



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA  
DESARROLLAR LA CULTURA DEL TRABAJO COOPERATIVO EN LOS  
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N°006, DISTRITO  
Y PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA, 2013”**

## **TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**AUTOR**

**Br. JANET ALIDA TORRES FLORES**

**AUTOR**

**Dr. DANTE GUEVARA SERVIGÓN**

**JAÉN – PERÚ – 2013**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO-LAMBAYEQUE**



**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN  
PARTICIPATIVA PARA DESARROLLAR LA CULTURA DEL  
TRABAJO COOPERATIVO EN LOS DOCENTES DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N°006, DISTRITO Y  
PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA, 2013”**

**TESIS**

**Para optar El Grado Académico de Maestra en Ciencias de la  
Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTOR**

**Br. JANET ALIDA TORRES FLORES**

**AUTOR**

**Dr. DANTE GUEVARA SERVIGÓN**

**JAÉN – PERU – 2013**

**“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA  
DESARROLLAR LA CULTURA DEL TRABAJO COOPERATIVO EN LOS  
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N°006, DISTRITO  
Y PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA, 2013”**

**PRESENTADA POR:**

-----  
Br. Janet Alida Torres Flores  
AUTORA

-----  
Dr. DANTE GUEVARA SERVIGÓN  
ASESOR

**TESIS**

**Para optar El Grado Académico de Maestra en Ciencias de la  
Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**APROBADO POR:**

-----  
M.Sc. CARLOS HORNA SANTA CRUZ  
PRESIDENTE

-----  
Dra. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ  
SECRETARIA

-----  
MSC. MIGUEL ALFARO BARRANTES  
VOCAL

*A Dios:  
En su bendito afán de iluminarme día a  
día.*

*A Mi madre,  
Que desde siempre guía mi vida.*

*A mi padre: Al  
Que en su batallar diario va inspirándome  
la ilusión del descubrimiento de la vida.*

*A mis adorados hijos: Ricardo y Renzo, con  
mucho amor.*

*Janet.*

# AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Padre Celestial que lleno de amor y sabiduría, me brinda la oportunidad de obtener nuevos conocimientos en un mundo provisorio.

A todos los docentes de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, de Lambayeque; en especial al doctor: Dante Alfredo Guevara Servigón, quienes durante el programa de maestría compartieron conmigo aprendizajes sabios para enfrentar la práctica profesional.

La Autora.

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	04
AGRADECIMIENTO	05
RESUMEN	08
ABSTRACT	09
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	12
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.	12
1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN	12
1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE JAÉN	13
1.1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 006	27
1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.	29
1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO.	34
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
CAPÍTULO II	39
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	39
2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS.	39
2.2. BASES TEÓRICAS	42
2.2.1. TEORÍA QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN	42
2.2.1.1. Teoría de los sistemas cooperativos de Barnard Chesther.	42
2.2.1.2. Teoría de los sistemas sociales de N. Luhmann	44
2.3. BASE CONCEPTUAL	46
2.3.1.- LA GESTIÓN PARTICIPATIVA	46
2.3.1.1. Definición	46
2.3.1.2. El rol directivo en el enfoque de gestión educativa participativa	48
2.3.1.3. El papel del docente en la gestión educativa participativa	49
2.3.1.4. El liderazgo escolar: condición para la gobernabilidad	50
2.3.1.5. Las relaciones interpersonales en la gestión participativa	51

2.3.2. LA CULTURA DEL TRABAJO COOPERATIVO	52
2.3.2.1. Definición del trabajo cooperativo	52
2.3.2.2. La cooperación entre el profesorado	53
2.3.2.3. El trabajo cooperativo, una participación integral de los actores educativos.	55
2.3.2.4. Los beneficios del Trabajo cooperativo	56
2.3.2.5. El trabajo en equipo	58
2.3.2.6. Los equipos de trabajo	59
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	60
CAPÍTULO III	62
RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.1. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	62
3.2. PROPUESTA DE GESTIÓN:	90
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	110

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado: “Estrategia metodológica de gestión participativa para desarrollar la cultura de trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 006 de la ciudad de Jaén; región de Cajamarca” se plantea como objetivo contribuir con una estrategia metodológica de naturaleza participativa a la mejora de las relaciones interpersonales, al clima y gestión institucional de la Institución Educativa Inicial 006 de la ciudad de Jaén.

Entre los resultados más significativos tenemos que del total de docentes de la Institución Educativa Inicial N° 006 el 76% de los docentes encuestados manifiesta que sí considera que trabajar cooperativamente puede mejorar la institución, en su gestión como en la comunicación y relaciones interpersonales. Asimismo el 31% considera que no se conoce mucho sobre los métodos, técnicas ni formas de evaluar del trabajo cooperativo. Asimismo el 28% de los encuestados manifiesta que no se le da la debida importancia.

Entre las conclusiones más significativas tenemos que la propuesta comprende la determinación del problema de investigación, sus objetivos, así como el proceso metodológico de investigación siendo la investigación-acción colaborativa su directriz, con la hipótesis de acción y el plan de acción respectivo. Complementario a ello se plantean las estrategias del trabajo cooperativo así como las características del equipo cooperativo

Palabras clave: Gestión participativa; trabajo cooperativo, relaciones interpersonales; cultura cooperativa



## **ABSTRACT**

The present work of investigation named: " methodological Strategy of participative management to develop the culture of cooperative work in the teachers of the Educational Initial Institution N ° 006 of the city of Jaen; Cajamarca's region " considers as aim to contribute with a methodological strategy of participative nature to the improvement of the interpersonal relations, to the climate and institutional management of the Educational Initial Institution 006 of the city of Jaen.

Between the most significant results we have that of the total of teachers of the Educational Initial Institution N ° 006 76 % of the polled teachers demonstrates that yes he thinks that to work cooperativamente can improve the institution, in his management as in the communication and interpersonal relations. Likewise 31 % thinks that it is known very much neither on the methods, technologies nor ways of evaluating of the cooperative work. Likewise 28 % of the polled ones demonstrates that the due importance is not given him.

Between the most significant conclusions we have that the offer understands the determination of the problem of investigation, his aims, as well as the methodological process of investigation being the collaborative investigation-action his directive, with the hypothesis of action and the respective action plan. Complementary to it there appear the strategies of the cooperative work as well as the characteristics of the cooperative equipment

Key Words: participative Management; cooperative work, interpersonal relations; cooperative culture

## INTRODUCCIÓN

Frente a los retos, desafíos que plantea el fenómeno globalizador es fundamental que las instituciones educativas como la nuestra estén preparadas para afrontarlo exitosamente.

Se considera que en la Institución Educativa N° 006 de la ciudad de Jaén, hay una situación casi individual de manejar la gestión institucional, las maestras y demás trabajadores poco participan en alguna acción de gestión y esto conduce a un desconocimiento de las operaciones administrativas que se vienen ejecutando de parte de los directivos. En este sentido, se considera que es importante aunar esfuerzos para intercambiar experiencias y expectativas y trazar un camino común para transitarlo unidos.

Si bien se reconocen algunas fortalezas de la institución educativa, pero somos conscientes que el futuro es cada vez más exigente. Es en esta perspectiva donde se inserta nuestro trabajo de investigación denominado “Estrategia metodológica de gestión participativa para desarrollar la cultura del trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 006 de la ciudad de Jaén”; que se plantea como propósito el contribuir a mejorar las relaciones interpersonales mediante estrategias de trabajo cooperativo entre los docentes, plasmadas a través de la elaboración de un Plan Estratégico Educativo.

**El objeto** de estudio es el proceso de gestión en relación con la cultura de trabajo cooperativo en el nivel inicial; **el campo de acción** lo constituye la estrategia metodológica de gestión participativa para desarrollar la cultura del trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 006 de la ciudad de Jaén. El **objetivo general** es Diseñar y elaborar una estrategia metodológica de gestión participativa basada en la teoría de las relaciones interpersonales para desarrollar el trabajo cooperativo en los docentes de la institución educativa inicial N° 006 del distrito de Jaén, región de Cajamarca. Los Objetivos específicos comprenden: - Realizar un diagnóstico situacional para conocer las características del trabajo cooperativo en los docentes de la institución educativa inicial N° 006 del

distrito de Jaén, - Explicar las teorías científicas para sustentar las variables y el marco teórico de investigación; - Proponer una estrategia metodológica de gestión participativa a fin de desarrollar un estilo de trabajo cooperativo en los docentes de la institución educativa inicial N° 006 del distrito de Jaén. La teorías que asume la presente investigación es la teoría de los sistemas cooperativos de Barnard Chester y la teoría de los sistemas sociales de N. Luhmann, ambas se circunscriben a una orientación organizativa cooperativa y sistémica.

La **hipótesis** a defender es: Si se diseña y elabora una estrategia metodológica de gestión participativa basada en la teoría de los sistemas cooperativos de Barnard Chester y la teoría de los sistemas sociales de Luhmann es posible mejorar el trabajo cooperativo de los docentes de la institución educativa inicial N° 006, distrito y provincia de Jaén, región de Cajamarca.

Los **capítulos** que comprende el trabajo son tres: En el **primer capítulo** referido al análisis del objeto de estudio que trata acerca de la ubicación geográfica de la Institución educativa; los antecedentes históricos de la región así como de sus características contextuales socioculturales. Asimismo se aborda aspectos concernientes a la institución educativa como son la problemática, la plana docente, los estudiantes, su infraestructura, la misión y visión de la institución. De otra parte se trata sobre el surgimiento del problema así como de la caracterización que presenta el problema. **En el segundo capítulo** se aborda el marco teórico de la investigación; donde se expone una temática relacionada con las variables de estudio y las teorías asumidas y en el **tercer capítulo** se aborda los resultados del trabajo de campo así como el diseño de la propuesta de la investigación. Finalmente se especifican las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía que fundamenta las fuentes de información

La autora.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN.**

La Institución Educativa Inicial N° 006 se encuentra ubicada entre la calle Alfredo Bastos N° 415 – Morro Solar, que es la puerta principal, calle María Parado de Bellido, cuadra 2 y calle Micaela Bastidas cuadra 6, de la ciudad de Jaén. Tiene los siguientes límites:

- Por el Este con la calle Micaela Bastidas Cuadra 5 del sector Morro Solar.
- Por el Oeste con la calle María Parado de Bellido Cuadra 2.
- Por el norte con la calle Alfredo Bastos.
- Por el Sur con propiedad privada (Familia Bustamante).



Fuente: Elaborado por la autora.

### 1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE JAÉN.

Recogido el testimonio escrito de la web: Blogspot (2011), reseña que el asiento para la creación de la Antigua Provincia de Jaén de Bracamoros, se remonta a la población de Indios Aborígenes que vivían formando tribus independientes, en donde no había predominio de una sobre la otra y entre las más conocidas, tenemos, a los Pacamoros o Bracamoros, Huambisas y Aguarunas; habiendo existido otras más que tomaban el nombre del lugar en donde moraban, hoy los estudios antropológicos concluyen diciendo que dichas tribus fueron una sola familia, la de los Jíbaros fundamentándolo en similitudes de costumbres, lenguas, historias, cuentos, mitos y artesanía.

Acerca de la procedencia, el historiador y antropólogo ecuatoriano Jacinto Jijón Caamaño, sostiene que los Jíbaros provienen de los Chimúes o Tallanes; de otro lado, la mayoría de los estudiosos y la misma tradición aguaruna considera que proceden del llamo amazónico, a donde llegaron

por el río Amazonas, seguramente de otro Continente, que bien puede ser el Asiático.

### **EXPANSIÓN INCAICA.**

El cronista Cieza de León, sostiene que Huayna Cápac emprendió la conquista de los Bracamoros, pero salió derrotado y en fuga. El historiador Cabello de Balboa afirma que Huáscar o mejor dicho su hermano Huanca Auqui, envidiando los éxitos de Atahualpa en los Quijos, envió contra los pacamoros hasta dos expediciones, poniéndose él mismo a la cabeza de una tercera, siendo en todas vencido, aunque la segunda expedición encaminada por la cabecera del Chinchipe penetró bastante lejos y aún se fortificó algún tiempo en la región. Jijón y Caamaño describe a los Bracamoros o Pacamoros como Indios Jíbaros de características físicas fuertes y de espíritu independiente, belicosos y emprendedores, que fueron una gran preocupación para los Incas que repetidamente quisieron someterlos pero que no lo consiguieron. En cambio por medios pacíficos ejercieron una notable influencia y se extendieron por la actual provincia de Jaén y Región Nor Oriental, por lo que se han encontrado en el área geográfica en mención vestigios quechuas, aparte de que la toponimia nos está indicando su presencia; así tenemos que la Palabra Bracamoros en quechua, quiere decir indios "Pintados de Rojo". (Cieza de León, 1999. 5° Edic.)

### **EPOCA DEL DESCUBRIMIENTO Y CONQUISTA.**

Cieza de León (1999), señala que el Primero de los Conquistadores Hispanos en incursionar en esta parte Nor Oriental, fue el Capitán D. Pedro Vergara, a quien se le considera el descubridor de la región de la tribu de los Pacamoros, o Bracamoros y Yahuarsongo, en una extensión de cien leguas, alcanzando dominarlos por el empleo de toda la pericia militar conocida y el arrojo y valor de sus soldados. Geográficamente la zona conquistada fue una de las cuatro Provincias o Gobernaciones en que se dividió la Región Oriental de los actuales Países de Perú y Ecuador, situándolo en el extremo

meridional. Aquí se fundaron villorrios apellidándolos con el nombre de algunas ciudades de Castilla y Andalucía, como que en Yahuarsongo se fundó una ciudad de Jerez y después otra de Jaén.

### **FUNDACIÓN DE LA PRIMERA CIUDAD JAÉN DE BRACAMOROS.**

El Capitán Diego Palomino autorizado por el Pacificador D. Pedro de la Gasca, acomete la empresa de continuar con la conquista iniciada por D. Pedro Vergara. Llega a las márgenes del río Chinchipe, lo explora, ubica el terreno en donde fundaría una ciudad y en Abril de 1549 plantó la cruz en lo que sería la Plaza de Armas, trazó las calles y asignó solares a 26 Colonos o futuros pobladores, de lo cual dio cuenta a la Gasca y al Consejo de Indias el 21 de Septiembre del año citado. El nombre que se dio a la ciudad recién fundada fue de JAEN DE BRACAMOROS, Jaén por su parecido con la ciudad de Jaén España y Bracamoros, con el fin de perpetuar el nombre de los Pacamoros o Bracamoros, principal tribu aborigen de la región. Estaba situada en una altura llamada Yuramarca o Juramarca, que dista 80 kilómetros del Jaén actual. Como Patrono fue Instituido San Leandro.

