

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



**TESIS**

**“Estrategias de gestión cooperativa para fomentar el trabajo colaborativo  
en la Institución educativa “Rosa Flores de Oliva”. Provincia de  
Chiclayo. Región Lambayeque”**

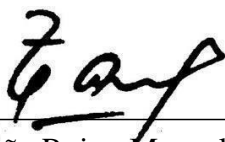
Presentada para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias de la  
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

**Investigador** : Tarifeño Rojas, Manuel Antonio  
**Asesor** : Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Lambayeque-Perú**  
**2023**



Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación  
con mención en Gerencia Educativa Estratégica.



---

Tarifeño Rojas, Manuel Antonio

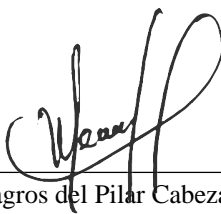
**Investigador**



---

Dr. Rafael Cristóbal García Caballero

**Presidente**



---

M. Sc. Milagros del Pilar Cabezas Martínez

**Secretario**



---

Dra. Martha Ríos Rodríguez

**Vocal**



---

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón,

**Asesor**



## Acta de sustentación (copia)



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

**N°580-VIRTUAL**

Siendo las 10:00 horas, del día miércoles 08 de febrero de 2023, se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/ozk-qcrz-tac>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°1765-2022-V-D-FACHSE, de fecha 28 de setiembre de 2022, integrado por:

Presidente	: Dr. Rafael Cristóbal García Caballero.
Secretaria	: Mgtr. Milagros del Pilar Cabezas Martínez.
Vocal	: Dra. Martha Ríos Rodríguez.
Asesor Metodológico	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COOPERATIVA PARA FOMENTAR EL TRABAJO COLABORATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ROSA FLORES DE OLIVA” PROVINCIA DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE”**; presentada por el tesista **MANUEL ANTONIO TARIFEÑO ROJAS**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación**, mención: **Gerencia Educativa Estratégica**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 365-2022-CU de fecha 27 de julio de 2022); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al sustentante, quien procedió a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**. Siendo las **11:00 am** horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

**Dr. Rafael Cristóbal García Caballero**  
PRESIDENTE

**Mgtr. Milagros del Pilar Cabezas Martínez**  
SECRETARIA

**Dra. Martha Ríos Rodríguez**  
VOCAL

**<<<<OBSERVACIONES:**

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

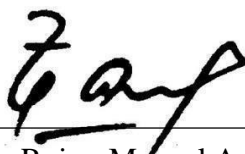


### **Declaración jurada de originalidad**

Yo, Tarifeño Rojas, Manuel Antonio investigador principal, y Guevara Servigón, Dante Alfredo, asesor del trabajo de investigación, “Estrategias de gestión cooperativa para fomentar el trabajo colaborativo en la Institución educativa “Rosa

Flores de Oliva”. Provincia de Chiclayo. Región Lambayeque” declaramos 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 hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título logrado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, octubre, 2021



---

Tarifeño Rojas, Manuel Antonio

**Investigador**



---

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Asesor**



### **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedicamos a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.



## **Agradecimiento**

A DIOS por su infinita sabiduría y bendiciones. A mi familia por su apoyo incondicional durante todo el proceso de investigación.



## Índice

Carátula.....	1
Acta de sustentación .....	3
Declaración jurada de originalidad .....	4
Dedicatoria .....	5
Agradecimiento .....	6
Indice.....	7
Índice de tablas .....	8
Índice de anexos.....	9
Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción .....	12
Objetivos.....	14
Antecedentes	
Internacional .....	15
Nacionales .....	18
Locales.....	22
Base teórica .....	22
Bases conceptuales .....	27
Modelo Teórico.....	36
Métodos y materiales.....	37
Resultados .....	40
Interpretación .....	40
Discusión .....	47
Propuesta .....	47
Conclusiones .....	53
Recomendaciones .....	54
Bibliografía Referenciada .....	55
Anexos.....	59
Informe de originlidad.....	78



## Índice de tablas

<b>Tabla 01:</b> La gestión educativa en el proceso enseñanza-aprendizaje .....	41
<b>Tabla 02:</b> La gestión institucional y el trabajo en equipo... ..	42
<b>Tabla 03:</b> Estrategias de cooperación docente en las sesiones de aprendizaje .....	43
<b>Tabla 04:</b> Desarrollo de estrategias didácticas y de evaluación en grupos cooperativos .....	44
<b>Tabla 05.</b> Capacitación docente .....	45



## **Índice de anexos**

<b>Anexo 01</b> Cuestionario .....	59
<b>Anexo 02:</b> Ficha de validación de expertos .....	61
<b>Anexo 03:</b> Ficha de validación de expertos .....	63
<b>Anexo 04:</b> Ficha de validación de expertos .....	65
<b>Anexo 05:</b> Ficha de validación de expertos .....	67
<b>Anexo 06:</b> Estrategias de cooperación.....	69



## **Resumen**

En el presente trabajo de investigación denominado “Estrategias de gestión cooperativa para fomentar el trabajo colaborativo” en los docentes del nivel secundaria de la Institución educativa “Rosa Flores de Oliva” Ciudad y provincia de Lambayeque, 2017” se asume que para mejorar la gestión institucional es esencial impulsar un sistema organizacional de trabajo en equipo, para lo cual, es clave el saber trabajar en grupos docentes cooperativos. Se asume que toda organización laboral requiere en gran medida, del trabajo conjunto de un grupo de colaboradores que, al articular esfuerzos de manera eficaz, se transforme en un equipo con grandes posibilidades de realizar con éxito la misión que le ha sido encomendada. El tipo de investigación es descriptiva, no experimental y propositiva, La población muestral comprendió los 25 docentes de secundaria de la Institución Educativa. Entre los resultados se tiene que el 80% de los docentes manifiestan que no se innovan las estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes; respuestas que se complementan con esta otra respuesta del 80% de docentes que refieren que no se actualizan los conocimientos sobre estrategias didácticas en la disciplina que enseña, asumen que más predomina lo convencional, lo que se enseña casi siempre. Entre las conclusiones se tiene que las estrategias de gestión participativa contribuyen a optimizar la organización, planificación y distribución de labores, a partir de una metodología de gestión institucional que potencia el trabajo y la participación del colectivo docente en las actividades institucionales.

**Palabras clave:** Trabajo en equipo, gestión participativa, conectar, participación, cooperativo, colaborativo.



## **Abstract**

In the present research work called "Cooperative management strategies to promote collaborative work" in secondary level teachers of the Educational Institution" Rosa Flores de Oliva "City and province of Lambayeque, 2017" it is assumed that to improve institutional management it is essential to promote an organizational system of teamwork, for which, knowing how to work in cooperative teaching groups is key. It is assumed that any labor organization requires, to a great extent, the joint work of a group of collaborators who, by articulating efforts effectively, become a team with great possibilities of successfully carrying out the mission that has been entrusted to them. The type of research is descriptive, non- experimental and purposeful. The sample population comprised the 25 secondary school teachers from the Educational Institution. Among the results, 80% of teachers state that pedagogical strategies are not innovated to support student learning; Responses that are complemented by this other response of 80% of teachers who report that knowledge about didactic strategies is not updated in the discipline they teach, assume that the conventional predominates, which is almost always taught. Among the conclusions is that participatory management strategies contribute to optimizing the organization, planning and distribution of work, based on an institutional management methodology that enhances the work and participation of the teaching community in institutional activities.

**Keywords:** Teamwork, participatory management, connect, participatio Coperative, colaborative.



## Introducción

El trabajo cooperativo o en equipo, para los países subdesarrollados constituye hoy en día uno de los grandes problemas que subsisten pese a la transformación del mundo globalizado, que según expresan. La realidad de los sistemas educativos Latinoamericanos, hace resaltar la predominancia de un sistema que apuesta por la individualización, por los resultados individualizados y no colectivos, por la competitividad, por la hiper-especialización, entre otros; en desmedro del trabajo en equipo, del trabajo colectivo, de la importancia de trabajar por un fin común.

“Para que la producción grupal sea efectivamente beneficiosa para el aprendizaje, es necesario que la intervención pedagógica considere una serie de variables relevantes a fin de lograr que la sinergia sea posible”. Senge (1990) asume que “siendo el conocimiento fruto del aprendizaje individual, es necesario que pase de los actores individuales a los grupos y de los grupos a la organización en su conjunto y de esta a relacionamientos inter-organizacionales o redes” (p. 89). Monereo y M. Monte (2011) se ha podido percibir que el mundo global competitivo, requiere de docentes con una formación profesional de alta eficacia y competitividad, que acrediten una alta calidad de formación en servicio; sin embargo, dadas las condiciones en que se encuentran los sistemas educativos en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, es complicado competir en calidad profesional tal como lo requieren los tiempos actuales.

Wilson (1995) afirma que para mejorar la gestión institucional es esencial impulsar un sistema organizacional cooperativo, para lo cual, es clave el saber trabajar en grupos docentes cooperativos. Afirma, que “toda organización laboral requiere en gran medida, del trabajo conjunto de un grupo de colaboradores que, al articular esfuerzos de manera eficaz, se transforme en un equipo con grandes posibilidades de realizar con éxito la misión que le ha sido encomendada” (p. 34). Wilson (1995) Sostiene que el docente por lo general, en el sistema educativo convencional, “está acostumbrado a trabajar de manera individual, ya sea elaborando su programa anual de actividades, ya sea poniéndolo en ejecución; es decir, trabaja "en solitario" de la misma manera en que es supervisado y promovido dentro del sistema” (p. 67). También Wilson (1995)

“La propuesta de trabajo cooperativo, entiende la cooperación como una asociación entre personas que van en busca de ayuda mutua en tanto procuran



realizar actividades conjuntas, de manera tal que puedan aprender unos de otros” (p. 80). Según Monereo y M. Monte (2016 p. 27) el trabajo cooperativo es:

La expresión de la responsabilidad compartida y desde un sentido de comunidad crítica, capaz de integrar las discrepancias en aras de la mejora. El profesional que se integra en esta organización ha de poseer un perfil técnico y colaborativo, con una formación humanista, capaz de integrarse en equipos colaborativos de trabajo e implicarse en procesos de formación continua. El Grupo viene a ser un conjunto de individuos que interactúan entre sí, que dependen unos de otros, que buscan cubrir necesidades que no satisfacerían individualmente, que son conscientes de su relación interpersonal, que desarrollan un sentimiento de solidaridad, que comparten unos valores, que están limitados a la posibilidad de comunicarse cara a cara, cuya interrelación genera una estructura (normas, roles, estatus) para lograr un objetivo común. (p. 27)

Según el planteamiento del autor Olmos (PUCP, 2017) sostiene que:

Los problemas relacionados al deterioro de la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas en el Perú, se deben a la falta de comunicación, liderazgo y decisión, para la cooperación de los directivos y docentes en la gestión institucional y de la gestión pedagógica, descuidando la cultura y el clima organizativo, así como los de planificación, ejecución y evaluación, con la consecuente desarticulación de los procesos de gestión pedagógica, los cuales no guardan coherencia con el proyecto educativo institucional ni el proyecto curricular, ni otros documentos de gestión. (p. 26).

Así mismo, Lorenzo (1997) manifiesta, en las políticas educativas en el Perú no entienden o no se desean entender, que la dinámica grupal favorece los procesos a través de los cuales cada uno de los actores renueva sus estructuras mentales y actitudes, para compartir el liderazgo, asumir una cultura colaborativa, dinámica y grupal, fundamentales para construir un sistema organizacional cooperativo” (p. 29).

Entre las características que se destacan entre los docentes del nivel secundario de la institución educativa “Rosa Flores de Oliva” de la ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque, se tiene que no se promueve la participación ni “colaboración de sus integrantes dentro de la institución educativa”. Existe celo profesional, indiferencia con las actividades realizadas en la institución; y, por



parte de la gestión, no hay estímulos ni reconocimientos por el desempeño docente, no se fomenta el trabajo cooperativo entre los docentes y ni entre los docentes y el personal jerárquico. Esta desvinculación de no trabajar cooperativamente entre los docentes ha generado como consecuencias la “insuficiencia para elaborar proyectos o programas institucionales que permitan en el campo educativo propiciar la práctica de valores y las relaciones” interpersonales; así mismo, se percibe, una acentuada fragmentación e individualización entre los docentes, siendo el egoísmo, la indiferencia, la desmotivación, y la rivalidad lo que más se destaca en las actitudes del profesorado.

Este escenario nos lleva a formularnos el siguiente problema: ¿Cómo influyen las estrategias de gestión cooperativa en el fomento del trabajo colaborativo entre los docentes de la “institución educativa Rosa Flores de Oliva” de la ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque?

### **Objetivo General.**

Diseñar estrategias de gestión cooperativa, basadas en la teoría del trabajo cooperativo para fomentar el trabajo colaborativo docente, en la “institución educativa Rosa Flores de Oliva” de la ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque

### **Objetivos específicos.**

- Considerar un diagnóstico situacional a fin de conocer las características de su trabajo que desarrollan los docentes en el aula, de la “institución educativa Rosa Flores de Oliva” de la ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque
- Establecer la interacción y la integración entre los docentes y los gestores directivos de la institución educativa.
- Sugerir estrategias de gestión cooperativa para fomentar el trabajo colaborativo en los docentes “de la institución educativa Rosa Flores de Oliva” de la ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque

Este estudio que se ha realizado ha sido desarrollado mediante cinco capítulos, poniendo en primer lugar el marco teórico, a posteriori se realizó el segundo capítulo, a posteriori el tercer capítulo se manifiesta la propuesta con su fundamentación, posteriormente el otro capítulo son las conclusiones y finalmente en las recomendaciones.



## **Capítulo I: Diseño teórico**

### **1.1.- Antecedentes**

#### **Internacional**

Entre los antecedentes internacionales se tiene al autor Chaparro (2012). que plantean los siguiente: Resultados obtenidos han permitido concluir y recomendar acciones que reorienten las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico. El objetivo último a partir de los resultados encontrados en esta investigación consiste en construir una propuesta a manera de talleres desde la mirada del liderazgo transformacional teniendo en cuenta los siguientes ejes temáticos: trabajo en equipo, compromiso, comunicación efectiva, confianza, complementariedad, coordinación, con el fin de orientar las estrategias de gestión del equipo directivo de Unitrópico. Estos talleres son participativos, la proponente se involucra en las actividades las cuales deben cumplir con el ciclo permanente de la investigación acción participativa, metodología que se propone para desarrollar la propuesta la cual facilita la evaluación y la retroalimentación de estos de donde se deducen nuevas necesidades que dan origen al diseño de un nuevo taller. (p. 56)

En otro enfoque se tiene el estudio del autor, Yagas, F. (2012); afirma que los: factores que obstaculizan el trabajo en equipo es el individualismo por parte de los directivos como de docentes para llevar a cabo una determinada tarea, deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas, ineficiente liderazgo, influencia sobre los grupos que no permiten el logro de ciertos objetivos institucionales. plantea la metodología de cómo orientar la práctica de la cultura organizacional cooperativa a través de un conjunto de actividades de integración. (p. 67)

De La Cruz Gonzales (2019) en su trabajo, indaga para establecer el nivel del trabajo colaborativo en los docentes, cuyo compromiso debe pretender una estrategia(pág.ix). Los resultados estadísticos demuestran que no favorecen ya que no hay involucramiento de los docentes en un 70.60% en el trabajo



colaborativo por la falta de integración, falta de compromiso (pág. 35). Promover mejores relaciones entre los docentes a través del cuerpo directivo para lograr un mejor trabajo pedagógico. (Geoff Soutworth, 2011).

