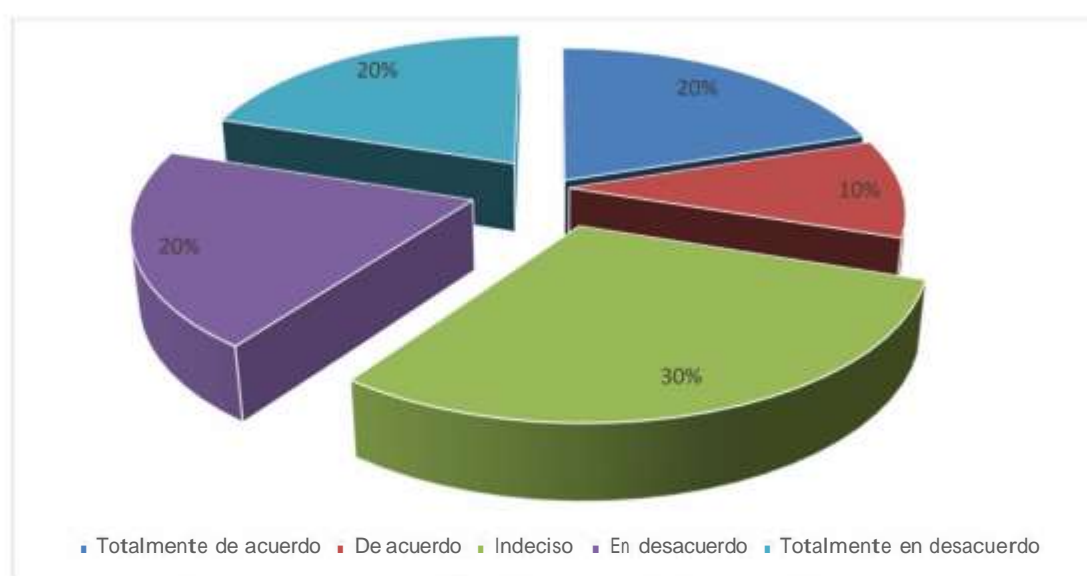


GRÁFICO N° 11

Fuente: Tabla N°. 11

Interpretación: Los resultados obtenidos manifiestan que el 30% utiliza estrategias de trabajo cooperativo, mientras que 40% de los docentes no las utiliza y el otro 30% no sabe cuáles son las estrategias de trabajo cooperativo. Esta situación se debe al desconocimiento de la correcta forma de implementar éstas estrategias, por lo cual es primordial tener una guía didáctica que ayude a los docentes a utilizarlo como una herramienta que implique valores y motivación en los estudiantes.

TABLANº 12

Ítem 2.- CONOZCO LOS BENEFICIOS QUE BRINDA APLICAR ESTRATEGIAS DE TRABAJO COOPERATIVO.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	30%
De acuerdo	1	10%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	5	50%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Investigación General

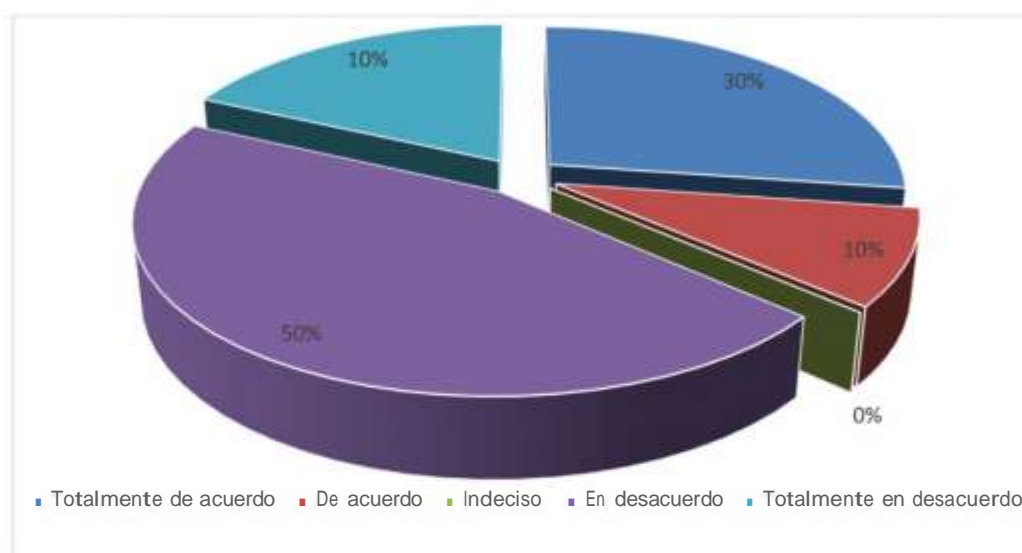


GRÁFICO N° 12

Fuente: Tabla N°. 12

Interpretación: El 40% de los docentes encuestados afirma conocer los beneficios de las estrategias de trabajo cooperativo, mientras que el 60% desconoce dichos beneficios. Se deduce que esto se debe al desconocimiento, falta de preparación y actualización en temas concernientes a la enseñanza.

TABLANº 13

Ítem 3.- LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO COOPERATIVO ME FACILITA LA ADAPTACIÓN A LOS DISTINTOS RITMOS DE APRENDIZAJE.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	20%
De acuerdo	2	20%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	4	40%
Totalmente en desacuerdo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Investigación General

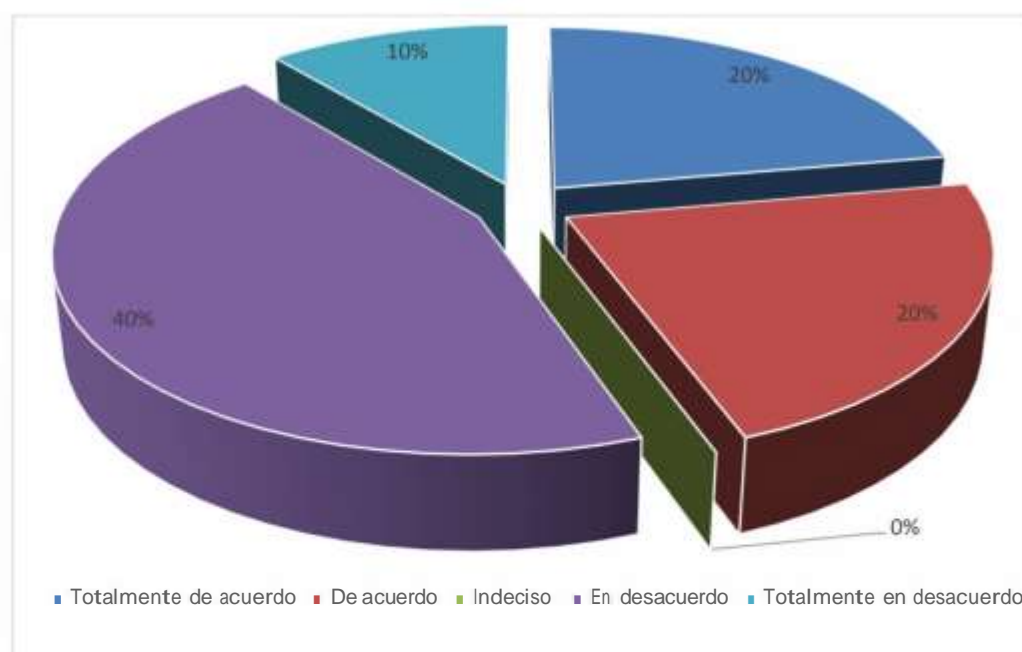


GRÁFICO N° 13

Fuente: Tabla N°. 13

Interpretación: Los resultados obtenidos indican que el 40% de los maestros consideran que la aplicación de las estrategias de trabajo cooperativo les facilita la adaptación a los distintos ritmos de aprendizaje de los estudiantes, mientras que 60% no cree que sea necesario. Se deduce que el desconocimiento de estas estrategias impide la comprensión significativa y general del aprendizaje.