### **EPOCA DE LA COLONIA:**

#### **NUEVAS FUNDACIONES.**

Por el año 1607 el emplazamiento de la Primitiva Ciudad de Jaén de Bracamoros había cambiado hasta en cuatro oportunidades, para quedar definitivamente asentada un poco al norte de la confluencia del Huancabamba en el Marañón, en el pequeño Valle de Tomependa. Jaén de Bracamoros llegó a transformarse en centro de irradiación de importante labor misionera y cabeza de un corregimiento cuya provisión estaba reservada al Consejo de Indias. La industria instalada más importante fue la de Fraguas para forjar metales, confeccionando machetes y hachas de mucha utilidad en una región donde continuamente había que cortar árboles y ramas; los interesados en estas y otras herramientas acudían desde Borja y Jibará, además se ofrecía atención de sanidad a todos los enfermos, adoleciendo la mayoría de paludismo. El ciclo de la ciudad de Jaén antes descrita estaba a concluir, por lo que buscaron otro lugar con mejores

condiciones para vivir escogiéndose el frondoso Valle y Río Amojú, nombre con que a Jaén se le conocía en ese entonces. El traslado se produjo entre los años 1804 y 1805.

## **EPOCA DE LA INDEPENDENCIA:**

### **PROCLAMACIÓN Y JURA DE LA INDEPENDENCIA.**

Los Jaenenses convencidos de su amor libertario y peruanista, se preparan para dar el paso definitivo de su emancipación. Participan con anterioridad la invitación para la asamblea pública a realizarse en la Plaza Principal, al vecindario y comunidades de la Provincia; asistiendo los delegados de: Chirinos, San Ignacio, Topena y Colasay. La reunión se llevó a cabo el 4 de Junio de 1821 y todos a una sola voz proclamaron y juraron la Gloriosa Independencia de Jaén de Bracamoros. Luego fue ratificado D. Juan Antonio Checa, en el cargo de Gobernador. Al día siguiente se realizó la juramentación de estilo y a continuación el Párroco de la Ciudad Licenciado D. Juan Francisco Garay, celebró el Tedeum o acción de gracias por la Independencia Alcanzada, produciéndose el cambio político en medio del fervor patriótico y el contento general.

En la gesta emancipadora, la gobernación de Jaén respaldó la independencia de Trujillo y proclamó su propia independencia de España y de la Real Audiencia de Quito, bajo el principio jurídico de Libre Determinación de los Pueblos, el 4 de Junio de 1821, mérito que lo convierte en cuna de la peruanidad (Corazón del Perú). En 1822 tuvo representación en el Congreso de la República.

En sus inicios formó parte del departamento de Trujillo, luego la Libertad hasta 1855 año en que fue creado el departamento de Cajamarca.

### **CONTEXTO SOCIO CULTURAL DE LA PROVINCIA DE JAÉN.**

La provincia de Jaén mantiene su desarrollo en base a la estratégica ubicación geográfica que posee, la cual le permite establecer una estrecha relación con las demás provincias y distritos que conforman la Sub Región



Jaén (provincia de Jaén, Utcubamba, Bagua, San Ignacio y Condorcanqui). Dentro de la estructura de la producción la agricultura es la actividad económica más importante de la provincia; pues del 100% de la superficie provincial, el 48% corresponde a superficie agrícola y el 52% a superficie no agrícola que involucra superficies aptas para pastos naturales, montes y bosques.



**Mapa de la Provincia de Jaén.**

Jaén es una provincia con vocación eminentemente agrícola, la actividad pecuaria cuenta con condiciones naturales muy favorables para el desarrollo de la ganadería. Es relativamente cercana a los mercados externos de la costa y a importantes puertos marítimos para el comercio internacional, que demandan la producción local. Presenta un marco legal favorable para mejorar e incrementar las inversiones en la amazonia.

En relación a la agricultura es el sector importante para la economía provincial y regional, estrechamente vinculada con la población la misma que es mayoritariamente agricultora. Los agricultores hacen llegar su preocupación de que sus tierras están desgastadas por falta de nutrientes por los monocultivos y sin abonarse; los cultivos tradicionales son de baja

rentabilidad y las semillas son de mala calidad genética, esto en parte porque no hay una selección de las semillas para la siguiente campaña agrícola; esto permite que haya una baja productividad de cultivos y pasturas. Otro problema es el de no tener mercados sostenibles para sus productos y precios competitivos.

De las 190,777.05 has que cuenta la provincia, sólo 91,811.5 has son aptas para uso agrícola y de estas 16,464.5 has están cultivadas bajo riego, la diferencia son al secano; 98,966.0 has son tierras no agrícolas, distribuidas en pastos naturales, montes y bosques y toda otra clase de tierras. La economía de la provincia de Jaén se basa en diversas actividades pero principalmente en lo agrícola y pecuario, que pertenecen al sector primario, con una incipiente transformación agroindustrial. Jaén es reconocida por la producción de café que se exporta al Japón, Alemania y Estados Unidos, también por el arroz, el maíz amarillo y el maíz amiláceo que abastece los mercados regionales.

La actividad pecuaria cuenta con condiciones naturales muy favorables para el desarrollo de la ganadería, esta actividad es considerada como un complemento a la agricultura, ya que permite al poblador ingresos adicionales para desarrollar sus actividades agrícolas principales o como recurso para su sobrevivencia.

La ganadería se desarrolla a nivel de toda la provincia de Jaén, está determinada básicamente por la crianza de ganado vacuno, ya que la crianza de otras especies como el porcino, caprino, ovino y aves, no tienen relevancia económica más que para autoconsumo. La producción ganadera total por distritos en el año 2002, alcanzó los 1852 TM, siendo la más importante el ganado vacuno con 1,453 TM. El distrito de Jaén cuenta con la mayor producción de carne representando el 51.8% de la producción de la provincia, seguido por los distritos de Colasay, Santa Rosa y Bellavista con 15%, 8% y 6%, respectivamente; los demás distritos tienen cantidades menores. El ganado vacuno es destinado casi el 100% para venta, su consumo se restringe a situaciones especiales. La crianza de ganado

vacuno está orientado a la producción de carne, predominan las razas: el Cebú por criollo, el Cebú por Brown Swiss, el Brown Swiss doble propósito.

La actividad industrial en la provincia de Jaén viene generándose de manera incipiente, ya que no existe franca inversión de capital, los recursos energéticos y tecnológicos no son los adecuados para la industria a pesar de que esta actividad tiene grandes posibilidades de desarrollo sobre todo en la transformación de los productos del campo y otros que podrían significar potenciales de inversión por tratarse de una ciudad estratégica para el desarrollo de la zona nor oriental del país, y dado que está interconectada con importantes ejes viales y su cercanía a los mercados externos.

## **POBLACIÓN**

La provincia tiene una población aproximada de 232.000 habitantes. Mientras que la ciudad de Jaén cuenta con 140,000 habitantes. Instituto Nacional de Estadística e Información (2013)

## **FOLKLORE**

Jaén tiene una gran variedad de danzas y manifestaciones musicales. También, posee ciertas expresiones culturales propias de la Real Audiencia de Quito que se reflejan en danzas como el San Juanito, la danza del arroz o del café. Actualmente, los principales representantes de las danzas jaenas son la "Academia de marinera y escuela de baile Héctor Guevara" y el "Instituto de Cultura Raíces del Perú", que se encuentra bajo la dirección del señor Jairo Torrejón Mori.

## **VÍAS DE COMUNICACIÓN**

El acceso a la Provincia es posible a través de la Marginal de la Selva y se une con la Panamericana Norte que viene desde la ciudad de Chiclayo uno de los principales puntos de comercialización de sus productos con la cual Interactúa en un 60% Comercial y Económicamente, y la que viene de Norte San Ignacio, zumba Ecuador. Las vías de acceso hacia el interior del distrito, están siendo mejoradas. Actualmente, la mayoría son carreteras afirmadas.

## **TURISMO**

La provincia de Jaén se ubica dentro del circuito Turístico Norte. El acceso desde Lima es por medio de la carretera asfaltada de la Panamericana Norte y la carretera Olmos – Corral Quemado, a seis horas de la Costa peruana. Existen diversas empresas de transporte de pasajeros cuya calidad del servicio es de regular a bueno. La provincia de Jaén, presenta un paisaje natural hermoso, su potencial está asociado al ecoturismo, donde destacan los bosques naturales; bellas y atractivas playas a la orilla de los ríos; también es una zona con mayor cantidad de recursos para la investigación científica en los campos de la arqueología, la paleontología y los recursos naturales, como la flora y la fauna silvestre, ya que en estos últimos años el perfil del turista a nivel internacional ha venido reorientándose a la búsqueda de la naturaleza.

### **DISTRITO DE JAÉN**



**Plaza de armas de Jaén**

**La Catedral:** La moderna construcción de la Catedral, que posee muestras de arte pictórico y escultórico como el misterioso Cristo de Huamantanga, patrón tutelar de la zona, la imagen de la Virgen del Rosario, obra clásica de la escultura que llegó con los primeros españoles.

**Museo Regional:** El Museo Regional “Hermógenes Mejía Solís” de Jaén funciona en el local del Instituto Tecnológico “4 de junio de 1821”. Cuenta

con un gran número de piezas arqueológicas especialmente de la cultura Pakamuros, tenemos cerámicas, orfebrería, piezas líticas, fósiles. Expone muestras de antropología, paleontología, arte, ciencias naturales y arqueología. Cualquier medio de transporte llega al lugar, se encuentra a dos kilómetros del centro de la ciudad, el tiempo de viaje es de seis minutos. Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén al 2014 .Aguas Termales del Almendral: Ubicada a poca distancia de la unión de los ríos Chamaya y Marañón, a 25 Km de Jaén. Es un balneario donde afloran aguas termales de azufre y hierro, las que son utilizadas para curar. Este lugar reúne condiciones de espectacular unidad paisajística de elementos naturales y culturales.

#### **DISTRITO DE SAN JOSE DEL ALTO.**

Monolito Pampa del Inca: Se encuentra ubicada en la localidad de Pampas del Inca a 115 Km. de Jaén, para llegar se realiza una caminata de dos Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén al 2014 horas. La piedra es alargada y achatada en su lado posterior, mide 2,10 Mts.de alto y 0,30 Cm. de espesor y está quebrada es un sector inferior. Sus contornos evocan el busto de una persona por la que este monolito conforma con propiedad una estatua antropomorfa. La catarata Tamborillo: Caída de agua, tiene una altura aproximada de 20 metros se encuentra a 1 hora del distrito de San José del Alto en el centro poblado Tamborillo.

#### **DISTRITO DE SANTA ROSA.**

Caverna de Chuyayacu: Ubicada en el distrito de Santa Rosa de la Yunga, a 5 horas de viaje desde la ciudad de Jaén. Es una gran caverna que contiene estalactitas de hielo en su parte superior, es continuamente visitada por los habitantes de su alrededor.

Gruta de Pacuyacu: Ubicada 90 Km. de Jaén, en el distrito de Santa Rosa de la Yunga, luego se realiza una caminata de 1 hora. Es la caverna con mayor número de aves nocturnas de América (Huacharos); así mismo, sirvió de criaderos de aves silvestres y posibles caminos incaicos.

## **DISTRITO DE PUCARÁ.**

Catarata de Alcaparosa: Caída de agua, concitando la admiración del turista. Ubicada al oeste del distrito de Pucará, a 1 km (20 minutos a pie) de la carretera Olmos - Corral Quemado, tiene una altura de 25 metros aproximadamente; sus aguas recorren por el centro de la ciudad. Se encuentra a 83 km. de Jaén, se emplean 9 horas de viaje.

Molino de Piedras: Ubicado en el centro de la plaza de Armas del distrito de Pucará, son restos de los molinos hidráulicos que se utilizaron para pilar el trigo durante la época colonial.

## **DISTRITO DE POMAHUACA.**

Ruinas y Bosques Seco de Inгатambo: Este complejo arqueológico se encuentra ubicado en la margen derecha del Río Huancabamba, a 15 minutos del caserío las Juntas – Pomahuaca; Inгатambo es un Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén al 2014 asentamiento arqueológico de la tradición Cupisnique - Pacopampa (2000 100 a.c.); está constituido por tres grandes plazas y siete pirámides. Se encuentra a 125 Km de la ciudad de Jaén.

-Museo de Sitio: Ubicado en la capital del distrito, posee una variedad de restos arqueológicos y prehistóricos.

-Bosque de Sondor: Situado en los distritos de Pucará y Pomahuaca, este bosque encierra una gran riqueza natural de flora y fauna propia de esta zona. Dista a 120 Km. desde Jaén, se puede acceder a través de un camino de herradura (8 horas aproximadamente).

-Catarata de Sondor: Situada a dos horas de camino de herradura hacia el Norte desde Pomahuaca. Tiene una altura de 40 metros, está rodeada de una exuberante vegetación que le da una peculiar característica.

-Valle de Juntas: Hermoso valle arrocero, de singular organización agraria, situado a 15 minutos del Centro Poblado Menor Las Juntas en el distrito de Pomahuaca.

## **DISTRITO DE COLASAY.**

Catarata de Santa María: Se encuentra ubicado al sur del caserío de Huanchama, distrito de Colasay. Tiene una altura de 30 metros aproximadamente, sus aguas son claras y cristalinas. El caudal de esta catarata ha perforado la roca en forma de túnel, conformando de esta manera un puente donde las aguas se sumergen y salen 20 metros abajo formando un pequeño cañón. Para acceder se toma la vía carrozable que conduce al distrito, se llega en 2 horas y luego se camina 1 hora.