Indica el liderazgo “como una asistencia que provee el trabajo de los otros para que obtengan excelentes resultados y progresen profesionalmente”. Fomentar la capacitación de liderazgo en actividades de cooperación para establecer buenas relaciones interpersonales entre directivos y docentes y realizar mejor trabajo pedagógico. (pág.37). Promover mejores relaciones entre los docentes a través del cuerpo directivo para lograr un mejor trabajo pedagógico. Talleres educativos que enfatizan que la cooperación puede ser efectiva cuando existe una interdependencia genuina y positiva entre los docentes. (Fierro, 2015, p.42). Recomienda aplicar talleres educativos con las que se obtienen buenos resultados de colaboración entre docentes y directivos (pág.37).

En otro enfoque la autora YEPEZ (2019) del trabajo de investigación: “Capacitación pedagógica docente una propuesta para la promoción de la conducta social positiva con enfoque en el aprendizaje colaborativo dirigida a los docentes de la escuela fiscal Manuelita Sáenz en el año lectivo 2019-2020. Propone capacitación a los maestros recomendando estrategias metodológicas fundadas en la conducta prosocial y el aprendizaje colaborativo teniendo en cuenta la participación en la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje en la escuela Manuelita Sáenz (pág.18). ¿Cuál es la situación actual de los maestros de la Escuela Manuelita Sáenz de la ciudad de Quito en el año lectivo 2019 2020, referida a la conducta prosocial con enfoque en el aprendizaje colaborativo? (pág.23). El objetivo se cumple, los resultados demuestran que sí es posible potenciar sus aptitudes de los maestros de la escuela Manuelita Sáenz a través de la capacitación. Por último, la actitud de colaboración de los maestros es sinónimo de cooperar (pág.66).

En la investigación de Moreno Bastidas, G.R., & Pineda López, R. del C. (2019). surge de la preocupación por el desempeño docente en las instituciones de educación superior y su relación con la cultura organizacional de la institución. Es importante que las instituciones de educación superior tengan un buen desempeño docente, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo y una excelente comunicación. Cuando la cultura organizacional es deficiente, se observa un bajo desempeño docente. El objetivo del estudio es presentar una metodología y herramientas que permitan a las universidades determinar la relación entre estas dos variables. Aunque



se parte de la premisa de que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente, es necesario demostrarlo mediante la aplicación de una o más herramientas que sustenten esta relación.

La investigación se enfocó en establecer las variables que permiten relacionar la cultura organizacional y el desempeño académico de los docentes universitarios en el marco de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior. Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo basado en la investigación bibliográfica y se diseñaron instrumentos acordes al enfoque seleccionado. El diseño de la investigación se considera analítico transversal, ya que se indagó la incidencia y los valores en que se manifiestan los diferentes aspectos que se investigan en un momento determinado del tiempo. Se realizó un estudio documental para conocer detalladamente la visión que sobre el problema tienen algunos destacados investigadores.

Según Álvaro de la Cruz M. (2021). propuso analizar la relación entre la gestión escolar y la calidad educativa, ya que a través de las prácticas educativas se combate el sexismo y la discriminación de género en la sociedad ecuatoriana, promoviendo la equidad entre mujeres y hombres. Se analizó el contraste de la educación durante el siglo XXI, donde se estableció una tendencia decreciente en sus inicios y a partir del 2008 se inició un proceso de recuperación, al menos de las inversiones del Estado en educación. Ante la problemática de la gestión educativa, el estado ecuatoriano formuló un nuevo Plan Decenal de Educación 2006-2015 con eje transversal en la calidad de la educación que se mostró en el incremento de las inversiones en infraestructuras. Se concluyó que la problemática educativa es parte de una realidad nacional y se analizó la inversión de la educación en relación con la pobreza por ingresos. Y considera que casi siempre se cumple con la gestión escolar y la calidad de la educación, mientras que el 37,5% considera que siempre se establece la relación en ambas variables. La prueba de hipótesis concluyó que existe una relación positiva, moderada a fuerte, con significación estadística entre la gestión educativa y la calidad de la educación. Es decir, a mayor respuesta de asertividad con respecto a la gestión educativa, la opinión sobre la calidad de la educación será más positiva ( $p < 0.05$ ).



## Nacionales

Alfaro (2018) “se plantea como objetivo determinar que el taller de liderazgo transformacional mejora el trabajo en equipo de la I.E. N° 80002 de Trujillo”. Entre sus conclusiones se tiene “que la aplicación del Taller de Liderazgo Transformacional mejoró significativamente el Trabajo en Equipo de los docentes de la Institución Educativa N° 80002” (p. 90). Por otra parte, Gonzáles (2012) se trazó como:

Objetivo orientar la práctica de la cultura organizacional cooperativa a través de un conjunto de actividades de integración, a fin de lograr la identidad institucional mejorando sus relaciones interpersonales, lo que nos conlleva a mejorar la convicción profesional, así mismo enriquece y alimenta los perfiles educativos de la educación. Manifiesta que los factores que obstaculizan el trabajo en equipo es el individualismo por parte de los directivos como de docentes para llevar a cabo una determinada tarea, deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas, ineficiente liderazgo, influencia sobre los grupos que no permiten el logro de ciertos objetivos institucionales. (p. 89).

El autor Buendía Lázaro (2019) en su trabajo de investigación. Trabajo colaborativo en el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del valle de Zatinaki del distrito de Perené, advierte el problema de relación entre el trabajo colaborativo y el desempeño docente de manera deficiente (pág.17). En la cual al aplicar talleres de habilidades sociales mejora la comunicación, la asertividad, motivación y resolución de conflictos y por ende la calidad del servicio educativo (pág.127). Recomienda a los directores de las instituciones educativas comprometerse en el trabajo colaborativo como estrategia de gestión pedagógica entre los docentes para perfeccionar los aprendizajes primordiales de los estudiantes (pág.128).

Milla Barrial (2020). El trabajo colaborativo en los docentes del nivel primario en escuelas públicas de la UGEL 04 Lima Metropolitana, los docentes no pueden participar de reuniones ni colaborar en actividades desarrolladas por su institución, además que no perciben incentivo económico por su tiempo. Surge la pregunta: ¿Cuál es el nivel de trabajo colaborativo que presentan los docentes del nivel primaria de dos escuelas de la UGEL 04 de Lima



Metropolitana durante el contexto COVID-19 del año 2020? (pág. 7-8). ). Los resultados confirman que las dimensiones del trabajo colaborativo están por debajo del 50% en el nivel deficiente en el trabajo colaborativo(pág.60). Y recomienda la práctica de la interdependencia positiva. Finalmente, se les recomienda a los directivos, impulsar y estimular a su personal docente mediante talleres, charlas, grupo de interaprendizaje, el trabajar colaborativamente, dado que va a beneficiar el desarrollo de habilidades personales e interpersonales (pág.62).

Vega, L (2020), sugiere que cambios continuos e intensos socio -económico ha creado una necesidad gestión de la educación reestructurada también estructura escolar. han sido introducidos nuevos desafíos con el objetivo no solo mejorar los resultados educativos, pero también para lograr la adaptación al nuevo necesidades de la comunidad. en el campo educando, el maestro es un mediador, la persona quien expresó la evolución y la cambió a conocimiento. este documento revela participación en la gestión educativa y que relación con el rendimiento docente. gestión la educación es un factor importante para efectividad del maestro. algunas prácticas, profundas relaciones con la política de liderazgo, es demostrado que contribuye al empoderamiento. y demostró que la escuela había cambiado en una organización de aprendizaje que debe ser bien estructurado y constantemente actualizado teniendo en cuenta sus necesidades actuales y el futuro la administración educativa actúa como intermediaria activar la inspiración, la motivación, el apoyo y ir en la dirección correcta para despegar aprovechar al máximo a los profesores y lograr mejoramiento escolar. quizás lo más a menudo la motivación está ahí maestros, satisfacción laboral empleos, inclusión organización, organización ciudadanía y liderazgo docente son solo algunos de ellos factores de la gestión educativa que son considerado muy influyente sobre el empoderamiento de los docentes.

Por otro lado Ramirez, M(2020), en su investigación demanda nuevas habilidades para las personas de esa manera las instituciones educativas deben responder a esto con una óptima gestión educativa. Entra el profesor El individuo juega un papel importante porque es que tienen contacto directo con los estudiantes y es en un ambiente escolar donde practicar Con reflexiones en mente anterior, en el presente trabajo es como tiene la intención de considerar la inclusión dimensión investigativa en la gestión educativa y en la práctica docente. el liderazgo educativo es una de las partes más importantes del sistema entrenamiento que incluye dimensiones currículum pedagógico, institucional o comunidad organizativa, administrativa y social, pero su dominio función agregando otra dimensión, por ejemplo, es ciencia, para promover una generación información y cambios con la realidad institucional. La práctica docente se expresa de diferentes formas



dimensiones: personal, institucional, interpersonal, social, didáctica y valiosa; pero esto lo que puede resultar en una actualización del sistema la práctica docente es constante pregunta al respecto. Para esto Finalmente se considera oportuno añadir dimensión investigativa en la práctica docente, que los resultados o hallazgos sean obtener clientes potenciales para llegar cambios en la educación demanda De esta forma, el trabajo de investigación se presenta como una dimensión que lo haría más efectivo. relación sinérgica entre la gestión práctica académica y docente.

Y concluyo que la gestión educativa es uno de los componentes partes importantes del sistema educativo que incluyen dimensiones pedagógicas, curriculares, institucionales u organizativas, comunidad administrativa y social, pero Puedes ampliar tu campo de actividad añadiendo otra dimensión como investigación que puede planificar en función de estrategias, recomienda necesidades y facilita formación de talento humano también gestionar los recursos materiales para la promoción procesos de investigación que conducen a generación de conocimiento y transformaciones que concuerdan realidad institucional.

Así mismo, Abad, S. (2018) en su tesis doctoral del 2018 "Gestión educativa y liderazgo pedagógico en la ESMP 'José María Valle Riestra' de Piura" tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública "José María Valle Riestra" de Piura. La investigación planteó la hipótesis de que existe una relación significativa directa entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la institución mencionada, y se enmarcó bajo un diseño no experimental y transversal, con un enfoque cuantitativo de tipo correlacional. La población considerada fue de 245 alumnos de la ESMP "José María Valle Riestra", y se determinó una muestra de 147 alumnos. La variable Gestión Educativa se dimensionó desde la Gestión directiva o institucional, la Gestión administrativa, la Gestión pedagógica y la Gestión comunitaria en 12 indicadores en total. La variable Liderazgo Pedagógico se dimensionó desde el liderazgo directivo, liderazgo pedagógico y liderazgo compartido en 10 indicadores en total. A su vez recomienda que el director y secretario académico de la escuela pública de música "José María Valle Riestra" de Piura organice adecuadamente la distribución de tareas y divida equitativamente la carga de trabajo, especialmente entre el personal docente. Deben promover una adecuada cultura organizacional, valorar y promover las capacidades y habilidades de los miembros, y fortalecer la adaptación a las exigencias y cambios del entorno educativo y social.



De la misma manera, Muñoz, H.(2022). El objetivo del estudio fue determinar la relación entre la práctica pedagógica y el trabajo colaborativo de los docentes en la Escuela de Infantería del Ejército en 2019. Se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo con un nivel descriptivo-correlacional, bajo un diseño no experimental y de tipo aplicado. La población fue de 32 maestros y la muestra fue censal. Se utilizaron dos cuestionarios, cada uno con 12 preguntas, como instrumentos de recolección de datos. Y mediante la recopilación de datos respaldó la comprobación de la hipótesis general: "La práctica pedagógica se relaciona con el trabajo colaborativo de los docentes en la Escuela de Infantería del Ejército en 2019". Se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo con un nivel descriptivo-correlacional, bajo un diseño no experimental y de tipo aplicado. La población fue de 32 maestros y la muestra fue censal. Se utilizaron dos cuestionarios, cada uno con 12 preguntas, como instrumentos de recolección de datos. La correlación entre la práctica pedagógica y el trabajo colaborativo de los docentes fue positiva y muy alta, con una cifra de 0.912 según el software estadístico SPSS v25.

Así mismos, Rentería, V.(2020). El propósito del estudio realizado en un Centro de Educación Básica Alternativa de Lima Metropolitana en 2019 fue determinar la relación entre la gestión educativa y el desempeño docente. Se utilizó un tipo de estudio teórico o básico, con un diseño no experimental, transversal y correlacional. La población fue de 30 profesores y se utilizó la técnica de encuesta con dos cuestionarios de gestión educativa y desempeño docente como instrumentos de estudio. Se utilizaron estadísticos descriptivos de frecuencia y porcentajes, así como estadísticos inferenciales para medir la relación, y se utilizó el estadístico Shapiro Wilks para conocer la normalidad de las variables. Los resultados mostraron una correlación significativa de 0,423, lo que indica una relación positiva y significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente en el centro de educación básica alternativa de Lima Metropolitana en 2019. La investigación realizada se justifica metodológicamente debido al uso de instrumentos que cumplen con los criterios de validez y confiabilidad, como el Cuestionario de Gestión Educativa (CGE) y el Cuestionario de Desempeño Docente (CDD). Estos instrumentos permitieron recolectar datos para medir de manera descriptiva ambas variables y sus respectivas dimensiones, y luego se midieron las correlaciones de las variables y las dimensiones de una de las variables de acuerdo con las hipótesis establecidas en la investigación. Sin embargo, la investigación tuvo limitaciones de carácter económico debido a la falta de financiamiento, lo que llevó a



recurrir a un préstamo personal. Además, las fuentes bibliográficas fueron escasas, lo que motivó la búsqueda virtual y en las bibliotecas de algunas universidades.