TABLANº 14

Ítem 4.- HE PERCIBIDO QUE CUANDO APLICO ESTAS ESTRATEGIAS Y HAGO QUE TRABAJEN EN EQUIPO, LOS ESTUDIANTES SE MUESTRAN MÁS CONTENTOS, SATISFECHOS CON LO APRENDIDO, Y SE VEN MOTIVADOS POR APRENDER MÁS.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	30%
De acuerdo	1	10%
Indeciso	1	10%
En desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Investigación General

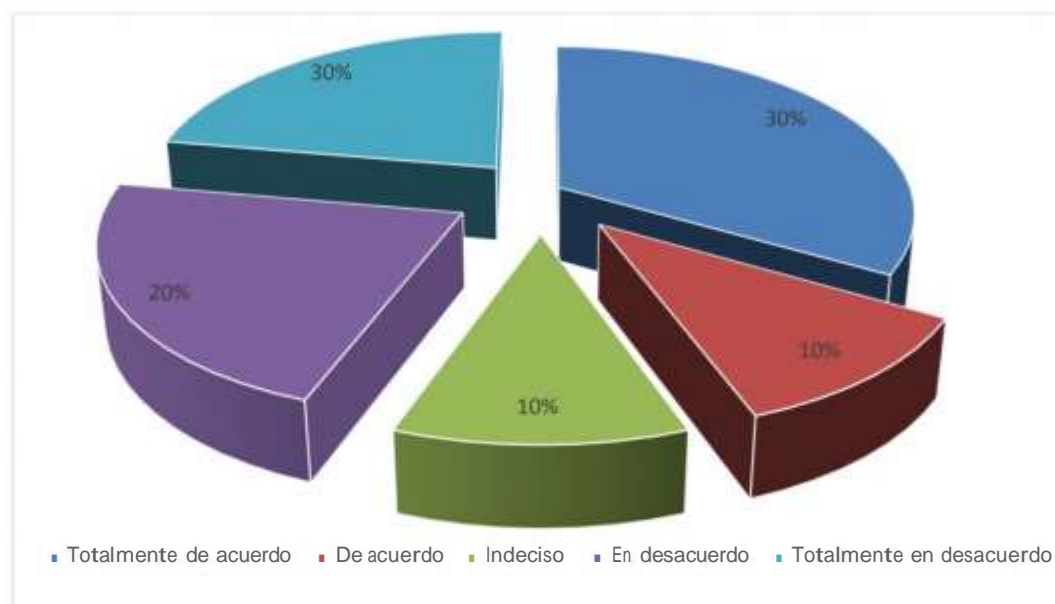


GRÁFICO N° 14

Fuente: Tabla N°. 14

Interpretación: Se observa que el 40% de los docentes consideran haber percibido que cuando aplican algunas estrategias de trabajo cooperativo (investigación en grupo y exposición grupal) ven a los estudiantes contentos y motivados por aprender más, mientras que el 10 % están indeciso y 50% opina lo contrario. Se deduce la necesidad de que los docentes se preparen en el manejo de éstas estrategias con entereza y paciencia.

TABLANº 15

Ítem 5.- EVITA MENOS CONTRARRESTO LA COMPETITIVIDAD, FAVORECIENDO LA AYUDA MUTUA Y HACIENDO VALORAR LA COOPERACIÓN ENTRE LOS ESTUDIANTES.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	10%
De acuerdo	3	30%
Indeciso	1	10%
En desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Investigación General

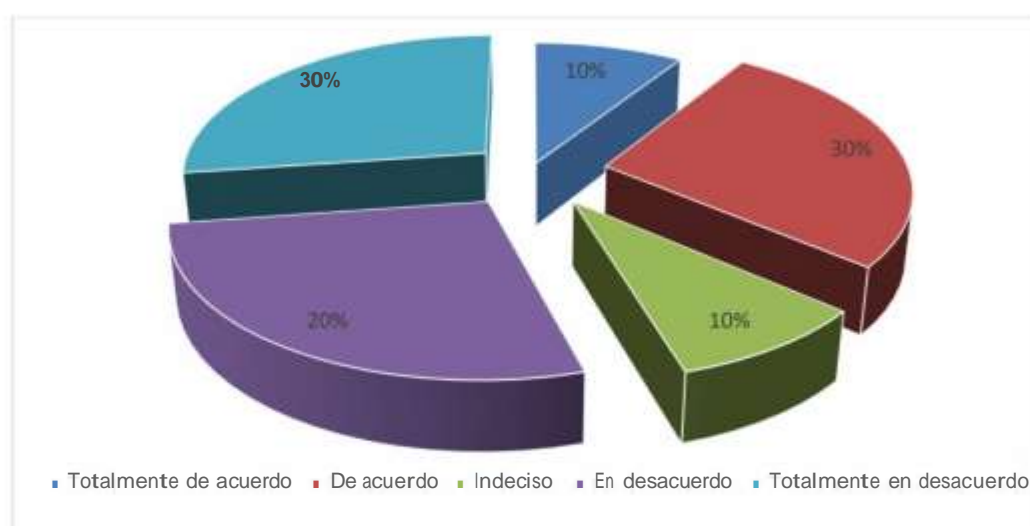


GRÁFICO N° 15

Fuente: Tabla N°. 15

Interpretación: El 40% de docentes manifiesta que evitando la competitividad entre los estudiantes favoreciendo la ayuda mutua, mientras que 50% cree lo contrario. Este hecho se debe a que no conocen ni diferencian los efectos de las estrategias de enseñanza tradicional y las estrategias de trabajo cooperativo.