Cerro Silaca.- Cerro Majestuoso de gran extensión, altura 3199 Mts. Sus líneas de la cumbre aparentan dos rostros humanos observados desde la capital distrital: La bella durmiente y el gigante dormido. Este cerro es la fortaleza de Colasay, fuente de inspiración, de él nacen numerosas vertientes de agua pura y cristalina que dan vida a Colasay, Pucará y pueblos de Pomahuaca, en su inmensa extensión encontramos exuberantes bosques naturales (santuario) que son hábitat de una rica fauna en peligro de extinción. En la cumbre existe un mirador circular de cultura muy antigua. Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén al 2014 .Petroglifos de Rumipampa y Guayacán, Corralpampa y Bomboca: Los dos primeros ubicados al Sur Este del distrito a 3 y 5 Km., compuestos de numerosos grabados, posiblemente son del período formativo temprano y clásico, huellas que demuestran un gran dominio del arte de grabado en piedra, figuras de sus creencias, ritos y adoración. Junto a los petroglifos se encuentra la catarata de tres caídas llamada Choro Colorado, para llegar al lugar pasaremos por el agua fría circundado por mucha vegetación hábitat de pavas, osos hormigueros, osos negros, tucanes, pico carpintero listos, pilcos, monos aulladores, sajinos mangujas, majaces, venados, gallitos de las rocas, armadillos y variedades de pájaros.





Catarata Choro colorado

#### **DISTRITO DE SALLIQUE.**

Lagunas del Páramo: Formada por las lagunas de Palambe y Chalamache. Se encuentran en la misteriosa y temible cordillera del Páramo que se convierte en la zona más alta de la provincia con cerca de 4 mil metros de altitud sobre el nivel del mar, allí están los jardines de plantas medicinales para los “médicos campesinos”. Iglesia de Sallique: En esta iglesia se encuentra el hermoso Retablo de la Iglesia Sallicana construido el 22 de agosto de 1723, es hermoso leer en la parte superior del Retablo lo siguiente: “Se acabó este retablo el día 22 de agosto de 1723 por los maestros Joaquín Antonio Ramírez siendo cura vicario”. En la misma iglesia se encuentran maravillosas imágenes sacras de antigüedad colonial como la Cruz de las Ánimas, San Isidro, San Benito, San Juan Bautista el patrón de la comunidad y presidiendo toda esta pléyade sacrosanta el milagroso “Señor de la humildad de Sallique” con milagros y hechos portentosos propios del Hijo de Dios.

#### **DISTRITO DE CHONTALI.**

Fue creada por Ley 9868 del 28 de Diciembre de 1943, en este distrito nace el río Chunchuca o Huayobamba que deposita sus aguas en el Río



Chamaya, Chontali cuenta con excelentes bosques de podocarpus y variedad de orquídeas aún no estudiadas, es famosos el cerro Corcobado patrón tutelar del mundo andino, sirve de límite con el distrito de San José del Alto, en su seno cobija ricos minerales y nutrida flora y fauna propia de los bosques de neblina cuenta con zonas de páramo, donde existe una gran laguna rica en jardines medicinales, siendo las plantas más veneradas los órnamos, las mishas y la famosa hierva del león. Chontalí ha obtenido renombre mundial por su famosa estela de Agua Azul llamada la Estela de Chontali divulgada por el Círculo Cultural Jaime Vásquez Díaz y estudiada por el arqueólogo Federico Kauffmann Doig y un equipo de especialistas de Italia, cuenta con otras reservas eco-turísticas como la Chorrera, el Perol, el Coliseo recientemente visitado por arqueólogos de Jaén y de la universidad Federico Villareal, que, han ubicado plazas hundidas propias del Formativo Temprano, en el sector Gualatán existen hermosos petroglifos de gran belleza, cerca de la margen izquierda del río Chunchuca, su fiesta patronal es el 12 de Octubre en homenaje a San Gerónimo. La estela de Chontalí, que se trata de una lápida con grabados Chavi-moches, se encuentra en la margen derecha del río Chontalí o Huayobamba frente al cerro Corcovado con trazos y grabados similares a la famosa Estela Raimondi. Tiene forma alargada y el trazo que se conserva mide 1,80 Metros de alto por 0,80 Metros de ancho y su grosor es de 0,20 Metros Sobre uno de sus lados planos y pulidos aparecen grabadas figuras mediante líneas y por el proceso de erosión sufrido por la piedra, presenta dificultades su identificación. Se llega a ella en transporte motorizado, en ocho horas de viaje.

## **REFERENCIAS HISTORICAS DEL SECTOR MORRO SOLAR.**

Ubicado al sur-este de la ciudad de Jaén, el sector de Morro Solar debe su nombre al Batallón de Ingeniería Morro Solar, acantonado en las cercanías de la ciudad de Jaén, en 1945, con la finalidad de apoyar en la construcción de carreteras. Para cuando los efectivos de la compañía emprendieron su retirada, el nombre de morro solar quedó y cuando las fincas desaparecieron se inició la formación de un nuevo pueblo al que se le denominó Morro Solar. La primera calle construida fue la Sánchez Carrión, siendo Alcalde en ese

entonces el Abogado Félix Sánchez Llempen; esa calle fue aperturada muy cerca de la margen derecha de la quebrada de Jaén, siguiendo el sendero del camino a Naranjos.

En la década de los años setenta, los vecinos de Morro Solar empezaron a sentir la necesidad de contar con agua potable y en 1972 se organizó un comité cuyo presidente fue don Santiago Abanto Tello. Este mismo comité para 1978 constituyó la Asociación Progresista de Morro Solar de Agua y Alcantarillado. La primera Institución Educativa fue la Escuela Primaria N° 16004, posteriormente trasladaron al colegio San Luis Gonzaga.

En los años ochenta se inicia el desarrollo de Morro Solar, para 1985 se forma la Organización de Apoyo al Progreso de Morro Solar. Una de sus obras promovida fue el Centro de Salud de Morro Solar. En la Actualidad se viene gestionando el Proyecto de Creación del Distrito de Morro Solar.

#### **INSTITUCIONES DEL SECTOR DE MORRO SOLAR:**

- Centro de Salud de Morro Solar
- Policía Nacional de Jaén
- Unidad de Gestión Educativa Local Jaén
- Institución Educativa Primaria 16004
- Institución Educativa Primaria 16005
- Hospital ESSALUD Jaén
- Asociación Progresista de Agua y Alcantarillado Morro Solar
- Institución Educativa “San Luis Gonzaga “Fe y Alegría N° 22
- Institución Educativa Inicial N° 018
- Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre”
- C. E. O. Jaén
- C.E.O. “Santa María de la Merced”
- Iglesia de Morro Solar
- Ejército del Perú, Oficina de Reclutamiento

- Institución Educativa Inicial – Sta. Beatriz

### **1.1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 006.**

Debido a la expansión geográfica y demográfica del distrito de Jaén, en nuestro sector de Morro Solar, era de vital importancia un jardín de infancia y gracias a las gestiones realizadas por los pobladores se logró que el Sr. José Bustamante Aguilar donará un terreno de , para la construcción del centro educativo, ubicado en la calle Alfredo Bastos 415, donde en un primer momento se laboró con sólo un aula. La Institución Educativa Inicial N° 006, fue creada el 03 de Mayo de 1974 mediante D.S. N° 036 – 74, dando inicio a sus actividades con sólo 25 niños, brindando sus servicios la profesora Tomasa Guevara Polo.

### **ESTUDIANTES Y PLANA DOCENTE**

En la actualidad La Institución Educativa Inicial N° 006, presta servicios a más de 500 niños y niñas de 1, 3, 4, 5 años de edad, en dos turnos. Cuenta con 21 Docentes de aula. Asimismo cuenta con 4 personas para funciones administrativas, y 2 personales directivos.

### **INFRAESTRUCTURA**

La Institución Educativa Inicial cuenta con 4 aulas de material noble 2 en el primer nivel y 2 en segundo nivel, asimismo 6 aulas en el primer nivel sin bases sin columnas techos de eternit y un ambiente de eternit sin bases que funciona como aula de cómputo.

Cuenta con dos ambientes pequeños con 3 servicios higiénicos cada uno destinado para el uso de los niños y niñas, y otro ambiente con 3 inodoros para uso del personal que labora la Institución Educativa Inicial N° 006. Cuenta con un ambiente pequeño sin bases con techo de eternit, que funciona como dirección y sub dirección. Cuenta con un área pequeña utilizada como patio de recreación y actividades al aire libre.

Cuenta con módulos de cómputo, 17 computadoras, 15 para el uso de los niños y 2 en dirección. Cuenta con 10 equipos audio visual televisor DVD en cada una de las aulas. Cuenta con una laptop, data show, ecran y un equipo de sonido en buenas condiciones. Cuenta con un terreno de área reducida, donado por la municipalidad en el sector sarita colonia aromos altos. Cuenta con sillas pequeñas para el uso de los niños(a) y mesas de madera en las aulas un estante en cada una de ellas.

### **ACCIONES EMBLEMATICAS**

Los niños y niñas de la I.E.I son los pioneros en las evaluaciones para el ingreso, a las instituciones educativas de primaria, ocupando además, los primeros lugares en los campeonatos y/o disciplinas, deportivas, festivales (gastronomía, juegos florales, danzas) concursos y ferias de ciencias. **Esta institución educativa** ha sido y es felicitada por la realización de proyectos extra escolares, en beneficio de las familias y de toda la comunidad educativa.

### **IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

La elaboración tanto de la misión como de la visión se desarrolló mediante talleres participativos con el personal directivo, docentes, administrativos, de servicio y padres de familia, que eran imprescindibles para el desarrollo del proceso.

### **VISIÓN**

Institución Educativa de prestigio, con infraestructura 100% moderna, plana docente innovada con capacidad de liderazgo y práctica de valores, con calidad de servicio educativo, dentro de un clima institucional asertivo

### **MISIÓN**

Somos una Institución Educativa de prestigio, que brindamos una educación integral a niños y niñas de 1 a 5 años; para formar personas con valores capaces de resolver sus propios problemas y contribuir al desarrollo de la sociedad

## **1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.**

En 1884 en varios países de Europa se dan movimientos de índole cooperativa. El trabajo cooperativo se apoya en diversos estudios e investigaciones realizadas a través de los tiempos, podemos señalar los siguientes planteamientos con sus respectivos autores. La historia nos señala a infatigables hombres, fieles seguidores del trabajo cooperativo como medio eficaz de progreso de los pueblos y naciones.

En la antigüedad podemos citar a Saint Simon, Robert Owen, Carlos Fourier (Filósofos de las sociedades utópicas) y a Charles Gide quien se le considera el "Maestro de la Cooperación"; quien por su clara visión fijó las bases eternas del sistema cooperativo que permitía al hombre su superación.

A comienzos del siglo XX, uno de los fundadores de la escuela de psicología de la gestalt, Kurt Koffka, sugirió que los grupos eran conjuntos dinámicos en los que la interdependencia entre sus miembros podía variar. Uno de sus colegas, Kurt Lewin (1935), refinó esta idea entre los años veinte y los treinta, al sugerir que: (a) la esencia de un grupo es la interdependencia entre sus miembros (creada por la existencia de objetivos comunes), que da como resultado que un grupo sea un "todo dinámico" que funciona de manera tal que cualquier cambio en el estado de cualquiera de sus miembros o de cualquier subgrupo afecta el estado de cualquier otro miembro o subgrupo y (b) un estado de tensión intrínseco entre los miembros del grupo motiva el movimiento hacia el cumplimiento de los objetivos comunes.

Uno de los discípulos de Lewin, Morton Deutsch (1945), desarrolló sus ideas y formuló una teoría de la cooperación y la competencia afines de los años cuarenta (Deutsch, 1949, 1962), en la que señalaba que la interdependencia podía ser positiva (cooperación) o negativa (competencia). Un discípulo de Deutsch, David Johnson, junto con su hermano Roger, amplió la obra de Deutsch en su teoría de la interdependencia social Johnson y Johnson, (1974, 1989).

En la contemporaneidad encontramos a Jonshon y Jonshon (1974) quienes toman los planeamientos de Kurt Lewin en donde la esencia de un grupo es la interdependencia social entre sus miembros. La teoría de la controversia (Johnson y Johnson, 1979, 1995) sostiene que el hecho de enfrentarse a puntos de vista opuestos crea incertidumbre o conflicto conceptual, lo cual provoca una re-conceptualización y una búsqueda de información, que a su vez dan como resultado una conclusión más refinada y razonada. Sus pasos esenciales son: la organización de lo que ya se sabe en una posición, la defensa de esa posición ante alguien que sostiene la posición contraria, el intento de refutar la posición opuesta y defender la propia de los ataques del otro, la inversión de perspectivas para poder ver el tema desde ambos puntos de vista simultáneamente y la creación de una síntesis en la que todos estén de acuerdo.

El trabajo cooperativo a decir de Ander (1996) "se trata de un conjunto de personas que tienen un alto nivel de capacidad operativa de cara al logro de determinados objetivos y a la realización de actividades orientadas a la consecución de los mismos. El trabajo individual y colectivo se realiza con un espíritu de complementación, mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas, y en un clima de respeto y confianza mutua altamente satisfactorio". Por otro lado, I. Harris (2003) asume que el trabajo cooperativo favorece La interacción grupal ofrece una posibilidad de detectar y neutralizar prejuicios, preconceptos, inhibiciones, falencias en las habilidades sociales, etc., pero para ello es necesario que el maestro haga más que simplemente asignar tareas en grupo". En otras palabras, permite el desarrollo de las habilidades sociales de los alumnos: lo cual asegura una adecuada compenetración de los mismos en el desarrollo de la construcción de nuevos aprendizajes.

Desde la Teoría del Desarrollo Cognitivo, Piaget (1966) asume que cuando los individuos cooperan en el medio ocurre un conflicto socio-cognitivo que crea un desequilibrio, que a su vez estimula el desarrollo cognitivo. Para Jean Piaget, la cooperación es el esfuerzo por alcanzar objetivos comunes mientras se coordinan los propios sentimientos y puntos de vista con la

conciencia de la existencia de los sentimientos y puntos de vista de los demás. De las ideas de Piaget y de teorías relacionadas a la suya surge la premisa de que cuando las personas cooperan en su medio, surge el conflicto socio-cognitivo que crea desequilibrio cognitivo, que a su vez estimula la capacidad de adoptar puntos de vista y el desarrollo cognitivo. El aprendizaje cooperativo en la tradición piagetiana apunta a acelerar el desarrollo intelectual de una persona forzándola a alcanzar el consenso con otros alumnos que sostienen puntos de vista opuestos sobre las respuestas a las tareas escolares.