## **Locales**

Rojas, J. (2019), en su investigación realizó una intervención en la Institución Educativa Privada “Santa Teresita” en el distrito de Monsefú, provincia de Chiclayo. Esta institución educativa ofrece servicios en el nivel de Educación Secundaria y cuenta con doce docentes de diversas especialidades, 140 estudiantes y 103 padres de familia. La Prof. Andrea Ballena Ballena es la promotora y directora de la institución. En el contexto de la Institución Educativa Privada “Santa Teresita”, se observó que los docentes perciben dificultades en la relación del liderazgo directivo con el clima organizacional. Por lo tanto, se aplicaron dos cuestionarios a los docentes con el objetivo de mejorar esta relación. La institución se encuentra en el distrito de Monsefú, provincia de Chiclayo, en la Región Lambayeque. Y concluyo que existe un nivel de relación positiva entre el liderazgo y el clima organizacional docente de la I.E.P. “Santa Teresita”, Distrito de Monsefú, 2018. Además, en 2018, el clima organizacional docente en el IEP “Santa Teresita” del Distrito Monsefú se caracterizó por un sentido de identidad entre el personal, buenas relaciones, cooperación y apoyo mutuo entre la gerencia y los colegas. El énfasis estaba en los estándares de desempeño, pero las decisiones se tomaban en niveles más bajos. Se aceptaron desafíos para lograr los objetivos de la institución, aceptando ideas disidentes y buscando soluciones a los problemas, y premiando el buen trabajo. Sin embargo, las dimensiones de Estructura, Responsabilidad, Desafío, Estándares y Conflicto respecto al estilo de liderazgo del director explican la necesidad de buscar estrategias o modelos de evaluación del trabajo en equipo que complementen su gestión para ser más exitosos, es decir, buscar una perfecta relación positiva.

Por otro lado, Cueva, E. (2019), incluye la reflexión sistemática sobre la práctica pedagógica, el trabajo en grupo, la colaboración con colegas y la participación en actividades de desarrollo profesional. La pregunta sobre quiénes somos y cómo somos genera una reflexión profunda para explicar nuestro desempeño como agentes educativos. La identidad profesional de los maestros incluye sus valores y creencias personales y profesionales. La investigación tiene como objetivo diseñar un programa de actitudes docentes y su impacto en la cultura organizacional de la I.E. N° 17074 de nivel secundario. Y La propuesta diseñada tiene como objetivo mejorar la calidad de participación colegiada de los docentes, con el fin



de mejorar la calidad del servicio educativo. La propuesta se enfoca en la motivación, planificación, proceso y evaluación de la cultura organizacional, y se presenta como una alternativa formativa para mejorar la actitud de los profesores del nivel secundario. La idea es que la cultura organizacional de la institución educativa se vea fortalecida y que los docentes trabajen en equipo para lograr los objetivos y metas trazadas como plantel educativo. La propuesta busca mejorar la participación institucional y fomentar la identidad institucional, para que los docentes trabajen de manera colaborativa y no de manera individual.

## **1.2.- Base teórica.**

### **1.2.1.-Liderazgo transformacional de Bernard Bass y Burns.**

#### **1.2.1.1.- Prácticas del líder transformador.**

De acuerdo con el establecimiento de la base teórica de los autores como Bernard Bass y Burns (1978) “La idea central en la concepción del liderazgo transformacional aplicado al campo educativo, es el papel que ha de desempeñar el director al momento de promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas del centro educativo” (p.

80). Para describir “este tipo de liderazgo se cuenta con dos grandes conceptualizaciones”. Por un lado, de Burns (1978) y Bass (2000), “desde el campo no educativo; y por el otro, K. Leithwood (2005:63), desde el ámbito educativo. Ambas concepciones del liderazgo transformacional la presentan como una superación del liderazgo instructivo” (p. 112).

M. G. Burns (1978) “introdujo el concepto del liderazgo transformador, el mismo que consiste cuando el líder apela a los más altos valores morales, para guiar a sus seguidores de una organización específica hacia un propósito elevado, hacia los niveles más altos de moralidad y motivación” (p. 102). Posteriormente B. Bass (2000) realizó “otras investigaciones que concluyeron en sistematizar el concepto de líder transformador, que es el que: a.-Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas; b.-Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bien estar del equipo o de la organización” (p. 105).



De acuerdo con el autor B. Bass (2005) definió “el liderazgo transformacional en términos de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder transformacional” (p. 78). Para Bass, “el carisma es necesario, pero no es suficiente. Señala que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales indispensables en esta época que enfrenta la relatividad en los valores”.

Bass, (1985), identificó tres formas en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores:

a) Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea. b) Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos de equipo y la institución, en lugar de sus propios intereses. c) Activar sus necesidades de mayor orden. (p. 67).

Par Bass (1985) “el liderazgo transformacional se entiende como una relación mutua y constante entre el líder y sus seguidores en la cual las dos partes se fortalecen para aumentar sus niveles de moralidad y motivación, esto genera compromiso, propósitos, y una misión compartida para el grupo en procura del alcance de las metas propuestas”.

#### **1.2.2.2.- Componentes básicos del liderazgo transformacional.**

Según Bass & Avolio (1990), estos factores representan los cuatro componentes del liderazgo transformacional:

**1.-Consideración Individualizada:** Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Los líderes también delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. **2.- Influencia Idealizada:** (Liderazgo Carismático): Se presenta entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Bass, (1985) y Burns, (1978) manifiestan que el líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección. **3.- Estimulación Intelectual:**



Bass, (1985) y Burns, (1978) utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan, intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. **4.- Liderazgo Inspiracional:** Según Bass, (1985) y Burns, (1978) los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (p. 112).

### **1.2.2.- Teoría del trabajo en equipo de Blanchard & Randolph**

K. Blanchard & A. Randolph (2000) definen a un equipo de alto nivel como aquel que reúne las siguientes características:

- a.-**Un grupo interactivo, formado por gente con grandes aptitudes que usa las ideas y la motivación de todos los miembros del equipo.
- b.-**Aquel que comparte la información para crear altos niveles de confianza y responsabilidad.
- c.-** Clarifica los límites para crear la libertad y la responsabilidad de cumplir tareas de una forma eficaz.
- d.-** Usa de forma eficiente el tiempo y los talentos de los miembros de su equipo y su director.
- e.-** Utiliza la autogestión de sus aptitudes para tomar decisiones de equipo y genera buenos resultados para el equipo, sus miembros y la organización. (p. 123).

### **1.2.3.- Rol del directivo:**

Según K. Blanchard y A. Randolph, (2000) el impacto positivo que este tipo de equipos tiene en su líder es el aumento de tiempo para dedicarse a otras actividades, y supone: “Pasar más tiempo planificando el trabajo. Prever que nuevos materiales necesitaremos. Solucionar algunos de los temas que impiden el trabajo del equipo. Pasar más tiempo enseñando y aconsejando a los miembros del equipo. Ir a más conferencias relacionadas con el trabajo. Interaccionar más con los clientes. Hacer un curso de captación y aprender nuevas habilidades” (p. 46). Una vez indicado el papel que obtendrá el directivo, podemos observar en cuanto a los trabajadores una serie de beneficios, de acuerdo a los autores como K. Blanchard y A. Randolph, (2000) describen: “Utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo. Optimizan el tiempo de trabajo. Mejoran la productividad, así como la satisfacción de su equipo. Para llevar a cabo el cambio



de un equipo de bajo nivel o rendimiento” (p. 126). De acuerdo a ese enfoque hacia otro de alto nivel o alto rendimiento, es fundamental seguir tres pasos:

### **Paso 1: “Empezar a aprender las habilidades del siguiente nivel”**

De acuerdo a los autores K. Blanchard & A. Randolph, (2000) Esta fase consiste

en cómo poner en marcha un equipo, mientras aprendemos a cómo usar información para crear un mayor grado de responsabilidad dentro de la empresa. Para realizar este proceso de cambio el libro nos indica en este paso, sobre las características que debemos obtener a la hora de comenzar, y así conseguir llegar al siguiente paso, y son: Adquirir la máxima información para tomar decisiones. Compartir información adecuada, ya que puede resolver muchos problemas. Con ella se crea un nivel de confianza, por lo que se actuará con responsabilidad. Debemos cambiar nuestras creencias sobre la transmisión de información, ya que adecuaría nuestra información sobre la empresa. Crear un límite, para que las personas lleven las acciones con un sentido de dirección y autonomía, sin miedo a represalias. No deben ser muy restrictivos, pero tampoco muy amplios. Resistir los retos que nos ocasiona la puesta en marcha, ya que se pueden experimentar resistencias a medida que se crece. Por último, hacer un uso eficaz de las diferentes ideas que surjan, ya que de dos opiniones diferentes puede salir una buena idea. Para conseguir un equipo altamente exitoso, hay 4 elementos que deben quedar bien fijados, y son: La misión del equipo Los procesos de funcionamiento Los principios de cómo van a trabajar los miembros del equipo Intentar establecer los roles del equipo. (p. 134).

### **Paso 2: “Acelerar el cambio”**

De acuerdo a los lineamientos de los siguientes pasos, los autores como K.

Blanchard & A. Randolph, (2000) “nos hablan sobre la frustración que en este paso surge, nos dice que es inevitable. Para intentar evitar esto, y pasarlo lo antes posible, debemos utilizar toda la energía para acelerar el cambio hacia los equipos del siguiente nivel” (p. 48). Para conseguir lo anteriormente enunciado debemos realizar lo siguiente:

-Canalizar la frustración o desánimo para convertirla en una fuente de energía -Centrarse en los beneficios que se van a conseguir. Crear confianza y mayor responsabilidad para los trabajadores, intercambiando información más sensible. -Realizar mediciones para acelerar el cambio, así se podrá valorar el esfuerzo lo que motivaría más al equipo, que a su vez aumentaría el progreso. -Dar una mayor importancia a los objetivos, porque atraen a los miembros del equipo hacia un dialogo que ayuda a construir el equipo como una unidad. Ampliar los límites marcando objetivos para el desarrollo personal, ya que con esto pasaríamos del desánimo al desarrollo. -Dar más



autoridad en la toma de decisiones del equipo. Hacer un listado de los talentos naturales de los miembros del equipo. -Ampliar el rango de los roles de los miembros del equipo mediante el aprendizaje. (p. 49).

### **Paso 3: “Dominar las habilidades”**

Este es el paso definitivo K. Blanchard & A. Randolph, (2000) hablan sobre un equipo de alto nivel. Para lograrlo debemos de conocer adecuadamente todas las características de los dos anteriores pasos, además de las que vamos a enunciar a continuación:

-Determinar la información innecesaria, lo que ayuda a hacer más eficiente el intercambio de información Incrementar la confianza en los trabajadores dándoles toda la información que crean necesaria. - Ayudar a nuevos miembros del equipo, a medida que vamos creciendo, van aumentando los miembros del equipo.-Dominar el intercambio de información. -Tomar la decisión correcta mediante los valores operativos, que hemos obtenido. -Seguir aumentando los límites, que nos permitirá seguir creciendo. -Ampliar aún más los roles del equipo Medir el rendimiento de trabajo para encontrar mejores formas de trabajar juntos Elevar el listón, buscando nuevas oportunidades. Ser un equipo con futuro, seguir creciendo, no estancarse ahora que lo han conseguido. (p. 50)

### **1.3.- Bases conceptuales**

#### **1.3.1.- ¿Qué es el trabajo cooperativo?**

De acuerdo al enfoque del autor, sobre el trabajo cooperativo López, (2008) “El trabajo cooperativo es el logro de las metas de trabajo como resultado de la influencia recíproca, el diálogo, el consenso, la interdependencia positiva y el compromiso, superando la competencia y el individualismo” (p.78). El trabajo en grupo cooperativo de acuerdo al autor López, (2008) es:

Una estrategia de aprendizaje viable para la gestión pedagógica del trabajo docente en las instituciones educativas porque desarrolla la comunicación y el liderazgo directivo, capaz de motivar la participación de los docentes y promover su empoderamiento de la gestión pedagógica, construye una cultura organizativa compartida y establece un clima organizativo favorable al aprendizaje. El trabajo docente en equipo no es una novedad y existen numerosos estudios de la propuesta a nivel nacional e internacional, como podemos observar en la bibliografía consultada. Sin embargo, no se ha



profundizado en nuestro medio las posibilidades que ofrece para el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas. Por ello, consideramos necesario investigar: ¿cómo se desarrolla el trabajo docente en grupo para la gestión pedagógica? En un caso en particular, para caracterizarlo, analizarlo y conocer sus logros y dificultades para la gestión pedagógica. (p. 89).

De acuerdo al autor López, (2008) “el trabajo cooperativo es posible en el marco de una gestión educativa estratégica. El conocimiento integrado - interdisciplinar y la capacidad de liderazgo para gestionar, tomar decisiones y comprometerse creadoramente con las personas, en ser mejores personas; contribuye a que el ambiente organizacional cooperativo se consolide y proyecte hacia la comunidad. La formación y la participación son fundamentales” (p. 16).

Según el enfoque del autor López, (2008) “La comunicación es el elemento integrador intercultural capaz de generar cooperación en los compromisos, la iniciativa, y la apertura, para asumir los retos” (p. 56).

**1.3.2.-** Fundamentos de los grupos docentes cooperativos de acuerdo Leithwood, (1994) son:

**a.- La comunicación.** - Es un factor definitivo que permite mantener informados a todos los integrantes del equipo, de lo que ocurre y establece un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos en la gestión que se realiza. **b.- El liderazgo.** - Es un aspecto que permite motivar a los integrantes a tener claridad en las metas que se persigue. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño incremente positivamente. **c.- Los roles de los participantes.** - Son los conocimientos, experiencias o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite consecución de los resultados esperados. **d.- Compensación.** - Cada integrante debe percibir que recibe, no solo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, sino que también debe sentir que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les, permite fortalecer su compromiso con el equipo, de caso contrario el ritmo del equipo puede disminuir. **e.- Compromiso.** - Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesionará mucho más a los miembros del equipo. (p. 70)



### **1.3.3.- Las organizaciones educativas que aprenden transformacionalmente.**

El liderazgo transformacional, según Leithwood, (1994) promueve “el desarrollo de una visión compartida que da sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. Es el estilo más idóneo para instituciones educativas, debido a que apunta hacia metas comunes e incita el compromiso de los miembros del equipo, quienes de manera permanente evalúan, de una parte, procesos y procedimientos, y de otra, metas y compromisos” (p. 34). El liderazgo transformacional, según Leithwood, (1994) “se caracteriza por: No depender del carisma del líder; asumir una distribución de funciones de liderazgo dentro y fuera de la escuela; construir capacidades y motivar al personal; reconocer las relaciones interdependientes entre las actividades de liderazgo y dirección” (p. 36).

### **1.3.4.- Características de los grupos cooperativos**

De acuerdo a las características orientados a los grupos cooperativos como Johnson y Johnson (1997) “con su propuesta de trabajo cooperativo, destaca los elementos del trabajo y sus logros, enunciados como La promesa de búsqueda, debido a que la actitud cooperativa es una búsqueda constante de lo trascendente con los compañeros de grupo en toda misión” (p. 13).

Según Johnson y Johnson, (1991: 441-450) y Guevara, (2001:16) “los grupos cooperativos se caracterizan por: La interdependencia positiva, la responsabilidad individual, la interacción promotora, las habilidades sociales y el procesamiento grupal”.