TABLANº 16

Ítem 6.- MOTIVOCIÓN A LOS ESTUDIANTES FOMENTANDO LA PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO DE EQUIPO, RECORDÁNDO CUAN IMPORTANTES DE LAS OPINIONES.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	30%
De acuerdo	3	30%
Indeciso	1	10%
En desacuerdo	3	30%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación General

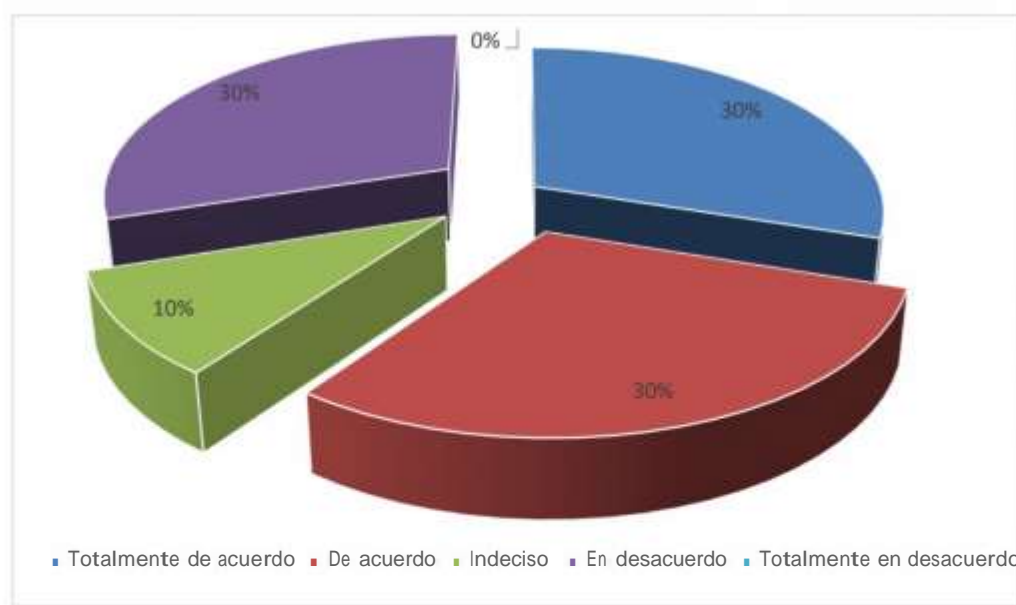


GRÁFICO N° 16

Fuente: Tabla N°. 16

Interpretación: Los resultados obtenidos reflejan que el 60% de los docentes motivan a los estudiantes fomentando la participación en el trabajo de equipo, recordándoles cuán importantes son las opiniones, mientras que el 30% ni les recuerdan cuán importantes son las opiniones. Se deduce que se debe a la enseñanza tradicional a la que han estado acostumbrados, y a la vez les cuesta adaptarse a nuevas estrategias.

TABLANº 17

Ítem 7.- POSIBILIDAD DE UN "CLIMA FAVORABLE DE EQUIPO" DÁNDOLE COHESIÓN Y APOYANDO LOS INTERESES DE LOS ESTUDIANTES.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	20%
De acuerdo	2	20%
Indeciso	2	20%
En desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Investigación General

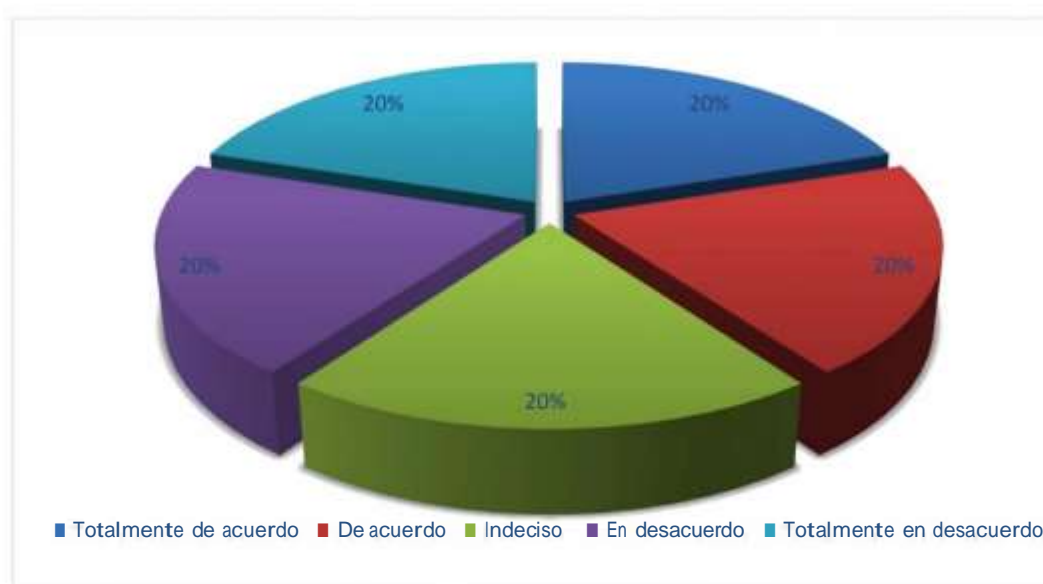


GRÁFICO N° 17

Fuente: Tabla N°. 17

Interpretación: Los resultados reflejan de manera equitativa que el 40% de los docentes establecen y hacen posible un "clima favorable de equipo" apoyando los intereses de los estudiantes, el otro 40% no están de acuerdo y finalmente otros 20% no se encuentran seguros de apoyar a los estudiantes, siendo estas dos últimas valoraciones consecuentes de la falta de conocimiento y aplicabilidad de valores necesarios para el estable desenvolvimiento de los estudiantes.

TABLANº 18

Ítem 8.- PROMOVEN LA ACTITUD DE LA SOLIDARIDAD, COOPERACIÓN Y RESPETO ENTRE LOS ESTUDIANTES.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	20%
De acuerdo	2	20%
Indeciso	2	20%
En desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Investigación General

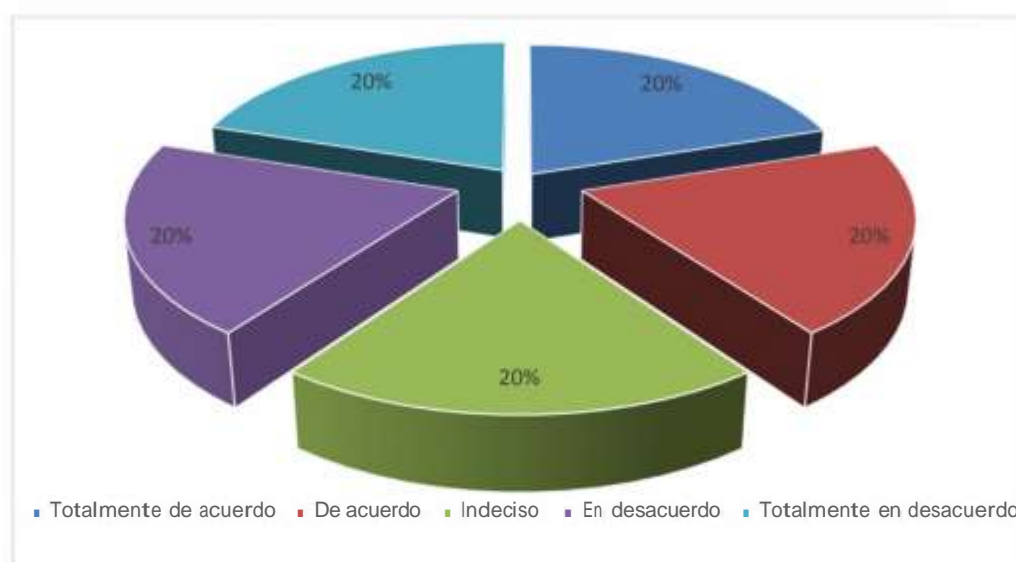


GRÁFICO Nº 18

Fuente: Tabla Nº. 18

Interpretación: Los resultados reflejan de manera equitativa que el 40% de los docentes promueven la solidaridad, cooperación y el respeto entre los estudiantes, mientras que el otro 40% no están de acuerdo y finalmente otros 20% no se encuentra seguro de fomentar estos valores en los estudiantes.