Para Hassard (1990) el trabajo cooperativo es un abordaje de la enseñanza en el que los grupos de estudiantes trabajan juntos para resolver problemas y para determinar tareas de aprendizaje. Por su parte, Coll y Solé (1990) manifiestan el concepto de interacción educativa como situaciones en donde los protagonistas actúan simultáneamente y recíprocamente en un contexto determinado, en torno a una tarea o un contenido de aprendizaje con el único fin de lograr objetivos claramente determinados. Asimismo Colomina (1990) dice que el trabajo en equipo cooperativo tiene buenos efectos en el rendimiento académico de los participantes así como las relaciones socio-afectivas que se establecen entre ellos. Mario Carretero (1993) plantea que el conocimiento no es una copia de la realidad, sino que se construye de la realidad del interactuar del ser humano. Por su parte, Violeta Barreto (1994) nos dice que el aprendizaje cooperativo es aquel en que el alumno construye su propio conocimiento mediante un complejo proceso interactivo en el que intervienen tres elementos claves: los alumnos, el contenido y el profesor que actúa como facilitador y mediador entre ambos.

Desde el enfoque de la teoría histórico-cultural de Lev Vygotsky (1984) el aprendizaje cooperativo requiere de grupos de estudios y trabajo. En primera instancia, porque es en el trabajo en grupo donde los docentes y los alumnos pueden cooperar con los menos favorecidos en su desarrollo cognitivo, tener acceso al conocimiento o mejorar sus aprendizajes. Lev Vygotsky y otros teóricos sostienen que nuestras funciones y nuestros logros distintivamente humanos se originan en nuestras relaciones sociales. El

funcionamiento psíquico es la versión internalizada y transformada de los logros de un grupo. El conocimiento es social y se lo construye a partir de los esfuerzos cooperativos por aprender, entender y resolver problemas.

Un concepto clave en esta teoría es el de la zona de desarrollo próximo, (ZDP) que es la zona situada entre lo que un alumno puede hacer solo y lo que puede lograr si trabaja bajo la guía de instructores o en colaboración con pares más capaces. A menos que los alumnos trabajen de manera cooperativa, no crecerán intelectualmente; por lo tanto, debe reducirse al mínimo el tiempo que los alumnos pasan trabajando solos en las actividades escolares.

Vigotsky (1984) manifiesta que el aprendizaje cooperativo requiere de grupos de estudios y trabajo. En primera instancia, porque es en el trabajo en grupo donde los docentes y los alumnos pueden cooperar con los menos favorecidos en su desarrollo cognitivo, tener acceso al conocimiento o mejorar sus aprendizajes.

Teniendo en cuenta todos estos planteamientos somos convencidos de la importancia que tiene el trabajo cooperativo en nuestras escuelas. Anteriormente era muy limitado el significado, porque sólo nos remitimos a conceptos limitantes y elitistas como lo era: grupo de personas organizadas para un servicio o investigación determinada. El trabajo cooperativo lo hemos de entender como agrupación de personas que orientan sus esfuerzos para obtener resultados satisfactorios en el manejo de un tema o trabajo común. Ezequiel Ander Egg (1996) plantea el siguiente concepto: "Se trata de un conjunto de personas que tienen un alto nivel de capacidad operativa de cara al logro de determinados objetivos y a la realización de actividades orientadas a la consecución de los mismos. El trabajo individual y colectivo se realiza con un espíritu de complementación, mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas, y en un clima de respeto y confianza mutua altamente satisfactorio".

La teoría de la interdependencia social de otra parte postula que la forma en que ésta se estructura determina la manera en que los individuos



interactúan, lo cual, a su vez, determina los resultados (Johnson , Johnson & Smith, 2006). La interdependencia positiva (cooperación) da como resultado la interacción promotora, en la que las personas estimulan y facilitan los esfuerzos del otro por aprender. La interdependencia negativa (competencia) suele dar como resultado la interacción de oposición, en la que las personas desalientan y obstruyen los esfuerzos del otro. Afirma que si no hay interdependencia (esfuerzos individualistas) no hay interacción, ya que las personas trabajan de manera independiente, sin intercambios con los demás. La interacción promotora lleva a un aumento en los esfuerzos por el logro, relaciones interpersonales positivas y salud psicológica. La interacción de oposición y la no interacción llevan a una disminución de los esfuerzos para alcanzar el logro, relaciones interpersonales negativas y desajustes psicológicos.

Desde el punto de vista cognitivo, el aprendizaje cooperativo involucra el uso de modelos, el entrenamiento y el andamiaje (sistemas conceptuales que funcionan como andamios para comprender lo que se está aprendiendo). El alumno debe ensayar y reestructurar cognitivamente la información para retenerla en la memoria e incorporarla a las estructuras cognitivas que ya posee (Wittrock, 1978). Una forma eficaz de lograrlo es explicar lo que se quiere enseñar a un colaborador. La tutoría, vista desde la perspectiva de los beneficios que le reporta al tutor, también es una forma de aprendizaje cooperativo.

Desde la teoría del aprendizaje conductista supone que los alumnos trabajarán duramente en las tareas que les proporcionen alguna forma de recompensa y no se esforzarán en aquellas que no les reporten recompensa o que conlleven un castigo (Bandura, 1977; Skinner, 1968). El aprendizaje cooperativo está diseñado para proporcionar incentivos a los miembros de un grupo para que participen en un esfuerzo conjunto, ya que se supone que ninguno ayudará a sus compañeros naturales y espontáneamente por un objetivo común. Skinner se centró en las contingencias; Bandura, en la imitación y Homans, Thibaut y Kelley en el equilibrio entre costos y recompensas en el intercambio social entre personas interdependientes.

Estas tres teorías ofrecen un clásico triángulo de convalidación para el aprendizaje cooperativo. La teoría de la interdependencia social, la teoría conductista del aprendizaje y la teoría evolutiva cognitiva señalan que el aprendizaje cooperativo favorece logros superiores a los del aprendizaje individualista el competitivo.

Cada una de estas teorías ha generado muchas investigaciones. Sin embargo, hay diferencias básicas entre ellas. La teoría de la interdependencia social supone, por ejemplo, que los esfuerzos cooperativos se basan en la motivación intrínseca generada por factores interpersonales al trabajar juntos y en aspiraciones conjuntas para alcanzar algún objetivo significativo; mientras que la teoría conductista sostiene, por su parte, que los esfuerzos cooperativos dependen de la motivación extrínseca para obtener recompensas. La teoría de la interdependencia social está constituida por conceptos relacionales que se ocupan de lo que sucede entre las personas (es decir, la cooperación es algo que existe sólo entre las personas, no dentro de cada una de ellas), en tanto que, por el contrario, la perspectiva evolutiva cognitiva se centra en lo que ocurre dentro de cada persona (es decir, el desequilibrio, la reorganización cognitiva). Estas diferencias en los supuestos básicos de las diferentes perspectivas teóricas aún no han sido resueltas o exploradas con profundidad

### **1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

El sistema educativo peruano se esfuerza por identificar deficiencias y debilidades de aprendizaje en el alumno. Sobre las bases de estas carencias los alumnos son catalogados y corregidos, o bien reprobados. En este contexto, es urgente y necesario que los docentes miremos con detenimiento y autocrítica lo que pasa en nuestras aulas y fuera de ella. Es decir, debemos dar una mirada profunda y consciente a la metodología de trabajo cooperativo que conduce el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, a las estrategias, los medios y materiales que se usan, la incorporación de las nuevas tecnologías y su uso adecuado, los contenidos y

la manera de plantearlo que conduzca a los estudiantes a solucionar con éxito situaciones problemáticas relacionados con su entorno y el mundo del trabajo.

Es necesario mencionar que hasta la fecha, la incorporación de nuevos recursos tecnológicos a la labor docente es limitado y no se llega a comprender a plenitud que hoy en día se requiere una innovación pedagógica radical en las metas de enseñanza, en el papel y funciones docentes, en las actividades de aprendizaje de los alumnos y en los métodos de evaluación en concordancia con los avances de la ciencia y tecnología del cuál no se puede permanecer al margen. Estos aspectos abren la necesidad y posibilidad de usar el Internet como recurso pedagógico para facilitar el trabajo cooperativo y mejorar el aprendizaje en los estudiantes de todos los centros educativos del país.

La sociedad peruana actual demanda a la educación que los actores en los diversos espacios de socialización e interacción sean capaces de comunicarse, colaborar, opinar, asumir actitudes y habilidades democráticas y aceptar las diferencias, al igual que aceptar y tolerar al otro.

En este escenario, la escuela peruana enfrenta además una realidad, cual es, la de atender la heterogeneidad en los rendimientos, procesos y ritmos de aprendizaje de los alumnos. Frente a estas demandas intelectuales, sociales y afectivas la única forma de responder es formando niños y niñas autónomos, capaces de construir un sistema personal de aprendizaje, de desarrollar actitudes democráticas. Sin embargo las políticas educativas pese a las exigencias coyunturales y contextuales no desarrollan nuevos sistemas de gestión y de enseñanza áulica, no existe una convicción política de incluir en el desarrollo curricular escolar el desarrollo científico de las habilidades cooperativas, y de socialización en el aprendizaje de los estudiantes desde los primeros años de su formación.

En las últimas décadas pese al desarrollo de nuevos paradigmas educativos, de nuevos desafíos educativos; sin embargo en las políticas educativas del Perú persiste aún el consenso generalizado en no reconocer el verdadero

significado del “trabajo en equipo, del trabajo cooperativo”; no se la concibe como una competencia básica en la práctica educativa y en la formación de los educandos. Los docentes son poco preparados en este sistema, existe una escasa planificación de la tarea, se evidencia una inadecuada forma de comunicación, existe un inadecuado apoyo de los gestores institucionales para desarrollar formas cooperativas de enseñanza, entre otros.

La Institución educativa Inicial N° 006 Morro Solar Jaén no se exime de esta problemática, que aunque no es un problema generalizado y lastimero, pero de alguna manera viene incidiendo en la gestión de la institución como la praxis docente que se caracterizan por un relativo desconocimiento de enfoques alternos como los son el trabajar cooperativamente tanto a nivel de la gestión institucional como en proceso de aprendizaje áulico. En el proceso de enseñanza- aprendizaje poco se promueve una dinámica interacción docente – niño y entre los niños y niñas. La estrategia de enseñanza convencional poco permite un tipo de organización que desarrolle el diálogo interactivo entre los niños que les permita producir mensajes para compartir y procurar que éstos sean comprendidos por el grupo. Los docentes desconocen la significativa importancia que tiene el trabajar y aprender cooperativamente, considerando que este sistema alterno contribuye al desarrollo específico de la inteligencia interpersonal, ya que dota a los niños de las destrezas necesarias para la interacción social: ponerse en el lugar del otro, establecer y mantener relaciones positivas con los demás, trabajar en equipo, planificar actividades y organizar tareas, entre otros. Existe la concepción de un alumno receptor pasivo que escucha, asimila y repite lo que dice el profesor. Prima la memorización y el aprendizaje de bajo nivel.

#### **1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de tipo Descriptivo-Propositivo.

De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causa.



## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de estudio la constituyen 25 docentes mujeres, 01 directora, 01 sub-directora, 01 secretaria de la Institución Educativa Inicial N° 006, Sector Morro Solar-Jaén. La muestra de estudio de la presente investigación la constituye toda la población universo que son 25 docentes por considerarla pequeña, las cuales muestran características similares a la población, siendo la técnica muestral a emplear la aleatoria simple.  **$N = n$**

## **MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se llevó a cabo a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Encuestas, Ficha de observación, Lista de cotejos.

## **MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

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.

## **ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS:**

### **A. Técnica de gabinete.**

Esta técnica hizo posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científico a la investigación, utilizando para el Fichaje.

**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 se utilizó para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

**Técnica de Campo:** Se utilizaron documentos debidamente estructurados que servirán para recoger información pertinente y coherente en la solución de las variables bajo el estudio.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS.**

Martinez (2007: p.33), en su ensayo: “La Gestión Organizacional en las Instituciones de Educación Superior”. Concluye que las personas de una organización “deben conocer nuevas técnicas que les permita conducir mejor las instituciones educativas, “por ello plantea que es necesario “el dominio de las funciones pedagógicas, administrativas y culturales para mejorar las interrelaciones entre los actores institucionales, los procesos de satisfacción de los clientes externos e internos, el crecimiento institucional y sobre todo las habilidades para conducir grupos humanos.”

La UNESCO por otra parte plantea que para una buena gestión educativa estratégica deben cumplirse con ciertas funciones como son: analizar, sintetizar; anticipar, proyectar, concertar, asociar; decidir, desarrollar; comunicar, coordinar: liderar, animar; evaluar, reenfocar; sólo así el gestor podrá desarrollar una educación de calidad.

Otoniel (2002), en su libro: "Gestión educativa Enfoques y Procesos" Conclusiones: Para que funcione la gestión dentro de un esquema de trabajo cooperativo es necesario que los actores educativos, en este caso los docentes participen activamente, así también, el director debe tener una concepción administrativa de toma de decisiones basada en el equipo de trabajo. Con ello los profesores se sentirán más involucrados y comprometidos con las metas y objetivos escolares.

Por su parte, los padres y la comunidad apoyarán más al colegio si participan en las decisiones en los asuntos que les competen. Este tipo de modelo de gestión participativa permite encaminarnos hacia logros tanto en el campo pedagógico como administrativo que permite el mejoramiento de los procesos de gestión con la participación de la comunidad educativa. Este modelo permite facilitar que ocurran las cosas que deben realizarse en la escuela.

Motta (2007), en su trabajo de investigación: "Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo (La Libertad)", llega a las siguientes conclusiones: a.- En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos. b.- Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo. Acerca del estilo que percibe nuestro público objetivo del que viene desarrollando la UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo de desarrollo categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción.