#### **a.- La interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles.**

De acuerdo al enfoque para la interdependencia positiva en relación a los autores Johnson y Johnson, (1991) consiste en

La percepción de que uno está vinculado con otros de manera tal que uno no puede tener éxito si es que los demás no lo tienen; y que los beneficios del trabajo de los compañeros de grupo benefician a uno mismo de la misma manera como el trabajo propio beneficia al grupo. La interdependencia positiva hacia la meta (objetivos definidos, conocidos, compartidos por todos los miembros del grupo) o las metas de trabajo mutuo, estructuran cada actividad cooperativa, para lo cual se dividen las tareas que van a desarrollar como grupo, cada quien hace lo suyo para beneficio de todos. La interdependencia



de recursos, donde los recursos se distribuyen y los miembros tienen la responsabilidad de cuidarlos. Puede reforzarse incorporando recompensas conjuntas para que el grupo perciba el éxito como fruto del esfuerzo de cada uno y sienta que el trabajo en conjunto es efectivo y desarrollen el sentimiento de pertenencia al grupo; y también optando por asignar roles complementarios, creando situaciones de turnos y control de tiempos. (p. 67)

**b.-La responsabilidad individual y grupal respecto al logro de los objetivos contribuye a la valoración personal.**

De acuerdo al enfoque de la responsabilidad individual como grupal en relación a los objetivos los autores Johnson y Johnson, (1991) consiste en

Se organizan para fortalecerse académica y afectivamente. Los miembros del grupo necesitan saber: (i) quién necesita más asistencia, soporte y ánimo para completar la tarea y (ii) que ellos no podrán “recostarse” en el trabajo de los otros. El propósito es hacer de cada miembro un individuo más fuerte para su propio beneficio, aprenden juntos que rinden cada vez mejor como individuos. Para asegurarse de que cada miembro ha sido reforzado, cada quien es considerado por separado individualmente responsable de compartir su trabajo. La responsabilidad es compartida.

**c.- La interacción cara a cara.**

Según Johnson y Johnson, (1991) consiste “Es la interacción social e intercambio verbal las que posibiliten la organización y el funcionamiento efectivos para alcanzar sus metas como grupo cooperativo. Se asegura el éxito de todos a través de la ayuda, la asistencia, el soporte, el ánimo y la celebración de los esfuerzos. La proximidad y el diálogo permiten desarrollar dinámicas de ayuda, apoyo” (p. 122).

**d.- El uso apropiado de habilidades de cooperación y de trabajo en grupo.**

Según Johnson y Johnson, (1991) “Contribuir al éxito del esfuerzo cooperativo requiere de habilidades interpersonales y de pequeños grupos. El liderazgo, la toma de decisiones, el construir sobre la base de la confianza, la comunicación y las habilidades de manejo de conflictos deberán ser enseñadas con tanto propósito y precisión 99 como las habilidades académicas para que el grupo funcione en una organización cooperativa”.



**e) Desarrollo de la conciencia del propio funcionamiento como grupo o procesamiento grupal,**

De acuerdo al enfoque de la reflexión como conciencia del mismo individuo o grupo los autores Johnson y Johnson, (1991) consiste en “La reflexión, discusión y evaluación del logro de las metas y de los procesos que los miembros del grupo están utilizando para mejorarlos” (p. 45). Los grupos cooperativos requieren:

-Describir qué acciones realizadas por el grupo han permitido asegurar que todos los miembros del grupo están alcanzando niveles de logro y manteniendo relaciones efectivas de trabajo de grupo y cuáles no. -Tomar decisiones acerca de qué conductas mantener y cuáles cambiar. El procesamiento en grupo permitirá tomar conciencia de los procesos y productos de su trabajo. Los grupos cooperativos trabajan juntos para lograr objetivos comunes. Alcanzan resultados esperados, con relaciones positivas, inteligencia emocional y habilidades sociales; en una interacción que los promueve con la mediación docente; en el marco de una interdependencia positiva. (p. 85).

**1.3.5.- ¿Es estrategia el trabajo cooperativo?**

De acuerdo a la definición del trabajo cooperativo, según al autor López, (2008)

El trabajo en grupo cooperativo es una estrategia de aprendizaje viable para la gestión pedagógica del trabajo docente en las instituciones educativas porque desarrolla la comunicación y el liderazgo directivo, capaz de motivar la participación de los docentes y promover su empoderamiento de la gestión pedagógica, construye una cultura organizativa compartida y establece un clima organizativo favorable al aprendizaje.

Según López, (2008:16) el trabajo cooperativo “es posible en el marco de una gestión educativa estratégica. El conocimiento integrado - interdisciplinar y la capacidad de liderazgo para gestionar, tomar decisiones y comprometerse creadoramente con las personas, en ser mejores personas; contribuye a que el ambiente organizacional cooperativo se consolide y proyecte hacia la comunidad. La formación y la participación son fundamentales” (p. 78). “Los profesores deben adoptar de forma colectiva acuerdos que promuevan el desarrollo de la colaboración en sus centros, como mantener actitudes dialogantes con el resto de compañeros o impulsar el desarrollo de organizaciones docentes de tipo horizontal”. Según López, (2008) el trabajo docente

en equipo no es una novedad y existen numerosos estudios de la propuesta a nivel nacional e internacional, sin embargo, no se ha profundizado las posibilidades que ofrece para el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas. Por ello, considera



necesario investigar: ¿cómo se desarrolla el trabajo docente en grupo para la gestión pedagógica? En un caso en particular, para caracterizarlo, analizarlo y conocer sus logros y dificultades para la gestión pedagógica. (p. 15).

De acuerdo a Johnson & Johnson, (1999) “La comunicación es el elemento integrador intercultural capaz de generar cooperación en los compromisos, la iniciativa, y la apertura, para asumir los retos” (p. 13). De acuerdo a Johnson & Johnson, (1999) “el trabajo y el aprendizaje cooperativo es utilizar en la educación grupos reducidos donde los alumnos trabajan de forma conjunta con el objetivo de mejorar su propio aprendizaje y el de los compañeros” (p. 14). Deutsch, (1962) “considera que el trabajo cooperativo son estrategias sistematizadas de instrucción que presentan dos características generales: la división del grupo de clase en pequeños grupos heterogéneos que sean representativos de la población general del aula y la creación de sistemas de interdependencia positiva mediante estructuras de tarea y recompensa específicas” (p. 47).

#### **1.3.6.- Particularidad de los grupos cooperativos**

De acuerdo al autor López (2008) “Los grupos cooperativos trabajan juntos para lograr objetivos comunes. Alcanzan resultados esperados, con relaciones positivas, inteligencia emocional y habilidades sociales; en una interacción que los promueve con la mediación docente; en el marco de una interdependencia positiva” (p. 76).

Lo particular del grupo cooperativo Johnson y Johnson, (1991) son las siguientes:

- a)** Esfuerzo para alcanzar: Logros de trabajo, capacidad de retención, alto nivel de razonamiento, motivación intrínseca, tarea para mejorar el comportamiento.
- b)** Relaciones positivas: espíritu de cuerpo, cohesión, convivencia, heterogeneidad, apoyo académico y apoyo personal.
- c)** Salud psicológica: inteligencia emocional, habilidades sociales, autoestima, identidad compartida, manejo del estrés (p. 23).



### **1.3.7.- La promesa de búsqueda**

Johnson & Johnson (1997) “con su propuesta de trabajo cooperativo, destaca los elementos del trabajo y sus logros, enunciados como La promesa de búsqueda, debido a que la actitud cooperativa es una búsqueda constante de lo trascendente con los compañeros de grupo en toda misión” (p. 13). “La promesa de búsqueda destaca los niveles de satisfacción que brinda el trabajo, en términos de respuesta a los esfuerzos, las relaciones positivas y la salud psicológica”.

### **1.3.8.- El trabajo en equipo docente**

El término equipo de acuerdo Johnson & Johnson (1997) “deriva del vocablo escandinavo que alude a la acción de equipar un barco. De alguna forma el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntos una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se embarcan en una tarea en común” (p. 34). En ese planteamiento El trabajo de grupos docentes cooperativos de acuerdo a Johnson & Johnson (1997) es:

Una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano de manera complementaria, es decir, de aunar esfuerzos, asumir responsabilidad de manera cooperativa empleando técnicas y estrategias a través de un trabajo organizado en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. El trabajo en equipo es una más que una herramienta, es una aptitud, no se decreta, no se implanta como un chip en la cabeza de los empleados ni en los representantes de la empresa y más aún, no puede ser considerado una exigencia o una obligación, ya que al instante de presentarse como tal no se observarán más que rechazos. El trabajo en equipo es una aptitud propia de cada persona. (p. 25)

A partir de su origen etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto que trabajar en equipo de acuerdo al autor López (2008) implica la existencia de: “**a.-** Objetivo o meta en común. **b.-** Grupo de personas con vocación, comprometidas a trabajar en forma colaborativa. **c.-** Comunicación fluida. Espacio definido para la solución de problemas. **d.-** Toma de decisiones” (p.56). De acuerdo K. Blanchard (1999),



en el juego de las interdependencias entre los miembros de un equipo, la personalidad se revela como uno de los factores clave de la actitud. El trabajo de grupos docentes cooperativos se caracteriza por la comunicación fluida entre personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, la importancia de un equipo radica en que todos sus miembros están alineados con un mismo logro principal, se trabaja de manera complementaria y esa fuerza produce un efecto multiplicador, sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro y todo ello redundando en la obtención de resultados de mayor impacto. El trabajo de grupos docentes cooperativos valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; mientras que otros modelos de trabajo solo dan prioridad al logro de manera individual y; por lo tanto, la competencia de jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas pierden muchas veces el sentido, desmotivando a las personas y no siempre han resultado eficientes. (p. 45)

### **1.3.9.- La personalidad en el trabajo de grupos docentes cooperativos**

De acuerdo con Blanchard (1999), “en el juego de las interdependencias entre los miembros de un equipo, la personalidad se revela como uno de los factores clave de la actitud. Por eso vamos a ver ahora de qué manera la personalidad incide en la situación de determinados roles de equipo” (p. 80).

#### **Los principales roles son los siguientes:**

En esta perspectiva de roles, sobre los principales roles de acuerdo al autor López (2008) son:

**Creativo.** - Es el rol imaginativo, que resuelve problemas difíciles, que encuentra soluciones y nuevas maneras de abordar las situaciones. Por ello, no se atiende a reglas o procedimientos fijos y estáticos. La debilidad de este rol es que evita entrar en detalles, ignorando las dificultades de aplicación práctica y que suele tener problemas de comunicación eficaz, al estar absorto en sus propios pensamientos. **Investigador de recursos.** - Es el rol extrovertido, entusiasta, comunicativo, que explora las oportunidades y desarrolla contactos. La debilidad de este rol es que puede ser demasiado optimista y perder interés por la tarea una vez que el entusiasmo

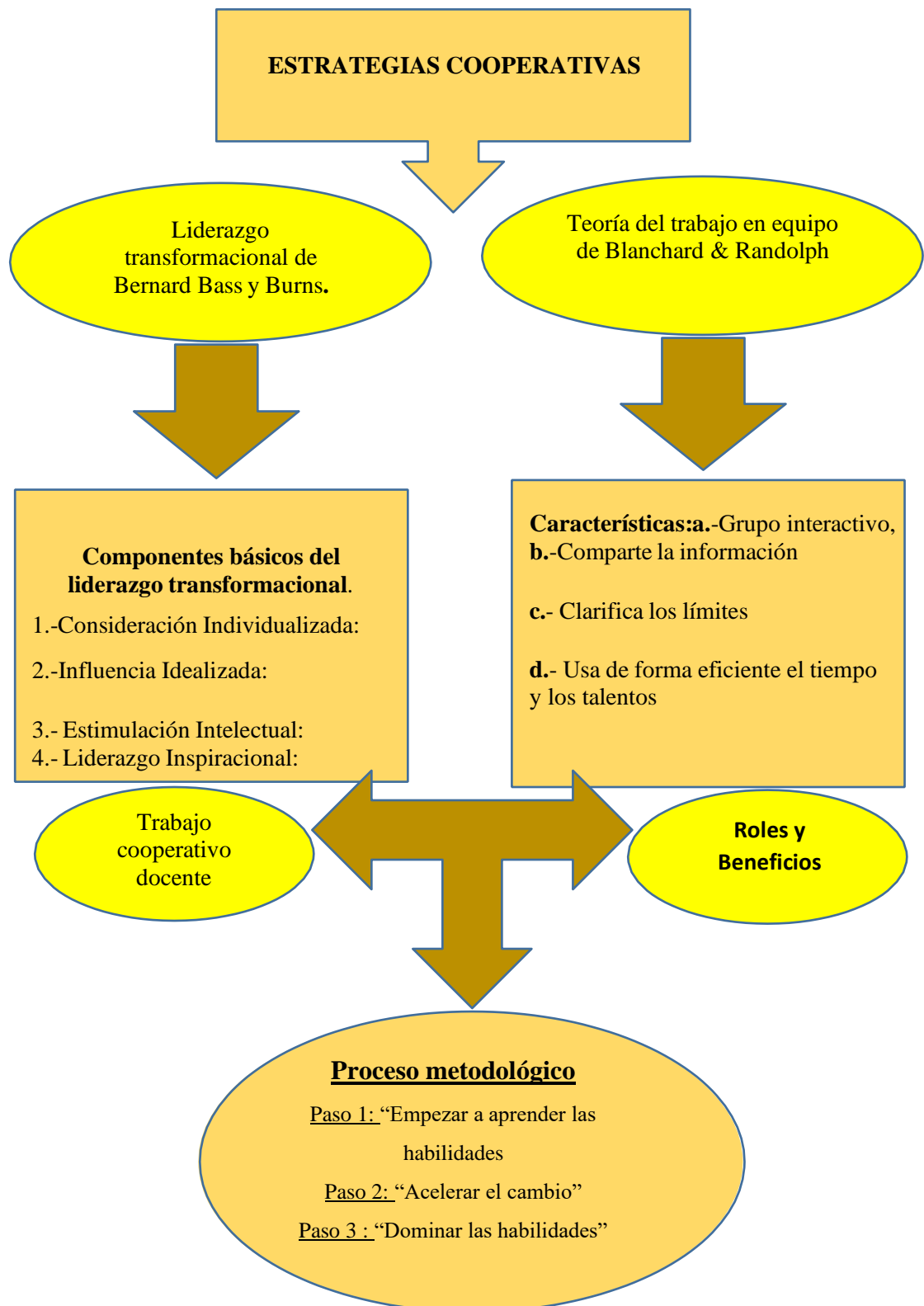


desaparece. **Coordinador.** - Es el rol maduro que inspira confianza. Clarifica los objetivos y promueve la comunicación en las reuniones de equipo para involucrar a todos en el proyecto en común. La debilidad de este rol es que puede verse por los demás como manipulador y como alguien que delega funciones, quitándose el trabajo de encima. **Impulsor.** - Es el rol retador, dinámico que crece bajo presión y que tiene la capacidad y el coraje de sobreponerse a los obstáculos. La debilidad de este rol es que, está próximo a la provocación y es fácil que hiera la sensibilidad de otros. **Evaluador.** - Es el rol serio que analiza todas las opciones y sabe realizar juicios precisos y estratégicos. La debilidad de este rol es que le puede faltar habilidad para inspirar a otros. **Implementador.** - Es el rol disciplinario, conservador, de confianza, que tiene capacidad práctica de acción. La debilidad de este rol es que es un punto inflexible y lento a la hora de responder a nuevas posibilidades. **Cohesionador.** - Es el rol cooperativo, perceptible, apacible y diplomático, que sabe escuchar y evita el conflicto. La debilidad de este rol es que puede ser indeciso en situaciones críticas. **Finalizador.** - Es el rol autónomo, libre en su dedicación la tarea y que aporta conocimientos y habilidades especiales. La debilidad de este determinado y que está demasiado centrado en su especialidad.