TABLANº 19

Ítem 9.- LA UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO COOPERATIVO FAVORECE LA ADQUISICIÓN DE HÁBITOS DE CONVIVENCIA EN EQUIPO Y POTENCIA LA SOCIALIZACIÓN ENTRE ELLOS.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	10%
De acuerdo	3	30%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	3	30%
Totalmente en desacuerdo	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Investigación General

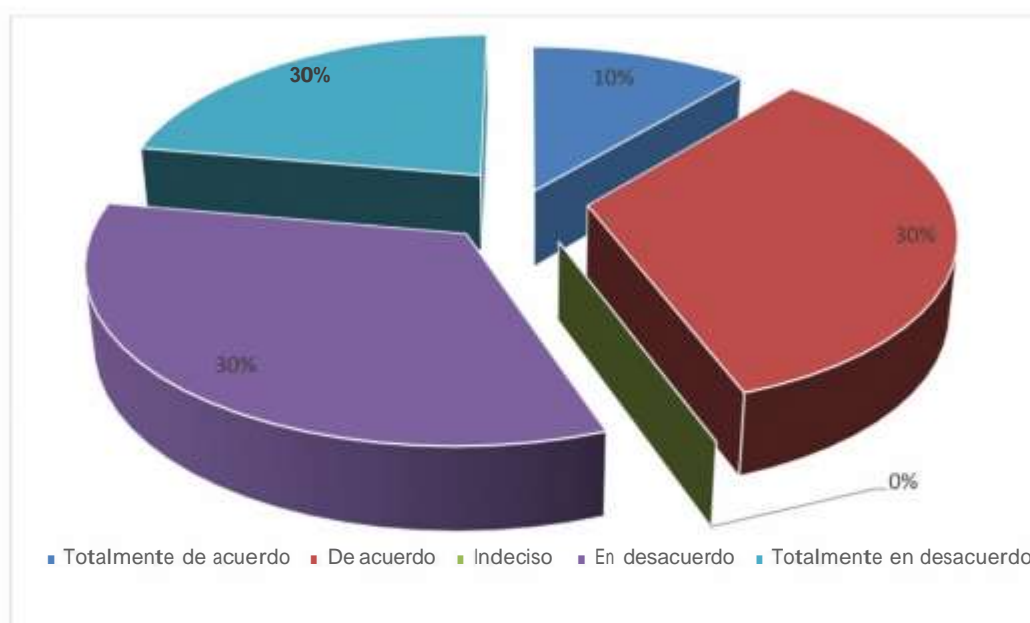


GRÁFICO N° 19

Fuente: Tabla N°. 19

Interpretación: El 40% de los encuestados afirman que mediante la utilización de estrategias de trabajo cooperativo se favorezca la adquisición de hábitos de convivencia en equipo y potencia la socialización entre ellos, mientras que el 60% está en desacuerdo. Los resultados obtenidos por la observación realizada en la escuela evidencian la falta de práctica de valores que no generen en los estudiantes carencias socio-afectivas.

TABLAN°20

Ítem 10.- TRABAJAR CON LOS ESTUDIANTES DE FORMA COOPERATIVA, CONTRIBUYO A QUE VALOREN LAS APORTACIONES INDIVIDUALES Y SOLUCIONEN LOS CONFLICTOS GRUPALES.

APRECIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	30%
De acuerdo	1	10%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	3	30%
Totalmente en desacuerdo	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Investigación General

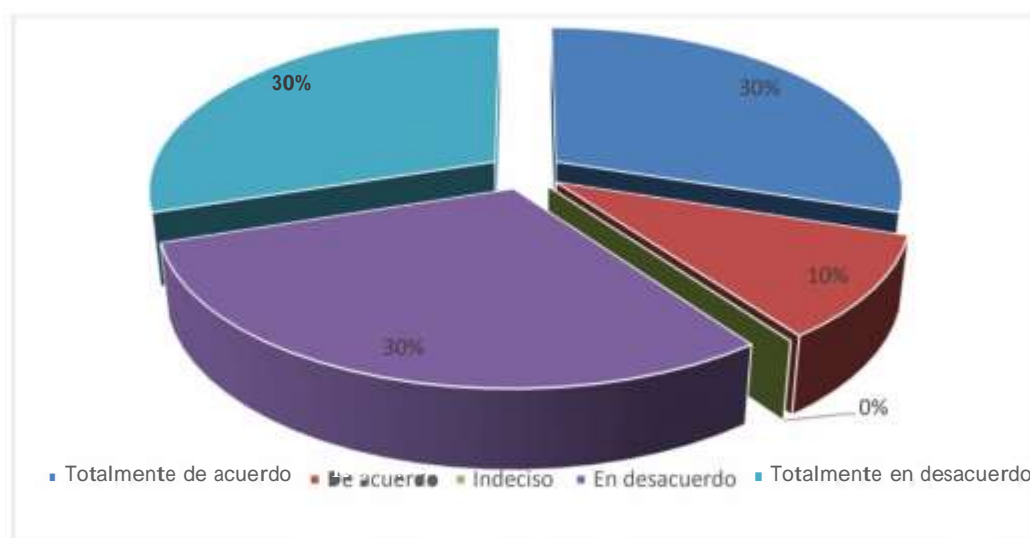
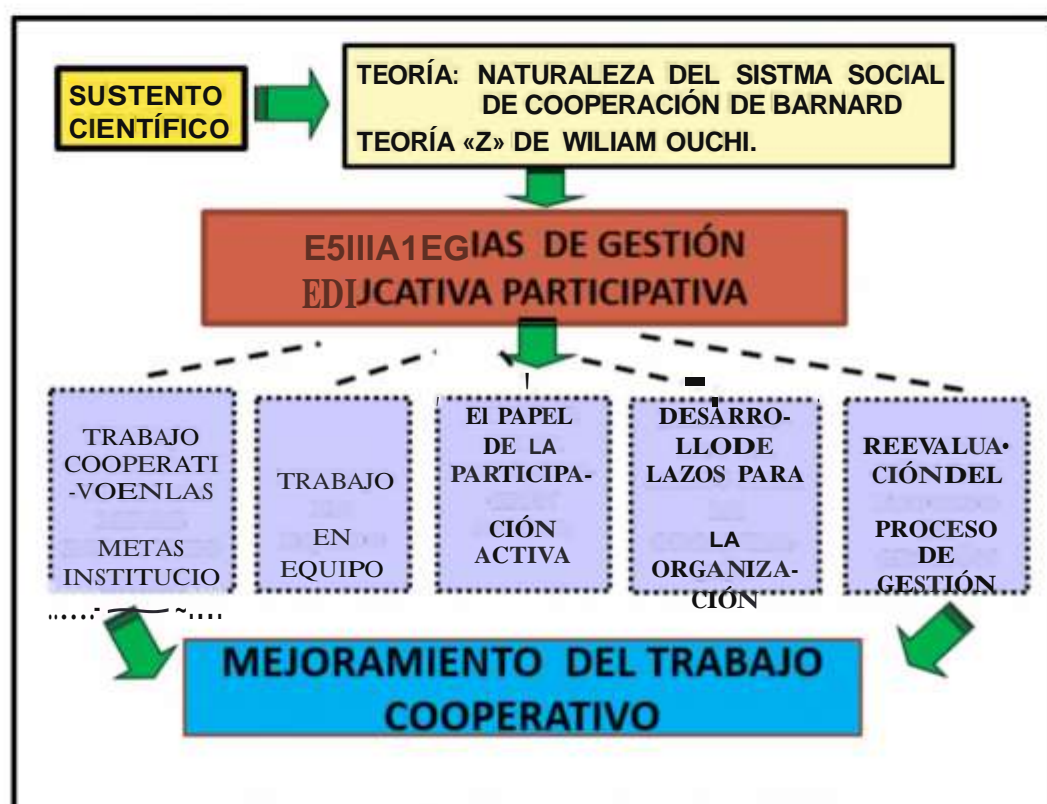


GRÁFICO N° 20

Fuente: Tabla N°. 20

Interpretación: Los resultados obtenidos reflejan que el 40% de los docentes encuestados acostumbran a trabajar con los estudiantes de su clase en forma cooperativa, contribuyen a que valoren las aportaciones individuales y solucionaran los conflictos grupales. Mientras que el 60% no lo realiza. Se deduce que concuerda con la metodología obsoleta (tradicional) observada ya que no valora la participación, el estado afectivo y social de los estudiantes.