García Cabrera, María del Mar. (2011). "Análisis del trabajo en grupo como estrategia formativa en las titulaciones de ciencias de la educación de la Universidad de Córdoba" **Conclusiones:** Manifiesta que la aproximación



conceptual sobre el trabajo cooperativo debe ser el soporte básico sobre el cual articular actuaciones funcionales fundamentales de los docentes, que propicien el máximo grado de desarrollo en el alumnado al que se dirigen. La planificación detallada de las situaciones administrativas y de gestión desde la perspectiva de la cooperación, tal y como nos indican los distintos autores, es una de las condiciones que puede ser determinante para la consecución de los beneficios que se derivan de este tipo de interacción en la institución educativa.

Montes De Oca, Alfonso; “Relaciones interpersonales y el arte teatral, 2006; Las relaciones interpersonales son fundamentales que sean positivas, horizontales, transparentes y sobre-todo con una carga axiológica significativa. Estas relaciones repercuten en el trabajo de una obra teatral, destaca el carácter de trabajo en equipo, de extroversión de emociones, de solidaridad, de compañerismo, de un trabajo integrado, en donde el carácter de conjunto está por encima de individualismos y de protagonismos fragmentados.

Jiménez (2008), en su investigación denominada: “Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo”. Realizada en la Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica, concluye que: “Uno de los objetivos básicos que se persigue con la utilización del trabajo colaborativo es promover una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción.

Por su parte Serna (2003), en su investigación denominada: Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia escolar, desarrollada en la Pontificia Universidad Haveriana; concluye que: “En el mundo de la academia y los intelectuales han replanteado y apoyado nuevos modelos de trabajo cooperativo en los sistemas educativos del mundo para lograr avances en el logro de los objetivos propuestos a nivel local, regional y nacional.

El punto importante es que se respete la autonomía institucional en ese proceso de acompañamiento para el mejoramiento continuo. No podemos desconocer el trabajo que se viene desarrollando en nuestro colegio en la formulación y apropiación de algunos cambios, pero debemos introducir reformas para lograr la convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Continuando con los planteamientos de Serna Gómez él sostiene que los proyectos estratégicos podrían ser por ejemplo para hacer más viable la acción de la gestión en la escuela, donde todos tengan la oportunidad y la responsabilidad de participar en el desarrollo institucional, se incluye a los padres de familia y a los estudiantes en el colectivo para realizar actividades y tareas direccionadas a dar cumplimiento a lo señalado en el Plan Anual de Trabajo.

## **2.2. BASES TEÓRICAS.**

### **2.2.1. TEORÍA QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN.**

#### **2.2.1.1. Teoría de los sistemas cooperativos de Barnard Chesther.**

La cooperación como tema central de este papel será tratada en dos planos, el primero referido al comportamiento individual en los procesos de cooperación y en segundo lugar como proceso inducido por las organizaciones con el fin de lograr objetivos que por sí solas no podrían alcanzar.

Álvarez (2006), afirma que “Tal comprensión de comportamiento cooperativo, cuyo origen está basado en la necesidad de un individuo determinado, no solamente para sí mismo, en sí, y, para sí; sino en conjunción clara, y diáfana sintonía psicolingüística con sus demás, y las necesarias relaciones del conjunto humano, otras personas, pertenecientes a la oportunidad o momento adecuado, equivalente al exterior como contexto inevitable al que pertenece.

El sistema de cooperativo es así, un entramado juego de figuras con sus respectivos modos en categóricas subsumidas en una teoría, con ciencia lógica, que le confieren de un rigor científico académico, analítico social, coherente, con sus respectivas técnicas metodológicas propias del método de la razón”.

La cooperación se inicia originalmente cuando el individuo necesita de otros, además por filosofía antropológica, el humano es gregario, necesita de los demás tarde o temprano; para su socialización, pero; a manera eficaz C. Barnard nos ofrece su teoría de sistema cooperativo como: una organización altamente productiva; incorporada a la adecuación, que el orden de las ideas y, el orden de las cosas, debe ser el mismo para la mejor comprensión del todo, dicho también así por otro pensador racionalista llamado; B. Espinoza.

Barnard citado por Chivenato (2006), propuso la teoría de cooperación de las organizaciones, planteando que las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para poder alcanzar sus objetivos de la mejor manera.

En las interacciones humanas, las personas involucradas se influyen mutuamente: son las relaciones sociales. Gracias a las diferencias individuales, cada persona tiene sus propias características, sus capacidades y sus limitaciones. Para poder superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre si para alcanzar en mejor forma sus objetivos. Es a través de la participación personal y de la cooperación entre las personas que surgen las organizaciones. Así, las organizaciones son sistemas cooperativos que tienen como base la racionalidad. Por último, las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas. Una organización solamente existe cuando se presentan tres condiciones:

- Interacción entre dos o más personas;
- Deseo y disposición para la cooperación ; y
- Finalidad de alcanzar algún objetivo común.

Una organización tiene como elemento primordial a la cooperación de las personas. Esa contribución tiene que ver con los objetivos planteados en la institución o empresa y depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por las personas como resultado de su cooperación. De allí se presenta como consecuencia la racionalidad. Las personas cooperan desde que su esfuerzo proporcione satisfacciones y ventajas personales que justifiquen tal esfuerzo.

Cuando una persona ha logrado identificación en la organización, la cooperación es fruto de la toma de conciencia en función de sus satisfacciones y ventajas personales. Cuando la organización está compuesta por pocas personas, los objetivos organizacionales se confunden con los objetivos personales de cada una de ellas. Si un grupo de personas se reúne para formar una empresa, los objetivos de ésta son consecuentes con los objetivos personales que llevaron a cada persona a cooperar en ella.

Sin embargo, a medida que esa empresa crece y en este caso, la institución educativa está en su apogeo, requiere un mayor volumen de actividades y consecuentemente de personas, se hace necesaria una mayor división del trabajo y un desdoblamiento de la jerarquía. Así, los objetivos organizacionales (como por ejemplo: productividad, reducción de costos, mantenimiento de disciplina, orden, etc.) son comunes a los objetivos personales de aquellos que crearon la organización, y que están en la alta jerarquía, pero se distancian gradualmente de los objetivos personales de aquellos que están en los niveles más bajos de la jerarquía (como por ejemplo: salarios, beneficios, mayor confort en el trabajo, regalías personales, etc.).

#### **2.2.1.2. Teoría de los sistemas sociales.**

La teoría de los sistemas sociales de Luhmann comprende los diferentes tipos de sistemas, así como las condiciones distintivas que les permiten surgir, a partir de la complejidad que han de reducir. La teoría no ofrece ni utopías ni modelos de sociedades ideales. La teoría luhmanniana presenta, en cambio, un poderoso instrumental analítico que permite comprender el

funcionamiento de la sociedad, los subsistemas y las organizaciones. Los mecanismos de reducción de la complejidad, los códigos propios de los diferentes subsistemas, los esquemas binarios de selección y regulación de las relaciones al interior de cada subsistema y los intercambios entre ellos, son escudriñados rigurosamente, de tal manera que el aparato conceptual se perfila como una visión muy adecuada a las características de la sociedad moderna y a los procesos que se suceden en sus diferentes niveles. Arriaga (2009: p.279)

La teoría de los sistemas sociales (TSS), es una respuesta a la crisis teórico-metodológica de la sociología en el último cuarto del siglo XX, etapa está identificada por Luhmann como “ofuscamiento del capitalismo tardío”, y en la que formula su “teoría universal” o “superteoría”.

Como *teoría universal*, no es un consolidado de conceptos básicos, de axiomas y de afirmaciones coherentes deducibles e irrefutables sobre la investigación. Es una teoría tensionada por conceptos densos, en razón de la utilidad de intereses, problemas y experiencias que ella asume desde la sociología. Está dotada de construcciones provisionales. Tapiero (2008)

Su valor agregado estriba en la complejidad para potenciar tratamientos más adecuados a los hechos sociales. No se abroga el sentido de lo absoluto. Aplica a la aprehensión del objeto, sin reclamar su reflejo total de la realidad, ni pretender agotar todas las posibilidades del conocimiento. Resulta de una discusión transdisciplinaria, donde la sociedad y el mundo son acéntricos, mientras su teoría es policéntrica y policontextual. Y asume el debate a toda la teoría del conocimiento precedente.

Se considera que más que los seres humanos, es la comunicación la que produce la condición de sociedad. Se trata de la “comunicación reflectiva”, entendida como comunicación de la comunicación, comprometida con la génesis y la consolidación de los sistemas sociales, como resultado de la creatividad sostenida por grupos humanos. Así, la comunicación es autopoiesis.

Requiere que los procesos académico-administrativos diferencien las relaciones intersistémicas de tipo autorreferencial, autopoietica e interpenetrativa. Estas tres relaciones intersistémicas permiten precisar la *estabilidad dinámica* que requiere ser incorporada en el PEI, para constituir un PEI autorregulado (PEI que regula la institución en términos pedagógicos, curriculares, didácticos, evaluativos y administrativos, para pasar de la gestión escolar desintegrada a la gestión integrada neosistémica).

La institución educativa como un sistema social propende por la concreción de la condición dialogante entre complejidades diversas, lo cual es probable cuando la comunicación que se genera entre los docentes-directivos y el profesorado opera como fuente de creatividad. Esta creatividad es potenciada una vez que se introduce la autorreferencialidad en los procesos para que las condiciones autocríticas emerjan, y con ella la apertura al aprendizaje institucional generativo (Senge, 2004), en el marco de la complementariedad entre los procesos pedagógicos y administrativos. Ello requiere que los docentes-directivos se asuman como líderes pedagógicos, para contribuir a fortalecer las transformaciones de orden curricular, didáctico y evaluativo que emprende el profesorado. El liderazgo no contiene relación mesiánica alguna, es una fuente de aprendizaje, para ser constructor y seguidor de ideas con proyección sociocultural, desde los desarrollos de la educación y la pedagogía.

## **2.3. BASE CONCEPTUAL.**

### **2.3.1. LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.**

#### **2.3.1.1. Definición**

La escuela debe eliminar sus muros, abrir sus puertas y trabajar porque la comunidad se integre a ella, la escuela debe constituirse en principal promotora de participación comunitaria como medio para alcanzar su desarrollo. No es en el esfuerzo aislado, en el abordaje simple y unilateral donde se encuentran los mecanismos adecuados para enfrentar con ventaja la complejidad del medio, por el contrario, es en el esfuerzo colaborativo, el

diálogo abierto y permanente, en la coordinación con los diversos autores y actores del entorno, en la flexibilidad del accionar, en la gestión educativa estratégica, en todo eso y más radica la base para gerenciar en el ambiente de incertidumbre que vivimos. Reyes (2011: p.3)

La gestión participativa pretende aprovechar la creatividad presente en todos los niveles de la organización y concretarla en innovación, es decir, en una mejora de los procesos o del rendimiento de los recursos que signifique una ventaja competitiva.

La gestión participativa se fundamenta en una buena política de comunicación interna, que structure y canalice el conjunto de mensajes que se intercambian los diferentes agentes colectivos (equipos o áreas) o individuales que forman parte de la misma organización.

Para lograr que la gestión participativa sea efectiva y exitosa será necesario contar con una educación y capacitación constante de los trabajadores, un rediseño organizacional permanente, de manera de crear equipos de trabajo y acercar las decisiones, entregar autonomía y responsabilidad. Este modelo de gestión considera como premisa fundamental que no es posible el mejoramiento continuo de los procesos sin la contribución de los empleados y que las mejoras y correcciones serán más óptimas en la medida que sean efectuadas por aquellos más cercanos al proceso o la decisión. Heller, Pusic, & Strauss. (2007)

Hermel (2000), manifiesta que “La gestión participativa Significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. No es lo mismo que gestión comunal o cooperativa, en las que cada miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones”.

En la gestión participativa, los dirigentes tienen grandes responsabilidades en la tomar decisiones y responder por ellas; sin embargo, los demás miembros activos a los que afectan estas decisiones no están exentos de proporcionar observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

### **2.3.1.2. El rol directivo en el enfoque de gestión educativa participativa.**

“En los mejores sistemas, los directores son claves para crear ambientes donde los estudiantes puedan responder a los desafíos que se les han planteado. Asimismo, guían y apoyan el desarrollo y desempeño de los docentes...”. Trascienden la práctica tradicional, son la base para todo el andamiaje de relaciones intersectoriales e interinstitucionales en que opera la escuela. En realidad, el directivo docente debe fungir como el dinamizador por excelencia del trabajo colaborativo al interior de la escuela y de ésta hacia y desde la comunidad. Lo particularmente importante en el enfoque hacia una real gestión educativa, es la centralidad en lo pedagógico, ello significa que el sistema de relaciones construido debe privilegiar esta perspectiva enmarcada en una visión de futuro compartida por la comunidad educativa en pleno. PREAL (2007).

Conscientes de que el talento humano -docentes- se vuelve elemento central y determinante para el nivel de avance, estancamiento o retroceso en el desempeño institucional, sumado a la complejidad del entorno en que opera la escuela, cabe preguntarse ¿cuál es, en este particular el principal reto del directivo docente? Bennis (1997: p.123) en el libro “Repensando El Futuro” al respecto resume: “lo que los líderes deben aprender a hacer es a desarrollar una arquitectura social que anime a las personas increíblemente brillantes, la mayor parte de las cuales tienen grandes egos, para que trabajen juntas con éxito y desplieguen su propia creatividad” Una primera respuesta sería: Encárguese de coordinar óptimamente al personal docente y de apoyo -las personas- dirían otros conocedores, y ellas se encargarán de los mejores logros en la coordinación de los procesos educativos y demás recursos pedagógicos y materiales del centro.

La plena integración del personal docente a la realización de la misión del centro escolar es sólo una de las tareas a cumplir por parte del director, le quedan otros elementos también de central importancia, como la funcionalidad de la estructura organizacional, dinamizar la participación del equipo directivo, el papel fundamental de la familia como unidad básica en el proceso de socialización, las instituciones del entorno que coadyuvan en la



función educadora. En fin, el directivo docente es el responsable de liderar las acciones que permitan derribar toda barrera ya sea física o conceptual que limita la complementariedad de esfuerzos. De su amplitud en visión y habilidad para sumar voluntades y lograr compromisos, depende entonces la consolidación de una participación ampliada en la gestión de la escuela.