(p.  
12).



#### 1.4.- Modelo Teórico.



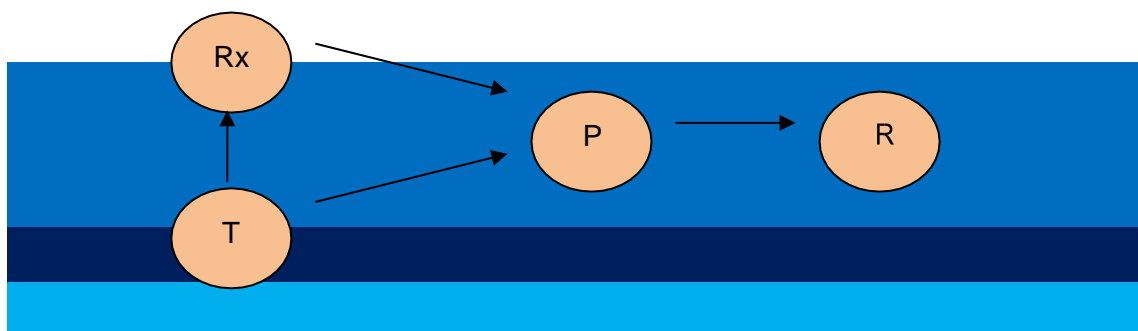
**Fuente:** Elaborado por el autor



## CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

### 2.1.-Tipo de diseño

En esta investigación se dirige a un nivel de “Investigación Básica, de Tipo descriptiva, no experimental”, prospectiva. De acuerdo con la metodología de trabajo, la investigación determinará “la relación de ambas variables de tipo causal. Para el presente estudio el investigador no creará ninguna situación, sino que observará la situación existente en cuanto a las estrategias participativas” para mejorar el trabajo cooperativo docente de la Institución Educativa “Rosa Flores de Oliva” Ciudad y provincia de Chiclayo.



#### **Leyenda:**

**Rx:** Estrategias de gestión cooperativa.

**T:** Estudios o modelo teórico.

**P:** Trabajo colaborativo **R:**

Realidad transformada

#### **Población y muestra Población.**

Según Ramírez (1999) “la población son los individuos que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, sobre los cuales se requiere hacer una inferencia basada en la información y a un número de variables definidas en el estudio” (p. 20). La población comprende los 80 docentes que comprende la plana docente del nivel secundario de la Institución Educativa “Rosa Flores de Oliva” Ciudad y provincia de Chiclayo. (N)



**Muestra:**

“La muestra poblacional considerada para el presente estudio comprende los 25 docentes que comprende la plana docente del nivel secundario de la Institución

Educativa” “Rosa Flores de Oliva” Ciudad y provincia de Chiclayo. (n=N)

**Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

“La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se llevará a cabo a través de las Encuestas” según el enfoque de Hernández (2014):

**Encuesta:** Diagnostica la situación actual, respecto al estilo de trabajo cooperativo docente, el cual es la base para plantear las estrategias participativas. Este diagnóstico señalará cuáles son los factores críticos por los que está atravesando la institución educativa respecto a la gestión de estrategias y su relación con el trabajo cooperativo docente. Dicho resultado servirá para proponer y pautear recomendaciones respecto a cómo superar los puntos críticos, cómo mantener los óptimos y cómo mejorarlos.

**Técnica de gabinete:** Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación.

**Fichas Textuales:** Es la transcripción entre comillas y al pie de la letra, del párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación.

**Fichas Bibliografías:** Es la que contiene los datos suficientes para la rápida identificación de los libros consultados.

**Fichas de Resumen:** Es la que el investigador usa para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

**Técnica de Campo:** Se utilizó documentos debidamente estructurados que sirvieron para recoger información pertinente y coherente en la solución de las variables del presente estudio. (p. 34)

**Métodos y procedimientos para la recolección de datos.**

Según Hernández (2014) se utilizó “Método descriptivo nos permitió revelar las relaciones importantes del objeto a investigar, está presente en el proceso de asimilación en la construcción del modelo y de la hipótesis de la investigación. Dentro de ello, se utilizó análisis, síntesis, abstracción, inducción y deducción. Como se sabe el método descriptivo, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que lo rodea”



### **Análisis estadístico de los datos**

Según Fortín (1999) “Para el procesamiento de los datos se utilizó un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales. Se empleó el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética”.



## CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1.- RESULTADOS

**Tabla 01**

**La gestión educativa en el proceso enseñanza-aprendizaje.**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
01.- Se innova estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.	03	12	02	08	20	80	25	100
02.- Se actualiza nuestros conocimientos sobre estrategias didácticas en la disciplina que enseño	03	12	02	08	20	80	25	100
03.- Se actualice sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo	02	08	04	16	19	76	25	100
04.- Incorpora el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.	09	36	16	64	00	00	25	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta realizada en la plana docente de secundaria de la Institución educativa “Rosa Flores de Oliva”, de la ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

#### **Interpretación**

En la tabla referente la gestión educativa en el proceso enseñanza-aprendizaje, observamos que el 80% de los docentes encuestados manifiestan que no se innovan las estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes; respuestas que se complementan con esta otra respuesta del 80% de docentes que refieren que no se actualizan los conocimientos sobre estrategias didácticas en la disciplina que enseña, más predomina lo convencional lo que se enseña casi siempre. Inclusive el 76% manifiesta que no se actualiza sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo. Sin embargo antes estas respuestas existe un 64% que dice que a veces incorpora el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.



**Tabla 02**

**La gestión institucional y el trabajo en equipo**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
14.-Trabajo en equipo en la elaboración de la programación curricular	02	08	04	16	19	76	25	100
15.- Se trabaja cooperativamente en el análisis y reflexiones sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes	03	12	03	12	19	76	25	100
16.- En intercambiar estrategias pedagógicas para el logro de buenos resultados	05	20	02	08	18	72	25	100
17.- Para compartir información y conocimientos entre los docentes a fin de que se actualicen en temas que los ayude a mejorar su práctica	06	24	02	08	17	68	25	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta realizada en la plana docente de secundaria de la Institución educativa “Rosa Flores de Oliva”, de la ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

**Interpretación:**

En lo concerniente a la tabla 02 sobre la gestión institucional y el trabajo cooperativo, se tiene que un 76% de los docentes encuestados manifiesta que en la elaboración de la programación curricular nunca se trabaja en equipo, además de ello, el 76% dice que nunca se trabaja cooperativamente en el análisis y reflexiones sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes, esa función más es individual y a criterio del docente. Por otra parte, se tiene que el 72% de los docentes no trabaja cooperativamente en intercambiar estrategias pedagógicas para el logro de buenos resultados; e incluso, el 68% de los docentes encuestados opinan que no trabajan cooperativamente para compartir información y conocimientos entre los docentes a fin de que se actualicen en temas que los ayude a mejorar su práctica.



**Tabla 03****Estrategias de cooperación docente en las sesiones de aprendizaje:**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
18.- “Se utilizan diferentes estrategias y/o actividades de enseñanza – aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes”	04	16	03	12	18	72	25	100
19.- Se utiliza estrategias didácticas de trabajo y aprendizaje cooperativo	08	32	04	16	13	52	25	100
20.- “Se verifica que los estudiantes hayan comprendido el tema antes de iniciar uno nuevo”	04	16	03	12	18	72	25	100
21.- “Se promueve el trabajo en equipo en las sesiones de aprendizaje”	03	12	08	32	14	56	25	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta realizada en la plana docente de secundaria de la Institución educativa “Rosa Flores de Oliva”, de la ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

**Interpretación:**

En la tabla referente a las estrategias de cooperación docente en las sesiones de aprendizaje, se tiene que el 72% de los docentes nunca utiliza estrategias diferentes o actividades de enseñanza – aprendizaje diferente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes; además de ello, se tiene que el 52% de los encuestados manifiesta que no se utiliza estrategias didácticas de trabajo y aprendizaje cooperativo. Por otra parte, el 72% manifiesta que nunca se verifica que los estudiantes hayan comprendido el tema antes de iniciar uno nuevo; e incluso, el 56% de opiniones refiere que nunca se promueve el trabajo en equipo en las sesiones de aprendizaje.



**Tabla 04****Desarrollo de estrategias didácticas y de evaluación en grupos cooperativos docentes**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
“Desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio”.	04	16	03	12	18	72	25	100
“La toma de decisiones en equipo permite la mejora de los procesos de planificación, ejecución y evaluación”	08	32	04	16	13	52	25	100
Los docentes cumplen funciones comprometidos con la tarea de evaluar en equipo las actividades planificadas en la institución.	04	16	03	12	18	72	25	100
“El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales”	03	12	08	32	14	56	25	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta realizada en la plana docente de secundaria de la Institución educativa “Rosa Flores de Oliva”, de la ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

**Interpretación:**

Respecto al desarrollo de estrategias didácticas y de evaluación en grupos cooperativos docentes, se tiene que el 72% de docentes dice “que no desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio”; el 52% además refiere que la toma de decisiones no la hacen en equipo que permita la mejora de los procesos de planificación, ejecución y evaluación. Por otra parte, el 72% dice que los docentes “no cumplen funciones comprometidos con la tarea de evaluar en equipo las actividades planificadas en la institución, e incluso, el 56% asume que el equipo docente no ha sido capacitado para realizar los procesos de desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales”.



**Tabla 05****Capacitación docente**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de: Planificación,	04	16	03	12	18	72	25	100
El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de habilidades para tomar decisiones	08	32	04	16	13	52	25	100
Los docentes aplican estrategias de: Comunicación	04	16	03	12	18	72	25	100
Los docentes conocen estrategias de: Liderazgo organizacional	03	12	08	32	14	56	25	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta realizada en la plana docente de secundaria de la Institución educativa “Rosa Flores de Oliva”, de la ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

**Interpretación**

Respecto a la capacitación docente, el 72% refiere que el equipo docente nunca ha sido capacitado para realizar los procesos de: Planificación, incluso el 52% refiere que el equipo docente no ha sido capacitado para realizar los procesos de habilidades para tomar decisiones. Así mismo, el 72% asume que los docentes nunca aplican estrategias de comunicación, incluso el 56% refiere que los docentes no conocen estrategias de: liderazgo organizacional.



### 3.2. DISCUSION

En el trabajo de investigación, según el planteamiento del autor Olmos (PUCP, 2017) sostiene que los problemas relacionados al deterioro de la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas del Perú se deben a la falta de comunicación, liderazgo, y decisión en la gestión pedagógica. (pág.26). Esto influye en el aprendizaje de los estudiantes.

Este planteamiento coincide con los resultados obtenidos en las encuestas a los docentes en la gestión educativa en el proceso enseñanza-aprendizaje, tabla N° 01, el 80% No se actualizan, no se innovan en estrategias pedagógicas-didácticas perjudicando a los estudiantes.

Sin embargo, el 64% de los encuestados refiere que a veces usan la tecnología para facilitar el aprendizaje de los estudiantes, lo que da visos de superación y esperanzas de mejora en las demás estrategias.

Este resultado nos permite reflexionar, que, con una cultura organizacional y colaborativa cambiaría positivamente.

En la gestión institucional al respecto Wilson (1995) afirma que para mejorar la gestión institucional es esencial impulsar un sistema organizacional cooperativo, para lo cual es clave saber trabajar en grupos cooperativos docentes (pág.34). En la tabla N° 02, según los resultados están interpretados: El 76% de los docentes encuestados manifiestan que en la programación curricular nunca se trabaja en equipo. Además de ello el 76% NO trabaja cooperativamente en intercambiar estrategias pedagógicas para el logro de buenos resultados. El 68% de los docentes responden que No trabajan cooperativamente para compartir información y conocimientos entre los docentes a fin de que se actualicen en temas que los ayuden a mejorar su práctica. Los resultados contradicen la versión de Wilson (1995). Alfaro (2018) afirma que al aplicar el taller de Liderazgo transformacional concluye que mejoró significativamente el trabajo en equipo de docentes de la I.E.

80002 de Trujillo (pág.90)

(Análisis) Para adoptar en la práctica el trabajo en equipo o trabajo cooperativo colaborativo, debemos ensayar el Liderazgo Transformacional, lo que se debe asumir desde los directivos y docentes hasta el personal administrativo y de servicio en nuestra institución educativa.



Chaparro (2012). Concluye y recomienda acciones que reorienten las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico (Colombia) y construye una propuesta de desarrollo de talleres (pág.56). En nuestros resultados según la tabla N° 03: Estrategias de cooperación docente en las sesiones de aprendizaje podemos observar que los docentes No utilizan estrategias diferenciadas el 72%, el 72% NO verifica el logro de aprendizajes. El 52% NO utiliza estrategias didácticas de aprendizaje cooperativo. El 56% No se promueve el trabajo en equipo en las sesiones de aprendizaje. Cómo podemos observar nuestros resultados son contrarios a las recomendaciones de Chaparro. (2012). Lo que debemos tomar en cuenta es las recomendaciones que reorienten las estrategias de gestión en el equipo directivo de nuestra institución educativa.

Según Monereo y Monte (2016-27). El trabajo cooperativo es la expresión de la responsabilidad compartida y desde un sentido de comunidad crítica capaz de integrar las discrepancias en aras de la mejora (pág.11). En cuanto al desarrollo de estrategias didácticas y de evaluación en grupos cooperativos docentes el 72% no desarrolla procesos de reflexión e investigación y no cumple funciones comprometidas con la tarea de evaluar en equipo, el 52% no toma decisiones en equipo, el 56% no ha sido capacitado para trabajar en equipo. Comparando la versión de Monereo y Monte (2016.27) con nuestros resultados, no tenemos responsabilidad compartida ni sentido de comunidad crítica.

Gonzales (2012). Se trazó como objetivo orientar la práctica de la cultura organizacional cooperativa a través de un conjunto de actividades de integración. Comparando el aporte con el antecedente coinciden en integrar una práctica organizacional cooperativa lo que se ausenta a nuestros resultados que requieren reorientar esta práctica en nuestra institución educativa y para ello la propuesta de una capacitación docente en estrategias de gestión cooperativa y trabajo colaborativo. Así mismo ampliar las investigaciones en el ámbito regional y nacional.