MODELO TEÓRICO GRÁFICO DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia

3.2. Diseño de la Propuesta de la Investigación

ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL TRABAJO COOPERATIVO EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE.

A. PRESENTACIÓN

Tradicionalmente se ha tendido a pensar la escuela como un lugar donde cada uno es únicamente responsable del labor educativo, obviando el hecho de que todos los actores son convocados en dicho espacio por una misma meta, que es el objetivo de la institución, cual es la formación educativa del estudiante. Sin embargo, educar y formar en la sociedad compleja de hoy no se logra con meros esfuerzos individuales. Hoy en día se trata de que los estudiantes del nivel superior, en particular, además de aprender contenidos, desarrollen una serie de habilidades que les capaciten para aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a convivir. Eso se logra modelando un trabajo en equipo y construyendo comunidades de aprendizaje.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se perfila como una contribución dirigida a los equipos docentes para reflexionar acerca de la capacidad de trabajar en equipo, planteándose y logrando metas comunes, desde el análisis de las experiencias exitosas y no tan exitosas. El trabajo en equipo permite a los profesores sentirse parte de la institución y, por ende, aumenta la iniciativa y los deseos de colaborar en los proyectos planteados, así como en el trabajo cotidiano, en beneficio de toda la comunidad (estudiantes, directivos y docentes).

B. FUNDAMENTOS

FILOSÓFICOS:

(Álvarez; F., 1996) describe al director que representa este liderazgo, como aquél que intenta satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, en la búsqueda de un bien común; que trae como consecuencia una relación de estímulo recíproco y de superación que convierte al seguidor en líder y al líder en seguidor. De acuerdo a (Álvarez; F., 1996), un director que represente este estilo, debe tener en cuenta: Carisma. Bass (1988) de otra parte, considera que un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer AL seguidor líder, es transformacional." Burns (1988) califica a un director con liderazgo transformacional, cuando éste es capaz de expresar la visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por los significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o

institucionalice con los significados y valores embebidos en la cultura de la institución.

Bass propone que el director transformacional, por la buena gestión, goza del respeto y de la autoridad para entusiasmar y transmitir confianza a los demás actores. En ese sentido comprende: La inspiración, considerada como una cualidad carismática ligada al éxito de la institución puesto que ésta supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo ello lleva consigo; la consideración individual, que consiste en que el directivo tenga una relación personalizada y ascendente con los demás actores, es decir, que atienda individualmente las necesidades y los intereses personales, de los subordinados, intentando lograr coincidencias entre la visión y los objetivos de la institución. Desde otra perspectiva, Ball (1989) identifica tres estilos en la actuación de los directores. Estilo interpersonal, estilo administrativo, estilo político. Según Ball (1989) este último se subdivide en antagonista y autoritario. Al detallar cada uno de ellos, Ball (1989) adopta el supuesto que los directores tienden a presentar un sólo estilo. Por otra parte, el enfoque de trabajo cooperativo de William Ouchi halla el fundamento filosófico de corte oriental, pero que no resulta extraña ni ajena al pensamiento occidental. Para esta teoría la filosofía y los principios no los pone el gerente ni lo pone la mesa directiva, al igual que la toma de decisiones, es un proceso que implica a todos los de la institución, entonces se plantea decisiones de diferentes puntos de vista y al llegar a un consenso, cada empleado o cada sector de la empresa tiene la representación y se ve reflejada en la filosofía institucional. Esta filosofía no debe ser un simple lema, sino debe de ser una forma de trabajar y de vivir, que esté arraigada en cada uno de los empleados, teniendo en cuenta que fue elegida por consenso.

PEDAGÓGICAS:

Los principios o fundamentos propuestos por la teoría Z propician en la gestión una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento y la confianza, la seguridad que el trabajador deposita en los demás compañeros y en la organización. Los principios fundamentales de la teoría de William Ouchi se sustentan en tres principios básicos: 1.- Confianza (Es la piedra angular de la cultura Z) 2.- Atención a las relaciones humanas 3.- Relaciones sociales estrechas. Con estos principios la teoría Z incrementa la productividad en las instituciones implicando a los actores sociales en los procesos

organizacionales, basándose en la confianza en el trabajador, el establecimiento de relaciones sociales más estrechas entre ellos y los gerentes; además de la capacidad que tengan los administradores de organizar equipos de trabajo que funcionen con un máximo nivel de afectividad, acoplando a los trabajadores de acuerdo a las características personales. La gestión institucional implica impulsar la conducción escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resulta necesario saberes, habilidades, y experiencias respecto del medio sobre lo que se pretende operar, así como las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este sentido la gestión de una organización educativa implica un fuerte compromiso de los actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar, mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

C. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA TEORÍA Z:

La teoría Z sugiere:

- a) Que los individuos no desligan la condición de seres humanos a la de docentes y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la institución educativa a la vez, la autoestima de los agentes educativos.
- b) Crear una nueva cultura organizacional en la cual actores sociales encuentren un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse.
- c) Proporcionar los medios apropiados para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente.

ENTRE LAS METAS ORGANIZACIONALES SE PLANTEA:

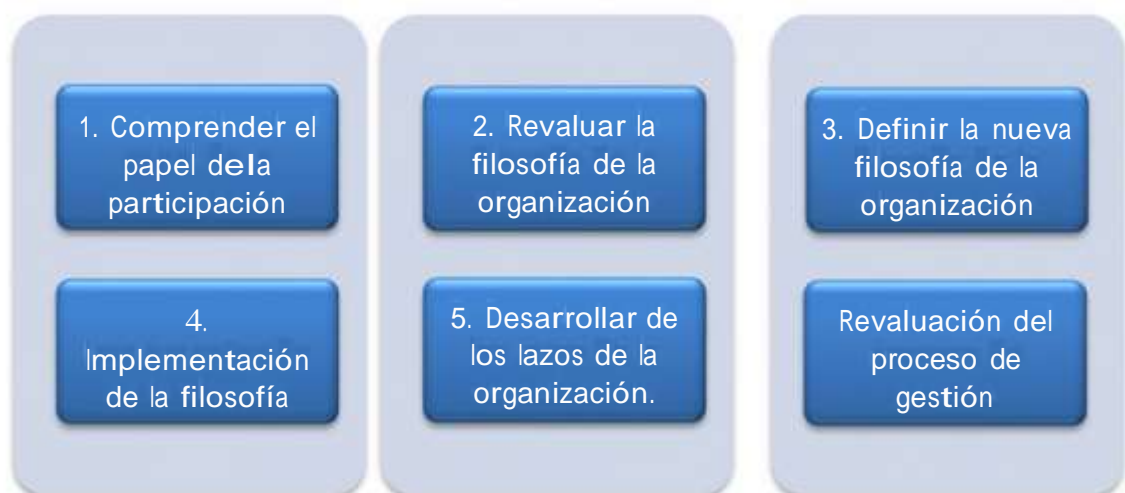
- Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo institucional.