Todo lo señalado anteriormente fortalece los principios centrales para la gestión educativa estratégica a saber: “Fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes, generación de competencias de alto orden, una nueva forma de pensar, de ver, necesitamos cambiar los anteojos”, significa entonces, abandonar el perímetro de seguridad y control para ir al encuentro de la compleja y necesaria incertidumbre, compartir la autoridad, ampliar la interacción y comunicación. Hacemos referencia aquí a un modelo de comunicación estratégica que trascienda el monólogo y la persuasión como estructura de comunicación con los diferentes públicos.

#### **2.3.1.3. El papel del docente en la gestión educativa participativa.**

No siempre se ha dado la participación a los docentes para poder ser parte del gobierno de una institución educativa, siempre el director ha hecho las cosas sólo, por una mala percepción de la administración, “El éxito del modelo educativo dependerá en gran medida de los y las docentes... “en la seguridad de que no puede haber proceso educativo alguno que sea exitoso si no se cuenta con un cuerpo de profesores convencidos de su misión de servicio y de su vocación de maestros” MINED (2009). En el cumplimiento de su misión central como lo es la mediación pedagógica, el docente hace su aporte a la buena gestión del centro, así también siendo parte activa de un órgano de gobierno de la escuela como lo es el consejo de maestros. Desde estos escenarios y como parte del equipo docente puede y debe hacer aportes significativos que lleven a una gestión en la que los diferentes miembros de la comunidad educativa ejerzan protagonismo en todo lo realizado en aras de una formación integral del niño y la niña.

Sin ambages ni dudas, se tiene que reconocer que el equipo docente debe servir de soporte y apoyo permanente a la labor de gestión de la escuela, ya que cada uno de ellos tiene un aporte que hacer, además que brinda una solidaridad de clase y apunta a mantener un satisfactorio clima organizacional propicio para que padres y madres de familia, así como estudiantes se acojan a un ambiente de interacción franca y desde la horizontalidad, en un entorno de apertura, tomando parte activa en las decisiones y acciones que posibiliten el mejor funcionamiento institucional. Pese a la diversidad de ámbitos en que opera la escuela, resulta esencial el énfasis en lo pedagógico, materializado en cada vez, mejores estándares de formación y desempeño del estudiante en el entendido de que “Los educadores son aquellos profesores que tienen la capacidad de transformar a las personas, ayudándoles a aprender y desarrollar habilidades, a comprometerse”

#### **2.3.1.4. El liderazgo escolar: condición para la gobernabilidad.**

La gobernabilidad es un concepto de la ciencia política, vinculado a la democracia, de gran utilidad para comprender algunos procesos de la gestión de una Escuela Segura (*Programa Escuela Segura*, 2012). Se refiere a la capacidad de las instituciones y movimientos de articular las energías de todos los actores para lograr sus objetivos. Es indispensable para que las instituciones puedan funcionar, mantener el equilibrio entre los intereses personales y colectivos, responder creativamente a los desafíos y resolver problemas. En el siguiente esquema se señalan algunas características de la gobernabilidad aplicada a la escuela.

Se considera que para lograr la gobernabilidad de las escuelas y una gestión efectiva de la seguridad, es necesario que directivos, docentes y personal de apoyo tengan una identidad institucional, pero además ejerzan un liderazgo democrático en el que se empleen el diálogo, el compromiso; la gestión escolar basada en principios y valores, como la participación, más que la represión, la violación a los Derechos Humanos o el autoritarismo, como

herramientas para la toma de decisiones; el ejercicio de la autoridad y la solución de problemas.

En la escuela, todos, empezando por el director, el personal docente, los equipos de apoyo, los padres de familia e incluso el alumnado, deben ejercer un liderazgo, social y pedagógico, fundamentalmente. Así pues, el líder democrático goza de legitimidad, ya sea porque fue elegido para cumplir ese papel o porque se ha ganado el respeto y reconocimiento del grupo gracias a que aplica sus conocimientos, valores y capacidades para la resolución de problemas y el logro de propósitos compartidos.

Cuando la institución expresa un prestigio ganado ante la sociedad, implica esto que hay un liderazgo, visto así, todo funciona y los conflictos se resuelven donde se generan, se logra una convivencia respetuosa y la comunidad escolar trabaja para el logro de los propósitos educativos.

#### **2.3.1.5. Las relaciones interpersonales en la gestión participativa.**

Las personas se movilizan por las relaciones con los demás, nadie es independiente de los demás, dependemos incluso hasta de ciertas reglas, lo que hace controlar nuestra conducta u oponerse a nuestros deseos. De esta manera, nuestra independencia de acción se restringe por nuestra dependencia de otros. Cada día surgen muchas situaciones en las que nuestro primer impulso es manifestar una conducta agresiva, sin darnos cuenta que de esta forma atacamos el ego del otro, quedando de manifiesto en una o ambas partes a través de la agresividad su complejo de inferioridad e impotencia.

La Psicóloga Trinidad (2004), manifiesta que “Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una.” “Las Relaciones Interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad”. Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y

sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás.

### **2.3.2. LA CULTURA DEL TRABAJO COOPERATIVO.**

#### **2.3.2.1. Definición del trabajo cooperativo.**

El trabajo cooperativo se puede definir como aquella actividad realizada por dos o más personas conjuntamente de forma equitativa o proporcional, para alcanzar unos objetivos y, en definitiva, aprender (Trenche, 2013). La doctrina utiliza terminología diversa, trabajo en equipo, trabajo en grupo, trabajo cooperativo, trabajo colaborativo. En algunos casos hacen distinciones claras entre unos y otros, pero en realidad son pocas las diferencias, y yo personalmente prefiero utilizar esa terminología indistintamente.

El trabajo cooperativo presenta muchas ventajas para el aprendizaje y la Enseñanza como se podrá comprobar. Mi experiencia docente me ha llevado a utilizar de forma regular el trabajo en grupo en el sistema de evaluación continua, de ahí mi interés en esta cuestión, especialmente porque en algunos casos he encontrado ciertas dificultades en su puesta en práctica. Estos son los motivos que me han llevado a estudiar en qué consiste realmente el trabajo colaborativo y en cómo pueden evitarse aquellas dificultades. Gutiérrez (2009)

En el trabajo cooperativo es fundamental la labor del docente en el planteamiento de la actividad, su diseño y presentación. El profesor debe comenzar organizando los grupos, y dando toda la información necesaria para llevar a cabo el trabajo: contenido, objetivos, tarea de cada uno de los miembros de grupo sin es posible y necesario, materiales, calendario...

Asimismo el profesor debe estar pendiente de todo el proceso aprendizaje, pues también tiene la función de dirigir, coordinar, mediar o incluso motivar a los alumnos en su trabajo, dependiendo de las necesidades de cada grupo, para la consecución del resultado de forma satisfactoria. Si bien no debe interferir en el proceso de aprendizaje

autónomo del estudiante, debe saber delegar responsabilidades, pues es objetivo principal que el alumno aprenda a aprender, aunque se ayude de los otros compañeros.

Por otra parte, la evaluación del trabajo cooperativo debe distinguir entre la evaluación del trabajo individual y la evaluación del trabajo colaborativo, ambos se complementan, y han de ser tenidos en cuenta. La observación del diálogo y discusión en la formación del significado y la observación de la interdependencia positiva y de la interacción simultánea entre compañeros y con el profesor, también a través del lenguaje y del discurso, nos ofrecen una serie de indicadores para facilitar el examen y valoración del trabajo individual y del trabajo del grupo.

#### **2.3.2.2. La cooperación entre el profesorado.**

Muchas dificultades se han encontrado en las escuelas para trabajar desde una perspectiva cooperativa, incluso los problemas siempre se abordan desde la perspectiva de una persona, que es el director, a pesar que la ciencia y la lógica éstos deben abordarse conjuntamente implicando a todo el profesorado. El modelo social dominante que tiene su reflejo en el modelo educativo que potencia; la organización del centro y del currículo que favorece el individualismo y la intervención en la realidad desde diversos campos sin establecer conexiones; la reducción, cada vez mayor, de espacios y tiempos de encuentro entre el profesorado para tratar temas educativos de forma colectiva, no hacen sino frenar la puesta en marcha de formas de trabajo basados en la cooperación. A todos estos obstáculos, como hemos visto, hay que añadir la falta de experiencia vital de la mayoría del profesorado en prácticas de trabajo cooperativo. CONSEJO EDUCATIVO (2011. p.4)

Lo mismo sucede en el aula, donde se confunde el trabajo cooperativo con el trabajo grupal, pensando que si se ocupa grupo en un mismo espacio y tiempo para aportar información sobre un aspecto determinado, eso es cooperativismo. Sin embargo, pocas veces este tipo de reuniones tienen como finalidad la búsqueda de soluciones o alternativas conjuntas a

problemas o necesidades surgidas o detectadas. Con la misma frecuencia, se tiende a derivar los problemas a la persona o personas más implicadas en el tema: el profesorado tutor, el equipo directivo, el departamento de orientación, el profesorado especialista, la familia, la comisión de convivencia, etc.

Otras veces, existe un clima favorable para iniciar un proyecto colectivo pero fracasa porque en el proceso, la falta de experiencia a la que antes aludíamos hace que no se llegue a proyectos comunes, no se asuman responsabilidades o se espere que siempre haya una persona que diga lo que hay que hacer.

La dificultad, en otras ocasiones, de implicar a otras profesoras o profesores en un proyecto o la visión de cierto sector del profesorado del trabajo en equipo como pérdida de tiempo o de no ser esa una función suya, hace que cueste crear en los centros una cultura basada en el trabajo cooperativo.

Sin embargo, cada vez es más necesario enfrentarse a los problemas, retos y objetivos educativos de forma conjunta. Sólo así es posible dar respuestas que impliquen un avance en todos los sentidos, tanto individual como colectivo.

Al calificar por separado, se pierde la riqueza de lo que es la persona mirada en su conjunto. En qué tareas se desenvuelve mejor, con qué contenidos se maneja mejor, dónde se esfuerza más o menos. Si en la etapa de educación obligatoria los fines se comparten entre todas las áreas, la evaluación debiera reflejar esta coincidencia. Ponerse de acuerdo significa crear campos de evaluación comunes, espacios de reunión e instrumentos que organicen la información.

Por ejemplo, si creemos importante valorar la capacidad de trabajar en grupo y de cooperar en el alumnado, un paso previo sería analizar qué elementos definen el trabajo cooperativo. ¿Qué características tienen que darse tanto en el proceso como en el producto elaborado para que podamos

de hablar de trabajo colectivo y no de la unión de trabajos individuales en un texto único?.

Este trabajo de reflexión nos servirá para aclarar conceptos, para unificar y establecer criterios comunes pero, también, para orientar a nuestro alumnado tanto en el proceso del desarrollo del proyecto colectivo como en la valoración sobre su propio trabajo y contribución al grupo, haciéndoles conscientes de sus propios aprendizajes, de sus logros y de sus carencias.

### **2.3.2.3. El trabajo cooperativo, una participación integral de los actores educativos.**

Duran (2001), considera que la capacidad de cooperar es una de las principales competencias interpersonales de los “trabajadores del conocimiento”. En el nuevo marco económico el trabajo se organiza en equipos interdisciplinarios y multiculturales capaces de trabajar en contextos caracterizados por los acelerados cambios a los que están sometidos. En estos equipos se valorará la participación y el trabajo en común de tipo cooperativo.

De esta prospectiva de futuro se deduce la necesidad de que los docentes y el director desarrollen la cooperación en toda la gestión como medio para preparar y prepararse para la sociedad del mañana. Cuando los profesores cooperan en su trabajo docente están apoyando y promoviendo una cultura de la cooperación en sus aulas, en sus centros y, en general, en la sociedad. Clemente (2001: p. 205.)

En las culturas colaborativas/cooperativas, la administración es más dinámica y se considera un reto para los profesores. Hasta los más capaces necesitan ayuda y, por tanto, el pedirla no cuestiona ni pone en entredicho el propio valor profesional. Se da y se ofrece ayuda para alcanzar las metas comunes sin que eso menoscabe la autoestima, al contrario, se considera algo necesario y recomendable.

Otras características atribuidas a las culturas de la colaboración son su capacidad para promover la mejora continua, facilitar el compromiso con el

cambio y el perfeccionamiento y promover la formación del profesorado. Fullan (2001: p. 147)

Cuando ofrecen y obtienen seguridad y apoyo psicológico las necesidades que atienden son personales, si dan y reciben consejo pedagógico satisfacen necesidades de instrucción y, finalmente, cuando organizan la coordinación del aprendizaje de sus alumnos atienden necesidades organizativas. Las necesidades de organización aparecen con la conveniencia de conseguir una mayor coherencia entre las acciones:

- Multiplica la eficacia del profesorado al incidir todos en los mismos objetivos, actitudes e ideas.
- Permite señalar lo importante y dejar al margen lo que no lo es, sin que se produzcan incoherencias ni contradicciones.
- Ayuda a eliminar omisiones de aspectos importantes o repeticiones innecesarias.
- Aumenta la coherencia del equipo docente al actuar en la línea solidaria y cooperativa que propone al alumnado.
- Permite desarrollar actitudes que no podrían alcanzarse desde el trabajo aislado de los profesores.