### **3.3. Propuesta**

**Estrategias de gestión cooperativa para fomentar el trabajo colaborativo en los docentes del nivel secundario, de la Institución educativa “Rosa Flores de Oliva”, ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque.**

Nuestra investigación cuenta con la posibilidad de establecer cambios importantes en la gestión de las instituciones educativas, haciéndola propicia a forma de trabajo alternativas como el trabajo en equipo a nivel docente y directivo; y el trabajo colaborativo entre docentes, radica en desarrollar y potenciar las relaciones interpersonales y manifestaciones como la interdependencia, la cooperación y las habilidades sociales. Bajo esta perspectiva apostar por su puesto el método de taller.

Cómo es conocido, es un método bastante apropiado, en la medida de que por sí involucra un espíritu participativo. Pero su agilidad y dinámica tiene que ver con la constitución de grupos entre docentes y directivos. Pero sin embargo las técnicas deben aparecer vinculadas de manera específica a uno u otro aspecto de la interdependencia, la cooperación, las reuniones de trabajo y de las habilidades interpersonales. Aquí el principal desafío radica en la designación de conductores y habilitadores conocedores de las técnicas a aplicar.

#### **I.- Descripción de la propuesta.**

Las estrategias de gestión cooperativa tienen como objetivo apoyar a los directivos de la institución educativa “Rosa Flores de Oliva” en el aprendizaje y desarrollo de la habilidad de trabajar colaborativamente, a fin de “optimizar la organización, planificación y distribución de labores, a partir de una metodología que potencia el desarrollo participativo de procesos y respuestas ágiles por parte de la plana docente” y directivos de la institución educativa. La importancia de fomentar estrategias participativas radica en que no sólo permite al equipo docente y directivo abordar un compromiso institucional colectivo en pos del logro de la visión institucional; sino también, mantener una constante motivación e incentivo entre los docentes promoviendo óptimas actitudes comportamentales. En ese



sentido, en el presente trabajo se pretende contribuir a través de estrategias participativas al fomento del trabajo cooperativo entre los docentes a fin de mejorar la participación, el diálogo y la mejora de las competencias comunicativas, en la institución educativa “Rosa Flores de Oliva”, ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

## **II.- Fundamentos**

Desde la óptica de M. G. Buns (1978) “el liderazgo transformador, consiste cuando el líder apela a los más altos valores morales, para guiar a sus seguidores de una organización específica hacia un propósito elevado, hacia los niveles más altos de moralidad y motivación” (p. 57). Por su lado, B. Bass (2000) “definió el liderazgo transformacional en términos de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder transformacional” (p. 56). Para Bass (2000) “el carisma es necesario, pero no es suficiente. Señala que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales indispensables en esta época que enfrenta la relatividad en los valores concibe al líder transformador”, como aquel directivo que según Bass (2000): Sus componentes básicos del liderazgo transformacional son: 1) Consideración individualizada. 2) Influencia idealizada. 3) Estimulación intelectual. 4) Liderazgo inspiracional.

Además: a.- Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas; b.-Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bien estar del equipo o de la organización” (p. 39). Bass, (1985), identificó tres formas en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores: “a) Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea. b) Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos de equipo y la institución, en lugar de sus propios intereses. c) Activar sus necesidades de mayor orden. La concepción del liderazgo transformacional en el campo educacional” (p. 84). Tanto Burns (1978) y Bass (2000), como K. Leithwood (2005), presentan al liderazgo transformacional como una superación del liderazgo “instructivo”. Por otra parte, la teoría del trabajo en equipo de Blanchard & Randolph (2000) definen a

Un equipo de alto nivel como aquel que reúne las siguientes características: a.-Un grupo interactivo, formado por gente con grandes aptitudes que usa las ideas y la motivación de todos los miembros del equipo. b.-Aquel que comparte la información para



crear altos niveles de confianza y responsabilidad. c.- Clarifica los límites para crear la libertad y la responsabilidad de cumplir tareas de una forma eficaz. d.- Usa de forma eficiente el tiempo y los talentos de los miembros de su equipo y su director. e.- Para finalizar, utiliza la autogestión de sus aptitudes para tomar decisiones de equipo y genera buenos resultados para el equipo, sus miembros y la organización. (p. 35).

### **III.-Objetivos**

#### **Objetivo general.**

“Establecer una cultura cooperativa organizacional de Liderazgo Transformacional con la participación colaborativa de los docentes de la institución educativa Rosa Flores de Oliva de la ciudad de Chiclayo”

#### **Objetivos específicos:**

- Apoyar a los directivos de la institución educativa Rosa Flores de Oliva en el desarrollo de habilidades colaborativas con bases morales en la toma de decisiones.
- Fomentar estrategias participativas con equipos de trabajo en las actividades desarrolladas por la institución educativa Rosa Flores de Oliva.
- Desarrollar habilidades sociales y comunicativas con la participación de los directivos y demás agentes educativos.
- Fortalecer el compromiso institucional colectivo en pos de lograr la visión y misión de nuestra institución educativa.
- Alcanzar resultados esperados con relaciones positivas, inteligencia emocional, manejo de conflictos en una interacción de medición docente en el marco de una interdependencia positiva.
- Promover reuniones de trabajo para evaluar resultados que provienen de la participación y colaboración de los docentes y directivos de la institución educativa Rosa Flores de Oliva.



**Estrategias y cronograma teniendo en cuenta los objetivos específicos.**

ESTRATEGIAS	INDICADORES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Mejoramiento de los vínculos de cooperación en base a talleres de compromiso con la tarea, compartir esfuerzos y responsabilidades.	✓ Acuerdos de compromiso colaborativo con las tareas entre docentes y estudiantes.	✓ Directivos ✓ Docentes ✓ Alumnos		X	X			X	X					
Promover la interdependencia sustentada en talleres sobre la actitud de confianza y comunicación	✓ Mecanismos participativos de intercambio de información entre docentes y directivos. ✓ Mecanismos participativos de intercambio de información entre docentes y estudiantes.	✓ Directivos ✓ Docentes ✓ Alumnos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo de habilidades sociales en base a técnicas de convivencia y participación plena.	✓ Uso de la técnica de agrupamiento heterogéneo entre docentes y directivos. ✓ Uso de la técnica de agrupamiento heterogéneo entre docentes y alumnos.	✓ Directivos ✓ Docentes ✓ Alumnos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Mejoramiento de los vínculos de cooperación en base a talleres de interrelación positiva y la solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manifestaciones compartidas de respeto y valoración entre docentes y directivos.</li> <li>✓ Manifestaciones compartidas de respeto y valoración entre docentes y alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directivos</li> <li>✓ Docentes</li> <li>✓ Alumnos</li> </ul>				X	X			X	X			
Promover la interdependencia basada en talleres sobre manejo de conflictos y el servicio mutuo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acuerdos sobre el mecanismo junta de iguales, en la solución de conflictos a nivel docente y directivo.</li> <li>✓ Acuerdos sobre el mecanismo junta de iguales, en la solución de conflictos a nivel docente y alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directivos</li> <li>✓ Docentes</li> <li>✓ Alumnos</li> </ul>								X				
Mejora de la calidad de las reuniones de trabajo en base a talleres de manejo democrático, de acuerdos conjuntos en torno a objetivos y agenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de la técnica participativa de formulación de objetivos de reuniones de trabajo de docentes y directivos.</li> <li>✓ Protocolo de reglas de puntualidad y gestión del tiempo de las reuniones de trabajo de docentes y directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directivos</li> <li>✓ Docentes</li> </ul>	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X



#### **IV.- Bases transformacionales de la estrategia:** (Basados en Bass & Avolio (1990),

**a.-Intelectual:** Consiste en promover en los docentes la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas convencionales. Este principio se sustenta en proyectos y actividades institucionales construidas y trabajadas cooperativamente. **b.- Motivación inspiracional:** Se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones institucionales trascendentales que involucren la participación del colectivo docente y directivos de la institución. Este principio está asociado a los diversos pasos del proceso del trabajo en equipo docente: Conectar, comprender, practicar. **c.- Consideración individual:** Que implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas y propiciar su desarrollo, a través de la construcción de proyectos en conjunto. **d.- Influencia idealizada:** Se relaciona con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él. (p. 167).

#### **V.- Proceso metodológico**

- Cada etapa de esta estrategia según Bass (2000): “puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su equipo directivo. Para la realización de algunas actividades puede ser necesario la utilización de una pizarra o materiales como papelógrafos, cartulinas, plumones. Idealmente se debe disponer de espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de cada miembro del equipo docente y directivo”.



## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

- Se puede percibir que en los docentes del nivel secundario de la institución educativa “Rosa Flores de Oliva” de la ciudad y provincia de Chiclayo, no se promueve su participación y cooperación en las diversas actividades institucionales, existe celo profesional e indiferencia docente en apoyar al desarrollo de las actividades realizadas en la institución; complementariamente, no hay fomento del trabajo colaborativo entre los docentes y ni entre los docentes y el personal jerárquico, e incluso no hay estímulos, ni reconocimientos por el desempeño docente.
- Las estrategias de gestión cooperativa contribuyen a optimizar la organización, planificación y distribución de labores, a partir de una metodología de gestión institucional que potencia el trabajo y la participación del colectivo docente en las actividades institucionales.
- Las estrategias contribuyen a tener una visión holística de un determinado tema, asociando los conocimientos y experiencias previas y reflexionando acerca de los factores, implicancias y antecedentes sobre el mismo.
- El plan de intervención operativa de la estrategia basado en las etapas de arranque, en los ciclos de trabajo en equipo, y en la etapa de cierre; cohesiona a todos los integrantes de la plana docente en función de la visión y metas institucionales.



## **CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES**

- Es necesario construir un sistema organizacional cooperativo y una cultura colaborativa en la institución educativa “Rosa Flores de Oliva”, por ello a los directivos se les propone practicar el Liderazgo Transformacional a través de talleres y charlas en el trabajo de equipo para mejorar las relaciones interpersonales entre directivos, docentes, personal administrativo y personal jerárquico y se les reconozca estímulos por su desempeño laboral. El presente trabajo es importante porque constituye una herramienta esencial para la gestión y conducción educativa. Existe simbiosis entre el Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo docente.
- Desarrollar las estrategias de gestión cooperativa-participativa a través de la conexión, compromiso y práctica, éstas permiten que los docentes adopten una posición trabajo integrado y cooperativo contribuyan a optimizar la organización, la planificación y la distribución de labores a partir de una metodología de gestión institucional que potencia el trabajo y la participación colectiva docente en las actividades institucionales.
- Reflexionar sobre las estrategias basadas en nuestro estudio de investigación teniendo en cuenta la ayuda que brindan los antecedentes y cómo contribuyen a tener una visión holística y las implicancias en nuestro objeto de estudio.
- Los directivos deben procurar desarrollar con los docentes las estrategias de intervención operativa en situaciones reales, aplicando cada etapa: \*De arranque. \*En los ciclos de trabajo en equipo. De cierre. En estas etapas cohesionan a todos los integrantes de la plana docente en función de la visión y metas institucionales.
- Desarrollar un plan de capacitación sobre estrategias de liderazgo transformacional que satisfagan las necesidades y demandas de los docentes que les permitan tomar conocimientos en los procesos de planificación, toma de decisiones y estrategias de comunicación.



## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

**Abad, S.** (2018). *La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, 201* [Tesis de doctorado]. Universidad Cesar Vallejo.

**Álvarez, B.** (2005), *Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes*”, Universidad del Zulia, Maracaibo. Venezuela

[https://www.researchgate.net/publication/228917936\\_Liderazgo\\_transformacion  
al\\_en\\_el\\_docente\\_universitario\\_Maracaibo\\_Venezuela\\_Universidad\\_del\\_Zulia](https://www.researchgate.net/publication/228917936_Liderazgo_transformacional_en_el_docente_universitario_Maracaibo_Venezuela_Universidad_del_Zulia)

**Alfaro.** 2018. *Liderazgo Transformacional Para Mejorar El Trabajo En Equipo En Instituciones Educativas*, Trujillo.

**Álvaro de la Cruz M.** (2021). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico elemental de la Parroquia Cumbe, 2018. REEA. No. 7, Vol II. Enero 2021. Pp. 81-99. Centro Latinoamericano de Estudios en Epistemología Pedagógica. URL disponible en: <http://www.eumed.net/rev/reea>

**Armengol, Jesús;** Técnicas de trabajo cooperativo; Universidad Politécnica de Catalunya, UPC, Barcelona.

**Antúñez, Serafín y otros,** 2002; *Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado. El paso del yo al nosotros.* GRAO, Barcelona

**Blanchard, Ken, O. Connor;** 2006; *Administración por valores*; grupo editorial Norma; Barcelona.

**Bass, B. M.** (2000). *Organizaciones Inteligentes.* Atlas. Sao Paulo.  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n2/pdf/or  
ganizaciones.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf)

**Burns, M. G.** (1978) *El liderazgo transformacional.* Editorial Mc Graw Hill.  
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>



**Buendía Lazaro, Carlos Dionisio (2019).** *Trabajo colaborativo en el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del Valle de Zatinaki del Distrito de Perené – 2019.* Universidad Peruana de Ciencias e Informatica.

<https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/136>

**Caldeiro & Vizcarra (2003).** *Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural.* Trabajo de Grado de Postgrado.

Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo Estado Zulia.