- Tomar la productividad y la calidad de los servicios educativos como una cuestión de organización social.
- Considerar la importancia del comportamiento humano dentro de la institución para conseguir los objetivos marcados, y señala las pautas y directrices aconsejables para ayudar a mejorar ese comportamiento en bien de todos y de la institución.
- Establecer una institución educativa con carácter corporativo que permita un crecimiento institucional sostenido, combinando las energías creativas de todos los docentes con la meta de alcanzar la mejor calidad académica propuesta en los objetivos, misión y visión de la institución.

EN EL CAMPO INDIVIDUAL SE PUEDEN DESTACAR LAS SIGUIENTES VENTAJAS:

- Las decisiones tomadas en grupo tienen mayor aceptación.
- La tensión disminuye cuando se comparten las responsabilidades.
- Cada integrante del equipo siente la satisfacción de un trabajo bien hecho.
- El compromiso de buscar soluciones desde diferentes puntos de vista es también compartido.

D. PROCESO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia

1. Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
2. Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
3. Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
4. Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
5. Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
6. Re-evaluar el progreso hasta este punto.
7. Hacer participar al sindicato en el proceso.
8. Estabilizar el número y categorías de empleados.
9. Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.

E. PLAN DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR:

TEMA: "TRABAJAR COOPERATIVAMENTE EN LAS METAS INSTITUCIONALES".

DESTINATARIOS	DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	- Talleres de comunicación y reflexión pedagógica sobre las metas Institucionales.
OBJETIVOS	- Precisar los factores que facilitan u obstaculizan el planteamiento de metas Institucionales. - Establecer estrategias participativas adecuadas para la promoción de un trabajo en equipo cooperativo, en base al diagnóstico realizado.
FAVORECE EL DESARROLLO DE:	- Trabajar cooperativamente. - La comunicación interpersonal y la participación docente en la gestión institucional
CONDUCCIÓN	- Está a cargo de quién lidera la institución. O también

	personas especializadas y designadas por el gestor director de la institución.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - 1 papelógrafo para cada equipo (4-6 docentes) y 2 papelógrafos para plenario. - Plumones para cada equipo. - Una copia de la pauta de reflexión: Tema: ¿Qué pasa con las metas institucionales? por participante. - Scotch o cinta adhesiva. - Hojas en blanco.
TIEMPO REQUERIDO	<ul style="list-style-type: none"> - 1 hora (versión breve). - 1 hora 30 minutos (versión completa).



FASE A: PRINCIPIOS A TOMAR EN CONSIDERACIÓN:

a. CONDICIONES A TENER EN CUENTA, SECUENCIA Y PROYECTO COMÚN: (EN BASE A BALL Y ÁLVAREZ).

En un trabajo cooperativo, bien en aula o entre el profesorado deben darse varias condiciones o pautas basadas en la comunicación interpersonal y en la participación del profesorado, algunas de las cuales podrían ser:

1º.- Conocernos: Se requiere la creación de un clima de libre expresión, confianza y escucha. Tratar de lograrlo supone que debemos dedicar a ello suficiente tiempo y esfuerzo.

2º.- Escucharnos: Debemos partir de que "nadie dice tonterías", sino de que se hacen aportaciones que, seguramente, darán lugar a otras.

3°.- Hacer aportaciones y exponer al colectivo aquello que pensamos: La responsabilidad de aportar es de cada persona, no es de la otra, no viene "de fuera". No podemos soslayar la responsabilidad en la implicación o no en un trabajo colectivo. Lo que habría que preguntarse, en todo caso, es en qué puedo cooperar. Es decir: el sentido de estar y actuar en un lugar lo creamos, todo el mundo coopera con lo que ha trabajado antes.

4.- Saber ver y tener en cuenta: las diferentes expectativas.

b. NO ES FÁCIL LLEGAR A ACUERDOS Y PARECE CONVENIENTE FIJAR DETERMINADAS REGLAS: (EN BASE A LOS APORTES DE BASS Y OUCHI)

1°.- Oír todas las propuestas: tratando de saber porque la otra persona está diciendo o planteando algo.

2°.- Establecer preferencias: Es más importante ser eficaz para llegar a un acuerdo, que exponer las razones y quedarse en estas como un fin. La eficacia dependerá del objetivo que se persiga. La razón, las razones que podamos tener, deben ser un instrumento que ayude a la comunicación pero no la finalidad.

3°.-Explicitar el proyecto común: es necesario disponer de un proyecto común a desarrollar, que se convierte en el referente y en base a lo que se medirá la eficacia.

4°.- Llegar a acuerdos viables en pos de ese proyecto común (el tan esperado consenso deberá transformarse muchas veces en estos).

FASE B: TEMA: ¿QUÉ SUCEDE CON LAS METAS INSTITUCIONALES?

a. ROL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: Se inicia el taller con la motivación a la actividad (**5 minutos**).

¿Cuál es el significado del siguiente gráfico?



- **TRABAJO INDIVIDUAL: (10 minutos)**. El conductor invita a los participantes a reflexionar en torno a la pregunta de la pauta de reflexión "¿Qué pasa con las metas institucionales?"
- **TRABAJO GRUPAL: (15 minutos)**. Se les solicita a los docentes-participantes reunirse en grupos de 4-6 y a responder colectivamente la pregunta 2 de la pauta entregada.
- **EL PLENARIO**
- **FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES: (15 minutos)**

Ya reunido todo el grupo de docentes, el conductor solicita a los participantes señalar los factores que han consensuado tanto si han podido encontrar situaciones en las que lograron cumplir los objetivos propuestos, como si no. Se organizan los distintos factores enunciados en un papelógrafo. Se sugiere ordenar los comentarios de los participantes, a medida que vayan surgiendo, de acuerdo al siguiente modelo que permite tener mayor claridad y facilita la reflexión en base a ellos. El conductor puede no escribir los criterios, pero sí tenerlos en mente a la hora de ir escribiendo los comentarios.

Una vez que se completa el papelógrafo el conductor puede señalar a modo de síntesis: "ustedes han aludido a criterios referentes a distintas dimensiones. Al parecer, algunos guardan relación con la importancia de los objetivos: unos refieren a la calidad de ellos y otros a su factibilidad. Y por otro lado, hay criterios que responden a la organización del grupo: su interdependencia, organización del trabajo, coordinación y capacidad de autogestión".

La idea es que el grupo vea cómo a partir de las opiniones se pueden deducir 6 o más criterios centrales que permiten diferenciar facilitadores y obstaculizadores de un buen trabajo en base a metas comunes.