#### **2.3.2.4. Los beneficios del Trabajo cooperativo**

La cooperación entre profesores no es fácil, exige numerosos requisitos que el entorno no siempre facilita. Sin embargo se trata de una tarea que merece la pena. Así no lo demuestra nuestra experiencia como grupo docente en el que varios profesores que impartimos docencia en diferentes Ingenierías nos reunimos para cooperar en todos los aspectos de nuestra práctica docente. Además, numerosos autores exponen los beneficios del trabajo cooperativo entre profesores. Hargreaves (1999), dice que la cooperación puede alcanzar numerosos principios que facilitan el perfeccionamiento y la mejora de la educación:



- **Apoyo moral:** a través del trabajo cooperativo los aspectos vulnerables se ponen en común, de manera que se refuerza la resolución y se superan los fracasos y frustraciones que podrían impedir las mejoras educativas.
- **Aumento de la eficiencia:** la cooperación facilita la coordinación y el reparto de responsabilidades entre el profesorado logrando centros más eficientes.
- **Mejora de la eficacia:** la cooperación entre profesores mejora la calidad de la gestión tanto en el aula con los alumnos como en la parte institucional. Las causas que este autor aduce para justificar este hecho podemos encontrarlas en la cita siguiente: “La cooperación estimula la asunción de riesgos, una mayor diversidad de estrategias docentes y una sensación de mayor eficacia entre los profesores, dado que los estímulos positivos y la retroalimentación sobre las consecuencias de las acciones fortalecen su confianza en sí mismos. Todas estas cosas influyen sobre el aprendizaje de los alumnos y lo facilitan.” Hargreaves (1999)
- **Reducción del exceso de trabajo:** a través de la cooperación se comparten las cargas y presiones que se derivan de unas demandas de trabajo intensificadas.
- **Certidumbre en la situación:** la cooperación reduce la incertidumbre y limita los sentimientos excesivos de culpa.
- **Asertividad política:** ya que la cooperación fortalece la confianza para adoptar innovaciones procedentes del exterior, la prudencia necesaria para retrasar su adopción y la fortaleza moral para oponerse a ellas.
- **Aumento de la capacidad de reflexión:** a través de la cooperación los otros se convierten en espejos de la propia práctica. El diálogo y la acción constituyen una fuente de retroalimentación que incita a los profesores a reflexionar sobre su práctica.

- **Capacidad de respuesta de la organización:** la cooperación aúna los conocimientos, pericias y capacidades del profesorado permitiéndoles responder con diligencia a las cambiantes limitaciones y oportunidades que ofrece el ambiente.
- **Oportunidades para aprender:** en las organizaciones cooperativas el conjunto es superior a la suma de sus partes, ya que la cooperación aumenta las oportunidades de los profesores para aprender unos de otros.
- **Perfeccionamiento continuo:** la cooperación estimula al profesorado para que consideren el cambio como un proceso de perfeccionamiento continuo.

#### 2.3.2.5. El trabajo en equipo

El trabajo en equipo, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes. Ya que en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea en cuestión. De igual manera, el trabajo en equipo, estará conformado, por personas con conocimientos específicos, en diversas materias, que se entrelazan para la consecución del objetivo o meta a alcanzar.

Siempre en el desarrollo de trabajo en equipo se da una relación horizontal entre los interlocutores, donde se desarrollan valores como la solidaridad, alta moral, la cooperación, el compromiso, y con todo esto, se asumen roles, etc. Morelli (2008: p.12), manifiesta “que el trabajo en equipo se conforma por un grupo de personas de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, respondiendo a un resultado final, cada miembro se especializa en un área determinada, y es responsable de sacar el proyecto adelante. Es así, como el trabajo en equipo, comprende cooperación y coordinación. Ya que un grupo de personas trabajan para desarrollar diversos proyectos de manera autónoma, por más que pertenezcan a una organización, no

necesariamente constituyen un verdadero grupo de trabajo”. Gonzalez (2008: p.12)

#### **2.3.2.6. Los equipos de trabajo**

Al respecto, Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para que actúen, modelar el camino y dar aliento al corazón.

Para lograr atender el reto de la corresponsabilidad Pozner (2010) propone “el trabajo colaborativo como competencia para la profesionalización de la gestión educativa” que propicie en la escuela una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se desean promover. En la figura 1 se representa la interacción entre los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE).

A través del trabajo en equipo se articulan las actividades laborales, pero también las relaciones humanas de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo 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; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo

ello redundando, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

#### **2.4. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS:**

**Estructura organizacional:** Es el sistema de relaciones recíprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama que determina el tamaño de cada unidad de trabajo, identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad por la centralización y/o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización. Renart (2003)

**Gestión participativa:** La gestión participativa es un modelo de mejora organizativa basado en el aprovechamiento de los canales de comunicación ascendente desde los trabajadores a la dirección. La dirección tiene que facilitar, evaluar y, si corresponde, aplicar las iniciativas de mejora recibidas mediante estos canales. La gestión participativa pretende aprovechar la creatividad presente en todos los niveles de la organización y concretarla en innovación, es decir, en una mejora de los procesos o del rendimiento de los recursos que signifique una ventaja competitiva. Pérez (2006: p.2)

**Interacción Social:** resulta de la percepción de las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo (aquellos que propician la unión y cohesión social de las personas, como la cooperación, acomodación y asimilación), y se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción.

**Cultura organizacional:** caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización). Bretones y Mañas (2008: pp. 69-92.)

**Trabajo cooperativo:** Interacción es un proceso de relación interpersonal en el que los individuos o grupos se influyen recíprocamente. se ha demostrado la enorme influencia que tiene la interacción entre alumnos y alumnas en cuanto que contribuye y facilita el aprendizaje de destrezas sociales al margen de los adultos, ofrece un contexto que permite comparar los logros propios con los de los demás y fomenta el sentido de pertenencia al grupo. Denison (2000)

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

A continuación se presentan los resultados del instrumento aplicado a los sujetos de la investigación, resultados que permitieron visualizar una problemática establecida en el Institución Educativa Inicial N° 006 de la ciudad de Jaén y que dio lugar a plantear la propuesta.

Ver página siguiente:

**VARIABLE: GESTIÓN PARTICIPATIVA:**

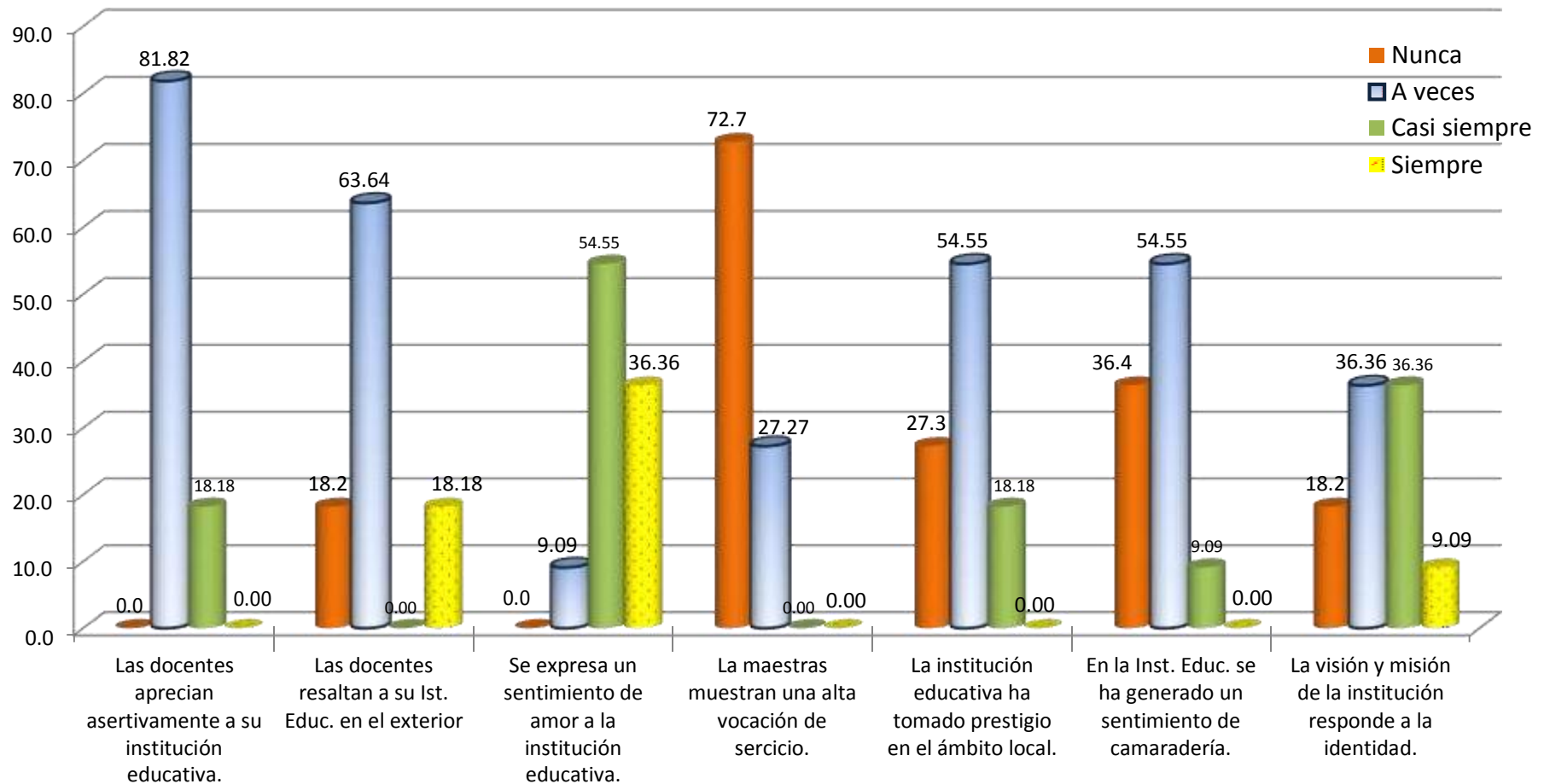
**TABLA N° 1**

**Dimensión Identidad Institucional**

N° Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
01	Las docentes aprecian asertivamente a su institución educativa.	0	0	9	81.82	2	18.18	0	0.00	11	100.00
02	Las docentes resaltan a su Institución Educativa en el exterior	2	18.18	7	63.64	0	0.00	2	18.18	11	100.00
03	Se expresa un sentimiento de amor a la institución educativa.	0	0	1	9.09	6	54.55	4	36.36	11	100.00
04	Las maestras muestran una alta vocación de servicio.	8	72.73	3	27.27	0	0.00	0	0.00	11	100.00
05	La institución educativa ha tomado prestigio en el ámbito local.	3	27.27	6	54.55	2	18.18	0	0.00	11	100.00
06	En la Institución Educativa se ha generado un sentimiento de camaradería.	4	36.36	6	54.55	1	9.09	0	0.00	11	100.00
07	La visión y misión de la institución responde a la identidad.	2	18.18	4	36.36	4	36.36	1	9.09	11	100.00
	<b>X</b>		16.88		46.75		25.97		10.39	11	100.00

Fuente: Guía de información aplicada a las docentes de la Institución Educativa  
N° 006 Morro Solar – Jaén, año 2013

**Gráfico N° 1: Dimensión Identidad Institucional**





## **Análisis e interpretación**

En la presente tabla y gráfico 1, de la dimensión identidad institucional, de la variable gestión participativa, se aprecia que:

En cuanto a que si los docentes aprecian asertivamente a su institución educativa, en un 81.82% señalan a veces y el 18.18% manifiestan casi siempre.

En cuanto a que si las docentes resaltan a su Institución Educativa en el exterior, el 63.64% de encuestados sostienen que a veces. Con relación a que si expresa un sentimiento de amor y respeto por la institución educativa, el 54.55% sostiene que casi siempre.

Con relación a que si las maestras muestran una alta vocación de servicio, 72,73% sostiene que nunca.

Con relación a que si la institución educativa ha tomado prestigio en el ámbito local, un 54.55% señala que a veces.

En cuanto se refiere a que si existe un sentimiento de camaradería entre los docentes, un 54.55% señala que a veces.

Finalmente, en cuanto se refiere a que si la visión y misión responde a la identidad, manifiestan en un 36.36 que a veces, mientras que otro porcentaje igual señala que casi siempre.

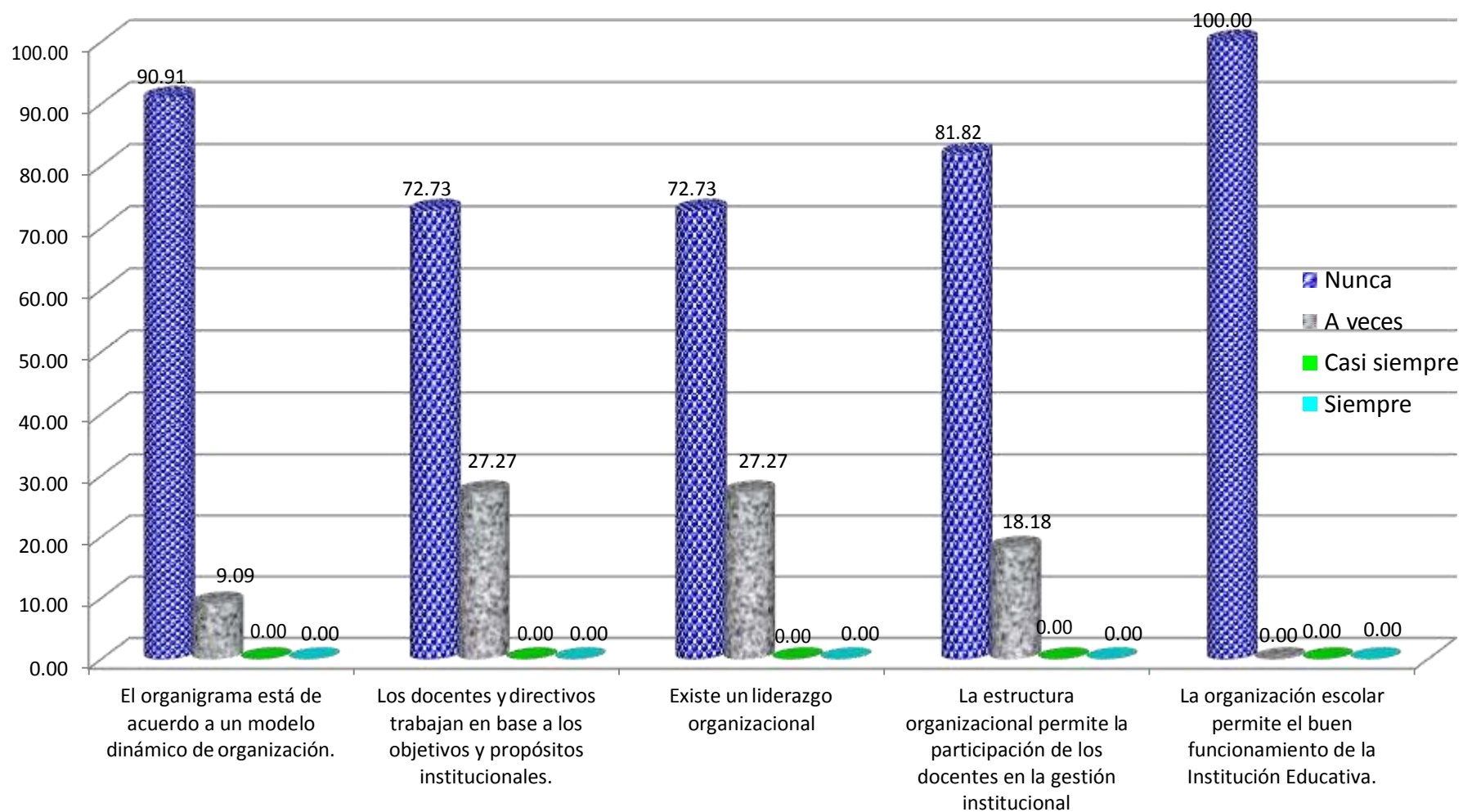
En términos generales, se conoce que la dimensión identidad, se viene desarrollando de manera ineficiente, por lo que se hace necesario mejorar la identidad institucional a través de acciones concretas para mejorar en una buena cultura de trabajo cooperativo.