[https://www.google.com/search?q=Caldeiro+y+Vizcarra+\(2003\).+Liderazgo+transformacional+y+el+trabajo+en+equipo+del+personal+docente+de+Educaci%C3%B3n+Rural.+Trabajo+de+Grado+de+Postgrado.+Universidad+Dr.+Rafael+Bellos%C3%ADn.+Maracaibo+Estado+Zulia&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwj\\_udKA0cDzAhV6EVkFHU4kAo4QBSgAegQIARA1&biw=1366&bih=625&dpr=1](https://www.google.com/search?q=Caldeiro+y+Vizcarra+(2003).+Liderazgo+transformacional+y+el+trabajo+en+equipo+del+personal+docente+de+Educaci%C3%B3n+Rural.+Trabajo+de+Grado+de+Postgrado.+Universidad+Dr.+Rafael+Bellos%C3%ADn.+Maracaibo+Estado+Zulia&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwj_udKA0cDzAhV6EVkFHU4kAo4QBSgAegQIARA1&biw=1366&bih=625&dpr=1)

**Cuenca, Ricardo y Carrillo, Sandra, 1998** La dinámica de grupos. Conceptos y técnicas. Serie: Capacitación de Adultos. Lima:

**Chaparro. 2012.** Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico a propósito de las mejoras institucionales. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Educación. Línea de Investigación en Liderazgo y Gestión. Bogotá.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/9956/ChaparroBarraAlida2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

**De la Cruz González, Julia Dominga ( 2019).** *Trabajo colaborativo en docentes de una institución educativa , Guayaquil -2019.* Universidad Cesar Vallejo.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42499>

**Delia Mercedes Vargas Vásquez** Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4675>

**Expósito, M.;** 2012; La potencia de la cooperación. Málaga, España.

[https://vientosur.info/wpcontent/uploads/spip/pdf/VS135\\_M\\_Expósito\\_Potencia\\_cooperacion\\_diez\\_tesis\\_sobre\\_arte\\_politizado.pdf](https://vientosur.info/wpcontent/uploads/spip/pdf/VS135_M_Expósito_Potencia_cooperacion_diez_tesis_sobre_arte_politizado.pdf)



**Fernández Lozano, M.P., González-Ballesteros, A., de Juanas Oliva, A. (2011).** El alcance del trabajo cooperativo desde el punto de vista de los maestros de Educación Primaria. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4760741>

**Fabra, M.L.** 1992; El trabajo cooperativo, revisión y perspectivas”. Aula de Innovación Educativa nº9. <https://www.grao.com/es/producto/el-trabajo-cooperativo-revision-y-perspectivas>

**Glinz, E** (2005). Un acercamiento al trabajo colaborativo. Revista Iberoamericana de Educación. Concejo Educativo de Castilla y León, España.  
<https://rieoei.org/RIE/article/view/2927>

**Huillca, B.,** 2015; *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de postgrado; Lima <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4616>

**López, A.** 2007 14 ideas clave. El trabajo en grupo del profesorado. GRAÓ, Barcelona.  
<https://www.grao.com/es/producto/14-ideas-clave-el-trabajo-en-equipodel-profesorado>

**Margori Lucero Milla Barrial (2022).** *El trabajo colaborativo en los docentes del nivel primario en escuelas públicas de la UGEL 04 Lima Metropolitana.*  
Universidad Privada Cayetano  
Heredia. <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/11409>

**Moreno Bastidas, G.R., & Pineda López, R. del C.** (2019). *La Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones de Educación Superior.* Revista Científica Hallazgos21, 4(2), 112- 132. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

**Muñoz, H.**(2022). *Práctica pedagógica y trabajo colaborativo de los docentes en la Escuela de Infantería del Ejército – 2019.*[ Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

**Olmos** (2012) El trabajo cooperativo, una clave educativa; Documento de trabajo, PUCP- Lima. <http://www.concejoeducativo.org/alternat/coop-clave.htm>



**Pallares, M.:** 1993, Técnicas de grupo para educadores. Madrid. ICCE,  
<https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/tecnicas-de-grupo-para-educadores/autor/pallares-manuel/>

**Ramirez, M( 2020) .** Gestión Educativa Y Práctica Docente: Reflexiones Sobre La Dimensión Investigativa. Ciencia y Educación. Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa. | Ciencia y Educación (cienciayeducacion.com)

**Rentería, V .(2020).** *Gestión educativa y desempeño docente en un Centro de Educación Básica Alternativa de Lima Metropolitana, 2019.* [Tesis de Maestría]. Universidad Jose Carlos Mareategui.

**Rojas, J. (2019).** *Relación entre el liderazgo y el clima organizacional docente de la Institución Educativa Privada “Santa Teresita” Monsefú – Chiclayo.* [Tesis de segunda especialidad]. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

**Vega, L (2020).** *Gestión educativa y su relación con el desempeño docente.* Ciencia y Educación. Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. | Ciencia y Educación (cienciayeducacion.com)

**Yépez Contreras, Verónica Alexandra (2020).** *Capacitación pedagógica docente una propuesta para la promoción de la conducta social positiva con enfoque en el aprendizaje colaborativo dirigida a los docentes de la Escuela Fiscal Manuelita Sáenz en el año lectivo 2019-2020.* Pontificia Universidad Católica de Ecuador.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/18517>



## **ANEXOS**



## ANEXO N° 01

### INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ROSA FLORES DE OLIVA”

#### CUESTIONARIO

##### Instrucciones:

- 1.-No necesita escribir su nombre.
- 2.-Por favor lea bien cada pregunta y sus diferentes alternativas correspondientes a una escala de Likert con 3 alternativas de respuestas.
- 3.-Una vez seleccionada la respuesta, marque con una equis (X) en el espacio señalado para ello (sólo una opción)
- 4.-El éxito de la investigación depende de su objetividad y sinceridad al responder cada pregunta.

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>La gestión educativa en el proceso enseñanza-aprendizaje.</b>								
10.- Se innova estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.								
11.- Se actualiza nuestros conocimientos sobre estrategias didácticas en la disciplina que enseño								
12.- Se actualice sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo								
13.- Incorpora el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.								
<b>La gestión y el trabajo en equipo</b>								
4.-En la elaboración de la programación curricular								
15.- En analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes								
16.- En intercambiar estrategias pedagógicas para el logro de buenos resultados								



17.- Para compartir información y conocimientos entre los docentes a fin de que se actualicen en temas que los ayude a mejorar su práctica								
<b>Estrategias de cooperación docente en las sesiones de aprendizaje</b>								
18.- Se utilizan diferentes estrategias y/o actividades de enseñanza – aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes								
19.- Se utiliza estrategias didácticas de trabajo y aprendizaje cooperativo								
20.- Se verifica que los estudiantes hayan comprendido el tema antes de iniciar uno nuevo								
21.- Se promueve el trabajo en equipo en las sesiones de aprendizaje								
<b>Desarrollo de estrategias didácticas y de evaluación en grupos cooperativos docente</b>								
Desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio.								
La toma de decisiones en equipo permite la mejora de los procesos de planificación, ejecución y evaluación								
Los docentes cumplen funciones comprometidos con la tarea de evaluar en equipo las actividades planificadas en la institución.								
El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales								
El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de Evaluación curricular								
Los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación son definidos por el equipo								
<b>Capacitación docente</b>								
El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de: Planificación,								
El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de habilidades para tomar decisiones								
Los docentes aplican estrategias de: Comunicación								
Los docentes conocen estrategias de: Liderazgo organizacional								

Los docentes aplican estrategias en la toma de decisiones en el trabajo en equipo								
Los docentes reciben capacitación en lo que se refiere al trabajo en equipo.								



**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS****FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

- 1.1. Nombre del Experto:** Dr. Sevilla Exebio, Julio César  
**1.2. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)  
**1.3. Título Profesional:** Lic. En Sociología  
**1.4. Grado /Mención:** Dr. en Sociología  
**1.5. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Estrategias participativas

**Autor/a :**

**II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

- 1= Muy deficiente  
 2= Deficiente  
 3= Aceptable  
 4= Buena  
 5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales			x		
2	Respeto los derechos de información a la privacidad				x	
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable estrategias participativas en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales				x	
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable estrategias participativas				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación			x x		



7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				<b>x</b>	
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio					<b>x</b>
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					<b>x</b>
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable estrategias participativas				<b>x</b>	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					<b>x</b>
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento				<b>x</b>	
	<b>Puntaje parcial</b>			<b>09</b>	<b>24</b>	<b>20</b>
	<b>Puntaje total</b>			<b>53</b>		

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación .....(x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 16 septiembre 2021



**Dr. Sevilla Exebio, Julio César**  
**CSP 311**



## ANEXO 03

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### I.- INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. **Nombre del Experto:** Dr. Sevilla Exebio, Julio César  
 1.2. **Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)  
 1.3. **Título Profesional:** Lic. En Sociología  
 1.4. **Grado /Mención:** Dr. en Educación  
 1.5. **Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Trabajo cooperativo  
**Autor/a**

#### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

- 1= Muy deficiente  
 2= Deficiente  
 3= Aceptable  
 4= Buena  
 5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales					x
2	Respeto los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Trabajo cooperativo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					x
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Trabajo cooperativo				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación					x
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores			x		
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				x	



9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Trabajo cooperativo				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
<b>Puntaje parcial</b>		03 09 40				
<b>Puntaje total</b>		52				

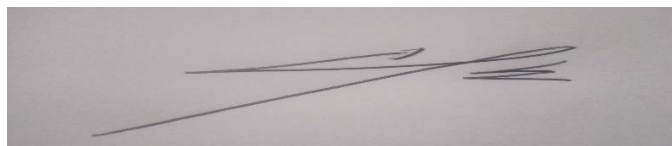
### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 16 septiembre 2021



**Dr. Sevilla Exebio, Julio César**  
**CSP 311**



## ANEXO 04

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

##### I.- INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. **Nombre del Experto:** Dr. Rabones Zapatel, Carlos Edmundo  
 1.2. **Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)  
 1.3. **Título Profesional:** Lic. En Sociología  
 1.4. **Grado /Mención:** Dr. en Sociología  
 1.5. **Instrumento de evaluación:** Ficha técnica  
**Variable:** Estrategias participativas  
**Autor/a:**

##### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

- 1= Muy deficiente  
 2= Deficiente  
 3= Aceptable  
 4= Buena  
 5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales			x		
2	Respeto los derechos de información a la privacidad				x	
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable estrategias participativas en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales				x	
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable estrategias participativas				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación			x x		
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				x	



8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio					x
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable estrategias participativas				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento				x	
	<b>Puntaje parcial</b>			09	24	20
	<b>Puntaje total</b>			53		

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación .....(x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 22 septiembre 2021



**Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo**  
**CSP 208**



**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS****I.- INFORMACIÓN GENERAL**1.1. **Nombre del Experto:** Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo1.2. **Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)1.3. **Título Profesional:** Lic. En Sociología1.4. **Grado /Mención:** Dr. en Educación1.10.-**Instrumento de evaluación:** Ficha técnica**Variable:** Trabajo cooperativo**Autor/a :****II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Aceptable

4= Buena

5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales					x
2	Respeto los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable trabajo cooperativo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					x
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable trabajo cooperativo				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación					x
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores			x		



8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				x	
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable trabajo cooperativo				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
	<b>Puntaje parcial</b>	<b>03</b>	<b>09</b>	<b>40</b>		
	<b>Puntaje total</b>	<b>52</b>				


### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajustan a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

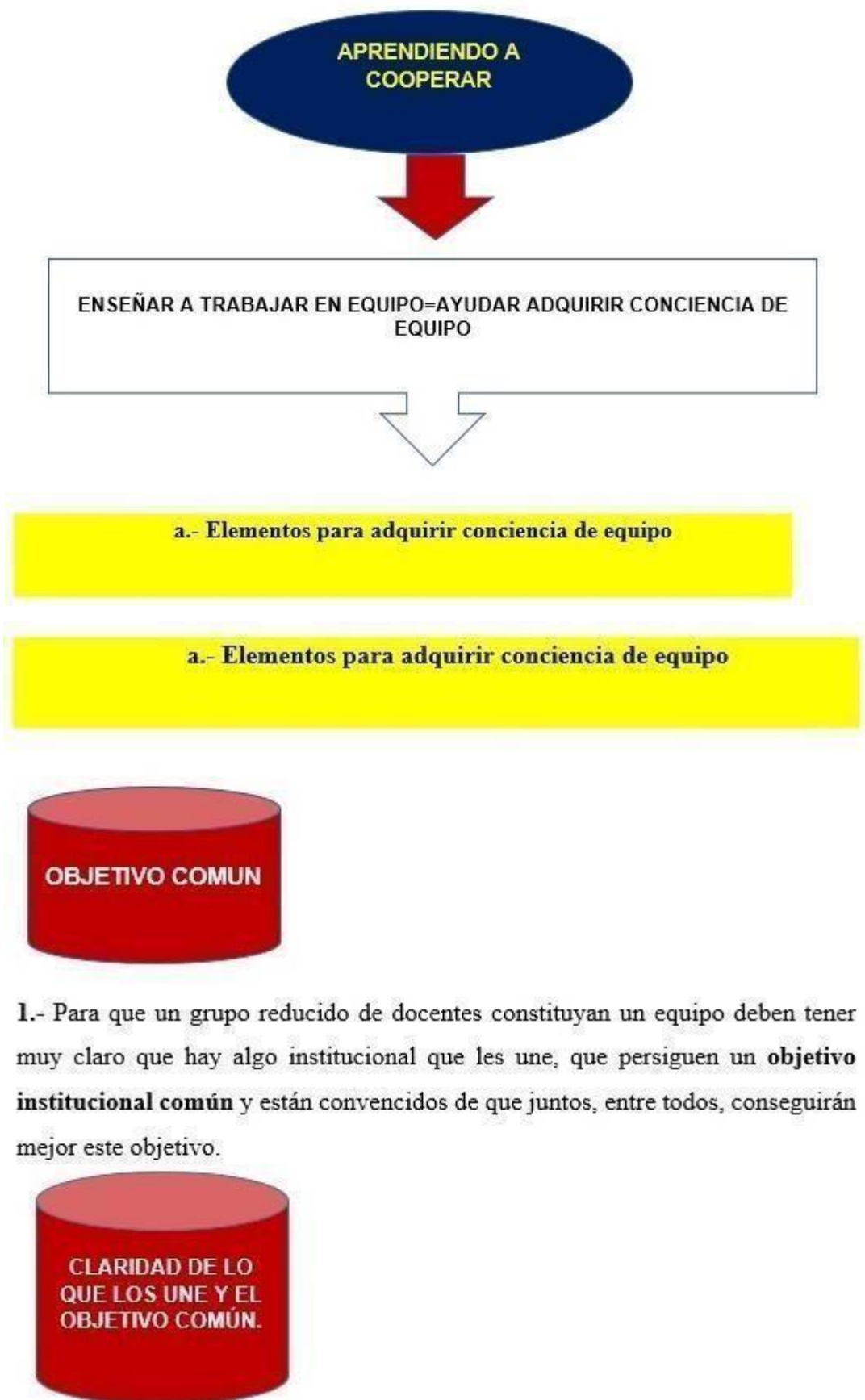
Lugar y fecha: Lambayeque, 22 septiembre 2021



**Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo**  
**CSP 208**



ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN



1.- Para que un grupo reducido de docentes constituyan un equipo deben tener muy claro que hay algo institucional que les une, que persiguen un **objetivo institucional común** y están convencidos de que juntos, entre todos, conseguirán mejor este objetivo.



2.- A fin de que los distintos equipos de docentes se sientan miembros de un grupo más amplio de docentes deben de **tener muy claro lo que les une y el objetivo institucional común** que persiguen y que, entre todos, juntando el esfuerzo de todos sus componentes, lo alcanzan más rápidamente.



3.- Las actuaciones de los distintos actores sociales del ámbito de Intervención ya persiguen desde el inicio esta finalidad: **Tomar conciencia de grupo**, formar los equipos de docentes y empezar a crear conciencia de comunidad y de equipo.



4.- Predisponer al equipo de docentes para trabajar de forma cooperativa. Se destaca aquí la **importancia de trabajar en equipo** como una concepción institucional coherente y permanente. Para ello, la presente estrategia propone una serie de dinámicas de grupo que pueden facilitar un mayor conocimiento mutuo de los docentes conformantes de los equipos de trabajo; para que poco a poco vayan incrementando sus relaciones de amistad. Estas dinámicas se pueden ir realizando en el momento que el equipo docente considere más oportuno.