ESQUEMA 01: CRITERIOS CENTRALES SOBRE EL TRABAJO COOPERATIVO REALIZADO EN BASE A METAS INSTITUCIONALES

CRITERIO DE LOS	FACILITADOR	OBSTACULIZADOR
DOCENTES• PARTICIPANTES CALIDAD DE LOS	Ej. Preciso, claro.	Ej. Impreciso, poco claro
OBJETIVOS FACTIBILIDAD DE LOS OBJETIVOS	Ej. factible	Ej. Impracticable.
INTERDEPENDENCIA GRUPAL	Ejemplos: -Valoración positiva del trabajo conjunto -Cooperación -Apoyo entre los miembros del grupo	Ejemplos: -Individualismo -Falta de apoyo mutuo
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Ejemplos: -Tareas claras -Tareas bien distribuidas -Roles claros	Ejemplos: -Poca claridad respecto a qué debía hacer cada uno Ej. Nadie coordinó, nadie sabía
COORDINACIÓN	Ej. Buena coordinación	que había que hacer y en qué momento
AUTOGESTIÓN	Ej. Independencia del control externo para el avance Facilidad para solucionar imprevistos	Ej. Dependencia del control externo para el avance. Dificultad para sortear

b. ACCIONES FAVORABLES: (15 MINUTOS)

Una vez que se ha llegado a un mapa similar al que antecede, se invita a los participantes a discutir en torno a acciones que permitan revertir las debilidades observadas. Para ello, se les insta a completar un papelógrafo con el siguiente formato; se sugiere tener diseñado este papelógrafo previamente.

ESQUEMA 02: FORTALEZAS Y DEBILIDADES AL TRABAJAR LAS METAS COMUNES

Nuestras principales fortalezas al trabajar metas Institucionales son:	Nuestras principales debilidades al trabajar metas institucionales son:	Considerando apoyar en las fortalezas y trabajando las debilidades, las acciones que podemos adoptar para lograr el objetivo de trabajar eficientemente sobre metas institucionales son:
F	D	ROLES DEL LIDER TRANSFORMACIONAL

c. CIERRE DE LA ACTIVIDAD: (5 MINUTOS)

Se solicita a los participantes decir en una frase qué aprendieron de esta actividad.

IDEAS FUERZA PARA EL CIERRE

- La exploración de situaciones en las que tratamos de trabajar metas comunes pueden enseñarnos respecto al modo de funcionar como grupo de trabajo.
- Un análisis de las fortalezas y debilidades para operar en base a metas comunes puede ser muy útil para la planificación de trabajos futuros.
- Las acciones a realizar para revertir las dificultades para trabajar en equipo surgen de las mismas debilidades y fortalezas observadas.

- Ejemplo: ser cuidadoso al poner objetivos, tratando que éstos sean específicos, claros para todos, evaluables.

F. SUGERENCIAS

- La mediación del conductor es fundamental al organizar los facilitadores y obstaculizadores en el papelógrafo para dar nombre a las situaciones planteadas, distinguir un obstaculizador de otro.
- Se debe cuidar la coherencia y pertinencia de las acciones dirigidas a revertir las dificultades para trabajar en equipo con los obstaculizadores y las debilidades planteadas por el mismo grupo.
- Se debe evitar caer en situaciones personales. Si alguien está personalizando las dificultades, se le debe invitar a decir: ¿Cómo se podría relacionar con una dificultad grupal para trabajar en base a metas?

G. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Se considera logrado el primer objetivo si los participantes logran establecer facilitadores y obstaculizadores para las situaciones en que intentaron trabajar en base a metas comunes.
- Se considera logrado el segundo objetivo si los participantes logran consensuar acerca de establecer estrategias para la promoción de un trabajo en equipo colaborativo, adecuadas a las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis realizado.
- Se considera logrado el tercer objetivo si en la rueda de cierre, entre los aprendizajes obtenidos, los participantes hacen referencia frecuente a temáticas relacionadas con la valoración del trabajo en equipo y el trabajo sobre metas comunes.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

Se determinó si se propone estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo. Donde se demostró que el 72% de los estudiantes están totalmente de acuerdo que se propongan estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo, mientras que, el 21 % están totalmente en desacuerdo.

- Se determinó si el docente conoce los beneficios que brinda aplicar estrategias de trabajo cooperativo. Donde se evidenció que el 40% de los docentes encuestados afirma conocer los beneficios de las estrategias de trabajo cooperativo, mientras que el 60% desconoce dichos beneficios.
- Se analizó si la aplicación de las estrategias de trabajo cooperativo me facilita la adaptación a los distintos ritmos de aprendizaje. Donde Los resultados obtenidos indican que el 40% de los maestros consideran que la aplicación de las estrategias de trabajo cooperativo les facilita la adaptación a los distintos ritmos de aprendizaje de los estudiantes, mientras que 60% no cree que sea necesario. Se deduce que el desconocimiento de estas estrategias impide la comprensión significativa y general del aprendizaje.
- Se diseñó la propuesta en relación a los propósitos de la presente investigación comenzando con la presentación, seguido de fundamentos, la cultura organizacional desde la teoría z, procesos metodológicos, plan de actividades a desarrollar, sugerencias y criterios de evaluación.

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

Se recomienda contribuir a la valoración de los recursos humanos, de los roles institucionales, del significado que tienen las relaciones interpersonales para la gestión institucional; destacando dentro de este escenario el significado que tiene la forma del trabajo cooperativo.

Presentar el presente trabajo de investigación a las instituciones superiores de la región con el objeto de socializar la experiencia de esta estrategia de gestión educativa participativa coadyuvando a la mejora y difusión del trabajo cooperativo.

Finalmente se recomienda a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, de la Región Lambayeque aplicar el programa de estrategias de gestión educativa participativa, para así mejorar el trabajo cooperativo todas las escuelas profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcala, G. (2015). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima - Cercado*. Zamora: Universidad Pedagógica Nacional.
- Alvarado, L., & Huansi, D. (2015). *Diseño De Una Estrategia De Gestión Educativa Para Mejorar Los Niveles De Convivencia En La Institución Educativa Túpac Amará- 2013*. Iquitos: Universidad de la Amazonía Peruana.
- Álvarez; F.,. (1996). *Canales de comunicación en la enseñanza*. Barcelona: Paidós.
- Barkeley, & Cols. (2007). *Cambios en el Papel del Profesor*
- Barkley, E., Cross, K. P. (2007). *Técnicas de aprendizaje colaborativo*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia/Morata.
- Bamard, C. (1968). *La naturaleza del sistema social de cooperación*. USA: Harvard University Press.
- Benejan, P. (1999). La formación psicopedagógica del profesorado de didáctica de las ciencias sociales. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 34,219-229.
- Brown, G. y Atkins, M. (1988). *Effective teaching in higher education*. London: Methue&Ltd.
- Bruce. (2008). *Metodos de Analisis de Datos*. México.
- Bruce. (2008). *Técnicas e Instrumentos de recoleccion de datos*. México.
- Brufee, K. (1995). *Cambios en el papel del Estudiante*.
- Cassaus, J. (1999). *Conceptualización de Gestión*.
- Colás, P. (1993). La investigación-acción aprendizaje cooperativo como propuesta de innovación metodológica en el aula universitaria. *Revista de Enseñanza Interuniversitaria*, 5, 83-97.

- Díaz, S. (2017). *Calidad De La Gestión Educativa En El Marco Del Proceso De La Acreditación, En Las Instituciones Educativas Estatales Nivel Secundaria*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.
- Fernández, A. (2004). Nuevas metodologías docentes. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, Núm. 28.
- Gil., Baños N. , Alías A. (2007). Aprendizaje cooperativo y desarrollo de competencias. *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*, Vol. 1, N° 4, p. 87-95.
- Johnson, D.W., Johnson, R., Y Smith, K. (1998). *Active Learning: Cooperation in the College Classroom*. Edina: Interaction Book Company.
- Johnson, D.W., Maryuama, G., Johnson, R., Nelson, O. y Skon, L. (1981). of cooperative, competitive and individualistic goal structures on achievement Effects. *Psychological Bulletin*, 89,47-62.
- Johnson, D; Johnson, W. Roger EdytheJ .. (1999). *"El Aprendizaje Cooperativo en el Aula"*. Buenos Aires: Paidós.
- Jonson, D. y Jonson R. (1999). *Aprender juntos y solos*. Buenos Aires: Aique S. A.
- Lazarte, A. (2007). Estrategias cooperativas. Perú.
- Lombardy, P. (2008). Estilos de Trabajo y Gestión Universitaria. Lima -Perú.
- Ministerio de Educación. (2010). *Diseño curricular Nacional*. Lima.
- Morante, C. (2007). Trabajo Cooperativo.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá- Colombia: 4ta Edición.
- Olazabal, J. (2015). *Estrategias De Gestión Educativa Participativa Para Mejorar El Estilo De Trabajo Cooperativo En Los Docentes De La Especialidad De Primaria*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Ouchi, W. (1981). *El Trabajo en Equipo y las Metas Comunes*.

- Parker, M., & Bamard, C. (2000). *Teoría de transición hacia las personas*. USA.
- Rentería, L., & Quintero, N. (2009). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad bolívar, en la jornada de la mañana*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana Bogotá.
- Rojas, N. (2015). *Estrategia De Gestión Educativa Para transformar La Convivencia En El Colegio Eduardo Umaña Luna De La Localidad Octava De Kennedy*. Bogotá: UNIVERSIDAD LIBRE COLOMBIA.
- Santos Guerra, M.A. (1991). Criterios de referencia sobre calidad del proceso de enseñanza/aprendizaje en la universidad. *Revista de Enseñanza Universitaria*.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Traver J.A. Y García, R. (2004). La enseñanza-aprendizaje de la actitud de solidaridad en el aula: una propuesta de trabajo centrada en la aplicación de la técnica puzzle de Aronson. *Revista Española de Pedagogía*, pp. 419-437. 229,.

ANEXOS



ENCUESTA A ESTUDIANTES

Haz la valoración sobre las siguientes cuestiones,

Utilizando la siguiente escala del 1 al 5



1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indeciso 4. En desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo						
1	Me agrada trabajar en equipo con mis compañeros de clases	1	2	3	4	5
2	Prefiero trabajar sólo cuando me envían trabajos en grupo, sin la ayuda de mis compañeros	1	2	3	4	5
3	Creo que para trabajar en equipo es mejor dividirlo entre el número de compañeros que haya en el grupo, y después para presentar la actividad unir todo el trabajo.	1	2	3	4	5
4	Es difícil trabajar en el aula por el ruido que hay afuera (buses, compañeros que molestan en las clases con gritos / conversaciones ajenas a las actividades)	1	2	3	4	5
5	Respeto las diferentes opiniones personales de mis compañeros en lo personal y en equipo.	1	2	3	4	5
6	Siento interés por trabajar en equipo con compañeros que apenas conozco.	1	2	3	4	5
7	Me pongo nervioso al momento de exponer un trabajo cuando lo hago solo, pero cuando lo hago en equipo me siento en confianza y expongo sin problemas y seguro.	1	2	3	4	5
8	Trabajando con mis compañeros en equipo me siento confiado, escuchado, motivado a seguir estudiando y soy más creativo.	1	2	3	4	5
9	Me enoja cuando mi maestro no ve el esfuerzo que he hecho en mi equipo; y por la baja nota lograda.	1	2	3	4	5
10	El trabajo en equipo me ayuda a tener mejores amistades, comunicación, a respetar las diferentes ideas y las mías, a compartir y ser responsable.	1	2	3	4	5



ENCUESTA A DOCENTES

Realizar la valoración sobre las siguientes cuestiones,
utilizando la siguiente escala del 1 al 5



1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indeciso 4. En desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo						
1	Se propone estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo	1	2	3	4	5
2	Conozco los beneficios que brinda el aplicar estrategias de trabajo cooperativo	1	2	3	4	5
3	La aplicación de las estrategias de trabajo cooperativo me facilita la adaptación a los distintos ritmos de aprendizaje	1	2	3	4	5
4	He percibido que cuando aplico estas estrategias y hago que trabajen en equipo, los estudiantes se muestran más contentos, satisfechos con lo aprendido, y se ven motivados por aprender más	1	2	3	4	5
5	Evito o al menos contrarresto la competitividad, favoreciendo la ayuda mutua y haciendo valorar la cooperación entre los estudiantes	1	2	3	4	5
6	Motivo a los estudiantes, fomentando la participación en el trabajo de equipo, recordándoles cuan importantes son las opiniones	1	2	3	4	5
7	Establezco y hago posible un “clima favorable de equipo” dándole cohesión y apoyando los intereses de los estudiantes	1	2	3	4	5
8	Promuevo la actitud de la solidaridad, cooperación y respeto entre los estudiantes	1	2	3	4	5
9	Creo que mediante la utilización de estrategias de trabajo cooperativo favorece la adquisición de hábitos de convivencia en equipo y potencia la socialización entre ellos	1	2	3	4	5
10	Estoy convencido que si acostumbro a trabajar con los estudiantes de mi clase de forma cooperativa, contribuyo a que valoren las aportaciones individuales y a solucionar los conflictos grupales	1	2	3	4	5



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Carlos Manuel Canales Ypanaque
Título del ejercicio: Jose-Choque
Título de la entrega: TESIS MAESTRIA
Nombre del archivo: CANALES_DOCX.docx
Tamaño del archivo: 33.13M
Total páginas: 96
Total de palabras: 18,275
Total de caracteres: 101,322
Fecha de entrega: 16-ago.-2022 04:23p. m. (UTC-0400)
Identificador de la entrega: 1883303395




Dra. Milagros Cabezas Martínez
Asesora

Estrategia de gestión educativa participativa para mejorar el trabajo cooperativo en la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en la región Lambayeque.

TESIS MAESTRIA

INFORME DE ORIGINALIDAD

17 %

INDICE DE SIMILITUD

15 %

FUENTES DE INTERNET

1 %

PUBLICACIONES

6 %

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	sites.google.com Fuente de Internet	2 %
2	doku.pub Fuente de Internet	2 %
3	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	1 %
4	www.redaccionline.com Fuente de Internet	1 %
5	lugarpedagogico.blogspot.com Fuente de Internet	1 %
6	www.greidi.uva.es Fuente de Internet	1 %
7	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	1 %
8	distancia.udh.edu.pe Fuente de Internet	1 %

Dra. Milagros Cabezas Martínez
Asesora