5.- Los **proyectos comunes** constituyen otro elemento que muy importante que contribuye en gran medida a adquirir esta conciencia de equipo. Los Proyectos pueden ser tanto de desarrollo institucional, relacionados directamente con las áreas del currículum, así como proyectos ocasionales que se llevan a cabo durante las relaciones interpersonales de los docentes: una propuesta silábica, una malla curricular, una proyección social, un festival, un libro, una fiesta para celebrar el aniversario de la institución, o celebrar los onomásticos de los colegas, etc. Más importante que los aspectos formales de estos proyectos –que sean “vistosos” o “espectaculares”- es conseguir la participación de todos los docentes, cada uno según sus posibilidades. Sólo así, si todos han aportado algo, será un proyecto realmente “comunitario” e incrementará, por lo tanto, la conciencia de comunidad y de equipo.

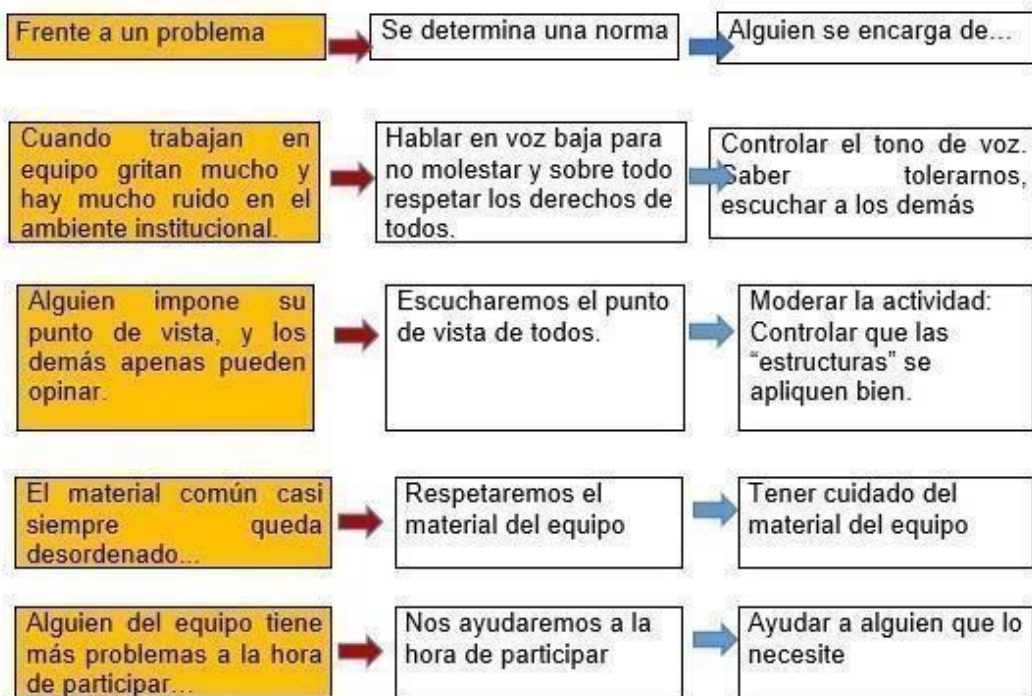
#### **Estrategia 07:**

##### **b.- Autorregularse como equipo de trabajo docente: (Basado en Kenneth Blanchard y Jhonson y Jhonson)**

- 1.- La otra dimensión que se debe trabajar a la hora de enseñar a trabajar en equipo es la autorregulación de los miembros de un equipo. Cuando ya entran a trabajar en equipo en “serio”, es muy posible que los mismos docentes constaten lo mismo: “Lo difícil que es trabajar en equipo”.
- 2.- El equipo docente, deberá juzgar cuál es el momento más idóneo para empezar a trabajar, organizar, planificar las actividades de intervención, etc.; determinando las primeras normas de funcionamiento. Dice Kenneth Blanchard (1998), las normas no se “imponen” desde el principio, por “real decreto”, ni las dicta directamente el decano u otro funcionario. Más bien se van determinando a medida que surja la necesidad de ello.
- 3.- Para la elaboración de las normas, Kenneth Blanchard (2002) propone la “técnica del caso” o “elaboración progresiva de normas”. Esta técnica consiste en ir estableciendo progresivamente las normas a partir de los “casos” prácticos –en forma de problemas o dificultades- que vayan apareciendo a lo largo de las sesiones de trabajo en equipo.



## AUTORREGULACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO





## Etapas de la estrategia participativa-cooperativa:

Etapas	Objetivos	Descripción		
<b>Conectar</b>	Asociar los conocimientos y experiencias previas sobre un determinado tema, y reflexionar acerca de los factores, implicancias y antecedentes sobre el mismo.	<p>Comprende nuestros conocimientos y experiencias previas sobre un determinado tema, para aproximarnos a los nuevos aprendizajes sobre los que ya sabemos. Nos permite reflexionar sobre experiencias previas relacionadas al trabajo en equipo en el ámbito educativo. Conectar con sus experiencias previas sobre los factores que facilitaron el trabajo en equipo entre los distintos miembros que conforman su comunidad educativa.</p> <p>-Esta reflexión inicial permitirá valorar aquellas prácticas exitosas y significativas que ha contribuido al fortalecimiento de dicho recurso.</p> <p>-Para desarrollar esta primera reflexión, individualmente, deberán rememorar y analizar una experiencia de trabajo vivida en su actual establecimiento. Para ello, sigan las siguientes instrucciones:</p>		
		<p>1.-Seleccionar, individualmente, la experiencia de trabajo en equipo más exitosa que ha experimentado en el centro educativo en que actualmente se desempeñan.</p>	<p>2.-En la experiencia rememorada, ¿Quiénes estuvieron involucrados? ¿Qué hicieron ustedes? ¿Qué hicieron otros? ¿Cómo fue organizada?</p>	<p>3.- ¿Qué factores o elementos contribuyeron a que esa experiencia fuera tan exitosa y significativa? ¿Qué elementos concretos dieron cuenta de eso?</p> <p>-Luego de esta primera aproximación a las experiencias que han tenido un impacto positivo al trabajar en equipo, se pasa a explorar los principales antecedentes teóricos en la sección Conocer.</p>
<b>Conocer</b>	Explorar, profundizar y contextualizar los nuevos contenidos de un tema, comprendiendo sus implicancias que estos conocimientos tienen en nuestra labor directiva.	<p>-Exploramos y profundizamos en nuevos contenidos, comprendiendo las implicancias que estos conocimientos tienen en nuestra labor directiva. Nos permite, profundizar en el concepto de trabajo en equipo, los elementos clave para su desarrollo y aspectos preliminares de la estrategia de agilidad que se abordará para desarrollar esta habilidad.</p> <p>-Con el propósito de contextualizar teóricamente los sentidos y conceptos centrales de la habilidad Trabajar en Equipo, se presenta a continuación una definición del recurso personal y de aquellos elementos claves para el trabajo en equipo.</p> <p><b>Estrategias:</b></p> <p>a.-Aprender a pensar a partir de los aportes de todos</p> <p>b.-Aprender a expresar con claridad los intereses personales</p> <p>c.-Aprender a descubrir la interdependencia de los intereses personales y grupales</p>		
<b>Practicar</b>	Desarrollar el Plan de intervención operativa de	<p>Aplicamos los nuevos conocimientos en situaciones prácticas, analizando nuestra realidad actual y estableciendo nuevas conexiones entre los contenidos y nuestra labor directiva.</p> <p><b>Etapas:</b></p> <p>1.-Etapas de arranque</p>		



	trabajo en equipo docente:	2.-Etapa de ciclos de trabajo en equipo docente 3.-Etapa de cierre
--	----------------------------	---

## VII.-Plan de acción de la estrategia participativa

Etapas	Descripción de las acciones	Estrategia metodológica
<b>I.- Conectar:</b>	<p>a.-Asociar los conocimientos y experiencias previas sobre un determinado tema.</p> <p>b.- Reflexionar sobre las experiencias previas sobre un tema determinado del ámbito educativo, invitando a la participación del colectivo</p> <p>c.- Conectar las experiencias previas sobre los factores que facilitaron el trabajo en equipo con los distintos miembros que conforman su comunidad educativa.</p> <p>d.- Explorar los principales antecedentes teóricos sobre el tema seleccionado.</p>	<p>-Rememorar y analizar una experiencia de trabajo vivida exitosa en su centro educativo</p> <p><u>Instrucciones:</u></p> <p>1.-Individualmente se deberá seleccionar, la experiencia de trabajo en equipo más exitosa que ha experimentado en el centro educativo en que actualmente se desempeña.</p> <p>2.- En la experiencia rememorada, preguntarse: ¿Quiénes estuvieron involucrados? ¿Qué hicieron ustedes? ¿Qué hicieron otros? ¿Cómo fue organizada?</p> <p>3.-¿Qué factores o elementos contribuyeron a que esa experiencia fuera tan exitosa y significativa? ¿Qué elementos concretos dieron cuenta de eso?</p>
<b>Conocer los antecedentes teóricos</b>	<p>a.- Exploramos y profundizamos en nuevos contenidos, comprendiendo las implicancias que estos conocimientos tienen en nuestra labor directiva.</p> <p>b.- Profundizamos en el concepto de trabajo en equipo, sus elementos clave para el desarrollo de esta habilidad.</p> <p>c.- Contextualizamos teóricamente los sentidos y conceptos centrales de la habilidad Trabajar en Equipo</p> <p>d.- Presentamos a continuación una definición de aquellos elementos claves para el trabajo en equipo.</p> <p>e.- Generar conocimiento a través de tres procesos psicosociales colectivos:</p> <p><u>Ejemplo: Tema:</u> <u>(A) ¿Qué es el trabajo en equipo?</u></p>	<p><u>Tema a trabajar:</u> <u>¿Qué es el trabajo en equipo?</u> -Es el conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su utilización supone también la existencia del grupo de personas que se necesitan entre sí y que se “embarcan” en una tarea común” (Pozner, 2000, p.5).</p> <p>-Los equipos son el medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas</p>



	<p>-Se define cómo, la “Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes.</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 150px;">La participación de todos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 150px;">La construcción de un objetivo compartido</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 150px;">La integración de ideas onesttas</div> </div> <p>(B) <b>¿Cuáles son los elementos clave para trabajar en equipo</b></p> <p>El logro de un trabajo en equipo efectivo requiere de elementos esenciales, como cohesión, sinergia y la conectividad.</p> <p><b>¿Qué es la cohesión?</b> Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en este. La cohesión surge como expresión única en la conformación de un equipo, cuando en este se genera un clima de trabajo adecuado. Se apoya en la libertad psicológica, que se expresa en la confianza de cada uno en sí mismo y en sus compañeros.</p> <p><b>¿Qué es la sinergia?</b> Este término se asocia a la combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo para un esfuerzo común. La sinergia significa que el resultado que se logra a partir del trabajo combinado por un grupo, es superior al que se alcanzaría si las fuerzas individuales funcionaran de forma separada al interior de este. De esto se trata el trabajo en equipo: de combinar los aportes individuales de forma virtuosa.</p> <p><b>¿Qué es la conectividad de un equipo?</b> Se entiende como una red de conexiones e interacciones entre las personas, basadas en el respeto y la confianza, que les ofrece seguridad a nivel interpersonal para asumir riesgos. En esta red cada uno de sus miembros puede aportar desde su propia perspectiva, experiencia y conocimientos, sin temor a ser avergonzados, despreciados o castigados por ello.</p>	<p>colectivas a problemas cambiantes y específicos.</p> <p>-El conjunto de personas organizadas, trabajan juntos pretendiendo alcanzar una meta en común, previos al logro de tres aprendizajes:</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 150px;">Aprender a pensar a partir de los aportes de todos</div> <div style="font-size: 2em; margin: 10px auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 150px;">Aprender a expresar con claridad los intereses personales</div> <div style="font-size: 2em; margin: 10px auto;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 150px;">Aprender a descubrir la interdependenci a de los intereses personales y grupales</div> </div>
<b>Practicar:</b>	<p>Aplicamos los nuevos conocimientos en situaciones prácticas, analizando nuestra realidad actual y estableciendo nuevas conexiones entre los contenidos y nuestra labor directiva</p>	<p>-Practicar se presenta como una estrategia para trabajar en equipo, basada en metodologías de agilidad, y adaptada específicamente para equipos directivos escolares.</p>



		-Esta estrategia busca dar a conocer una nueva forma para apoyar la toma de decisiones e implementar acciones para los procesos de cambio y mejora educativa.
--	--	---



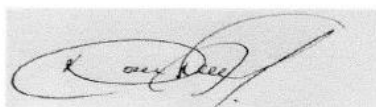
## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo; identificado con DNI 16623450, usuario revisor del documento titulado: "Estrategias de gestión cooperativa para fomentar el trabajo colaborativo en la Institución educativa "Rosa Flores de Oliva", ciudad y provincia de Chiclayo, región Lambayeque" Cuyo autor es, Tarifeño Rojas, Manuel Antonio, identificado con documento de identidad N° 16576039; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 17 % con fecha de entrega 07 de noviembre del 2021, 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, octubre de 2023



---

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

DNI: 16623450

ASESOR



---

Br. Manuel Antonio Tarifeño Rojas

D.N.I: 16576039

AUTOR



# Tesis de Maestría

## INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.unprg.edu.pe](http://repositorio.unprg.edu.pe)

Fuente de Internet

9%

2

[proyectosconsaburm.wikispaces.com](http://proyectosconsaburm.wikispaces.com)

Fuente de Internet

1%

3

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

1%

4

[repositorio.unsa.edu.pe](http://repositorio.unsa.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

6

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

7

[1library.co](http://1library.co)

Fuente de Internet

1%

8

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Trabajo del estudiante

1%

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón,

Asesor



9

Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Trabajo del estudiante

1 %

10

Submitted to Universidad de artes, ciencias y comunicación UNIACC

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

11

repositorio.utc.edu.pe

Fuente de Internet

&lt;1 %

12

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

13

cybertesis.unmsm.edu.pe

Fuente de internet

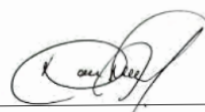
&lt;1 %

14

www.researchgate.net

Fuente de internet

&lt;1 %



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón,  
Asesor

Excluir citas

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias &lt; 15 words





## 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: Manuel Antonio Tarifeño Rojas  
Título del ejercicio: Tesis turnitin  
Título de la entrega: Tesis de Maestría  
Nombre del archivo: MANUEL\_TARIFE\_O\_TESIS.docx  
Tamaño del archivo: 2.66 M  
Total páginas: 66  
Total de palabras: 10,621  
Total de caracteres: 61,120  
Fecha de entrega: 07-nov.-2021 11:56p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega... 1696283426

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y  
EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN



TESIS

"Estrategias de gestión cooperativa para fomentar el trabajo colaborativo  
en la Institución educativa "Rosa Flores de Oliva". Provincia de  
Chiclayo. Región Lambayeque"

Presentada para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias de la  
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigador : Tarifeño Rojas, Manuel Antonio  
Asesor : Guevara Servigón, Dante Alfredo

Lambayeque-Perú  
2021

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón,  
Asesor