**TABLA N° 2**  
**Dimensión organizacional**

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	El organigrama está de acuerdo a un modelo dinámico de organización.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	0	0.00	11	100.00
2	Las docentes y directivos trabajan en base a los objetivos y propósitos institucionales.	8	72.73	3	27.27	0	0.00	0	0.00	11	100.00
3	Existe un liderazgo organizacional	8	72.73	3	27.27	0	0.00	0	0.00	11	100.00
4	La estructura organizacional permite la participación de los docentes en la gestión institucional	9	81.82	2	18.18	0	0.00	0	0.00	11	100.00
5	La organización escolar permite el buen funcionamiento de la Institución Educativa.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00

Fuente: Guía de información aplicada a las docentes de la Institución Educativa  
N° 006 Morro Solar – Jaén, año 2013

**Gráfoco N° 2: Dimensión Organizacional**



## **Análisis e interpretación**

En la presente tabla y gráfico N° 2, de la variable gestión participativa, en la dimensión organizacional, se aprecia que:

Si el organigrama está de acuerdo a un modelo dinámico de organización, en un 90.91% señalan que nunca.

En cuanto a que si las docentes y directivos trabajan en base a los objetivos y propósitos institucionales, el 72.73% de encuestadas sostienen que nunca

Con relación a que si existe un liderazgo organizacional, un 72.73% dice que nunca.

Con relación a que si la estructura organizacional permite la participación de las docentes en la gestión institucional, el 81.82% sostiene que nunca.

Con relación a que si la organización escolar permite el buen funcionamiento de la Institución Educativa, el 100.00% sostiene que nunca.

En términos generales, se conoce que la dimensión organizacional no es eficiente dadas las limitaciones y la forma incoherente cómo se viene desarrollando esta dimensión, por lo que se hace necesario mejorar la participación de los interlocutores a través de acciones concretas para mejorar en una buena cultura de trabajo cooperativo.

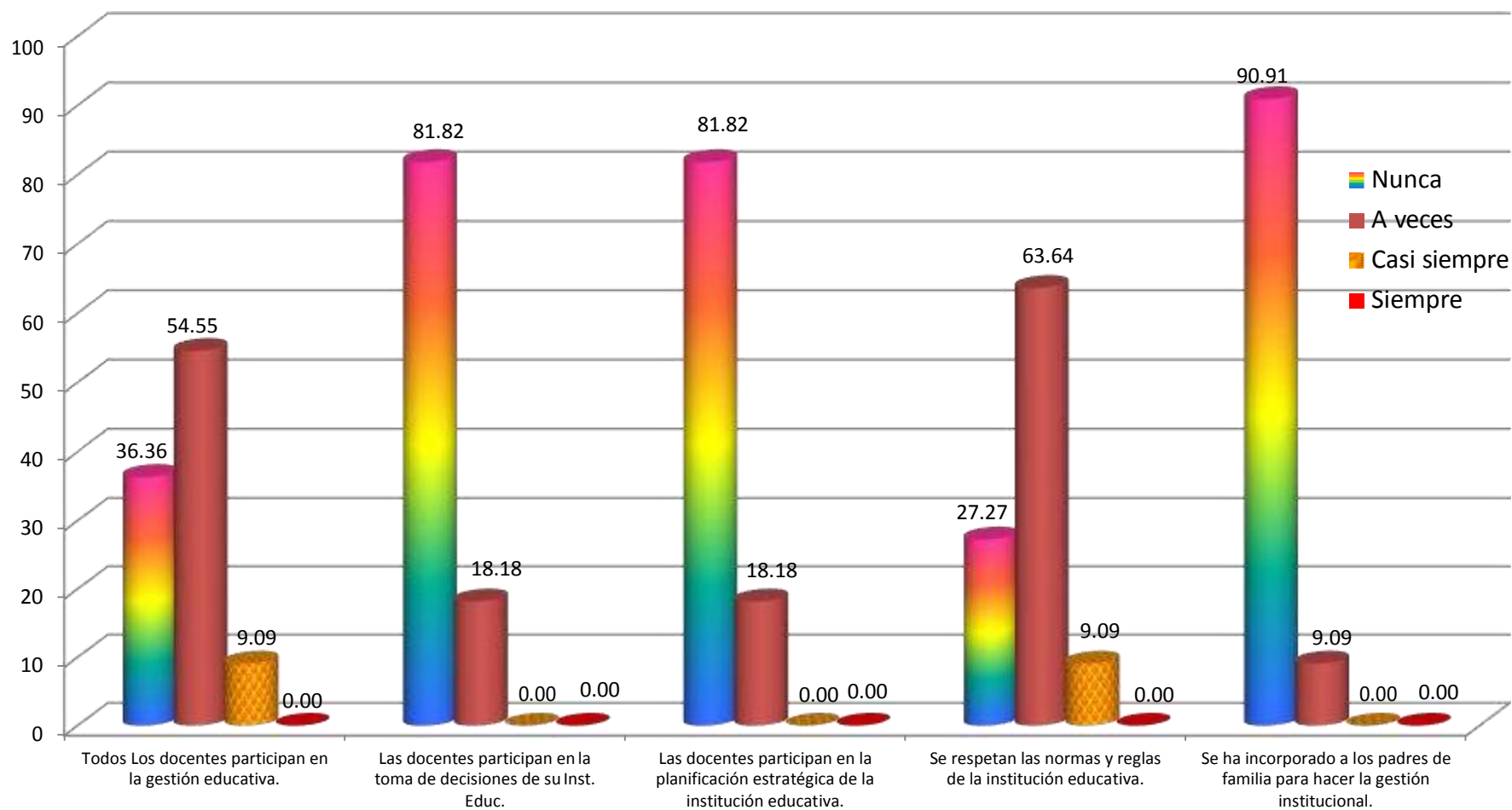
**TABLA N° 3**

**Dimensión Participación de los actores educativos**

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	Todos Los docentes participan en la gestión educativa.	4	36.36	6	54.55	1	9.09	0	0.00	11	100.00
2	Las docentes participan en la toma de decisiones de su Institución Educativa.	9	81.82	2	18.18	0	0.00	0	0.00	11	100.00
3	Las docentes participan en la planificación estratégica de la institución educativa.	9	81.82	2	18.18	0	0.00	0	0.00	11	100.00
4	Se respetan las normas y reglas de la institución educativa.	3	27.27	7	63.64	1	9.09	0	0.00	11	100.00
5	Se ha incorporado a los padres de familia para hacer la gestión institucional.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	0	0.00	11	100.00
	X										

Fuente: Guía de información aplicada a las docentes de la Institución Educativa  
N° 006 Morro Solar – Jaén, año 2013

**Gráfico N° 3: Dimensión Participación de los actores educativos**



## **Análisis e interpretación**

En la presente tabla y gráfico N° 3, de la variable gestión participativa, en la dimensión participación de los actores educativos, se aprecia que:

. Con relación a lo que si Todas las docentes participan en la gestión educativa, el 54.55% señalan que a veces. En cuanto a que si las docentes participan en la toma de decisiones de su Inst. Educativa, el 81.82% de encuestadas sostienen que nunca, lo mismo sucede en relación a que si las docentes participan en la planificación estratégica de la institución educativa, un 81.81% dice que nunca. Con relación a que si se respetan las normas y reglas de la institución educativa, el 63.64% sostiene que a veces y con relación a que si los procesos y finalmente, a que si se ha incorporado a los padres de familia para hacer la gestión institucional el 90.91% que sostienen que nunca.

En términos generales, se reconoce que la dimensión participación de los actores educativos, se viene desarrollando de manera descuidada, por lo que se hace necesario mejorarla a efectos de procurar una óptima propuesta de cultura de trabajo cooperativo docente.

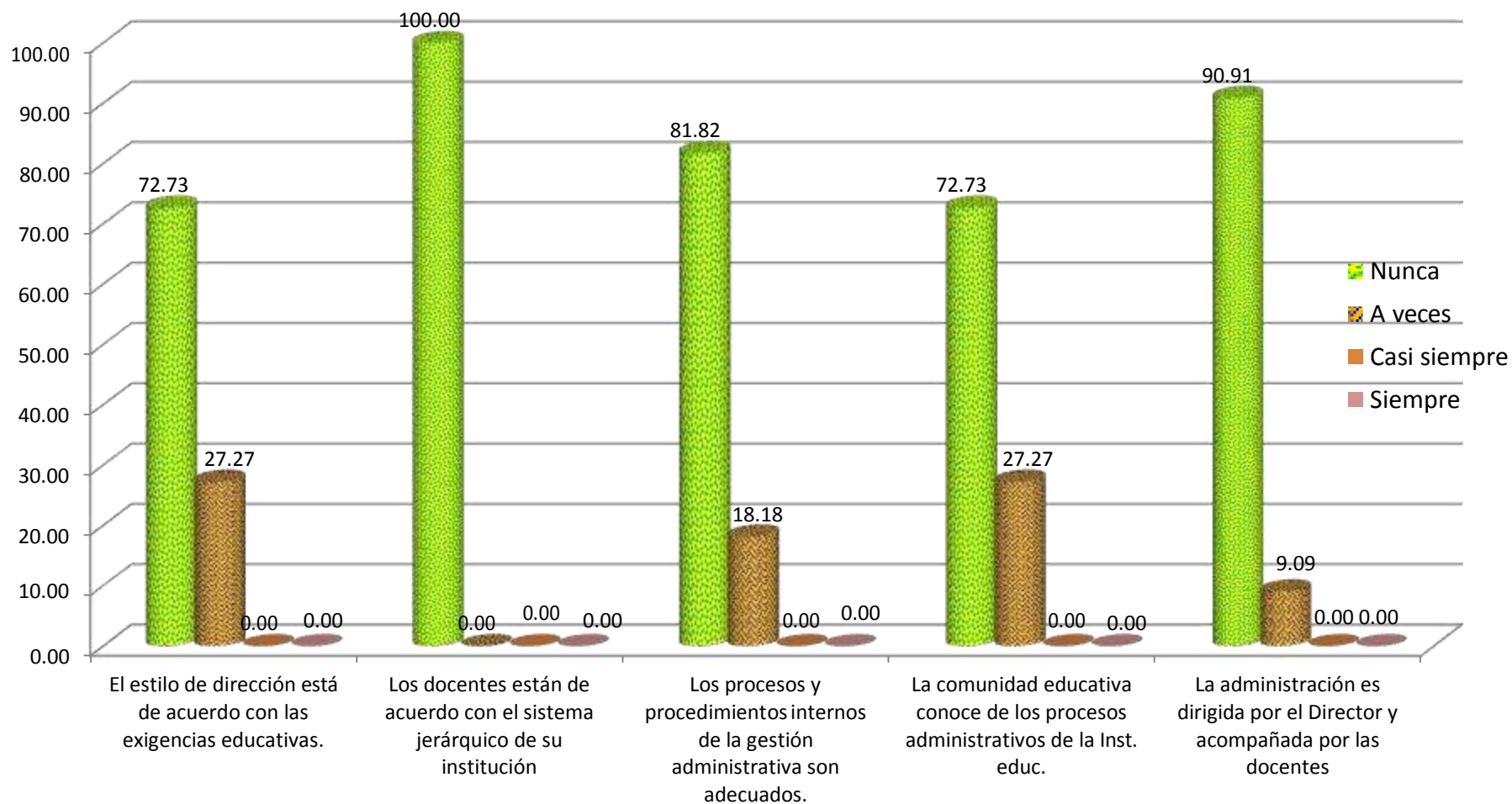
**TABLA N° 4**  
**Dimensión Administrativa**

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	El estilo de dirección está de acuerdo con las exigencias educativas.	8	72.73	3	27.27	0	0.00	0	0.00	11	100.00
	Las docentes están de acuerdo con el sistema jerárquico de su institución	11	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00
	Los procesos y procedimientos internos de la gestión administrativa son adecuados.	9	81.81	2	18.18	0	0.00	0	0.00	11	100.00
	La comunidad educativa conoce de los procesos administrativos de la Institución educativa.	8	72.73	3	27.27	0	0.00	0	0.00	11	100.00
	La administración es dirigida por el Director y acompañada por las docentes	10	90.91	1	9.09	0	0.00	0	0.00	11	100.00

Fuente: Guía de información aplicada a las docentes de la Institución Educativa  
N° 006 Morro Solar – Jaén, año 2013



**Gráfico N° 4: Dimensión administrativa**



## **Análisis e interpretación**

En la presente tabla y gráfico N° 4, de la variable gestión participativa, en la dimensión administrativa. Se aprecia que:

En lo que respecta a que si el estilo de dirección está de acuerdo con las exigencias educativas, el 72.73% de las maestras observadas señalan que nunca.

En cuanto a que si las docentes están de acuerdo con el sistema jerárquico de su institución, el 100.00% de encuestadas sostienen que nunca.

En relación a que si los procesos y procedimientos internos de la gestión administrativa son adecuados, un 81.82% dice que nunca.

Con relación a que si la comunidad educativa conoce de los procesos administrativos de la Institución educativa, el 72.73% sostiene que nunca.

Con relación a que si la administración es dirigida por el Director y acompañada por las docentes el 90.91% sostiene que nunca.

Consecuentemente, se reconoce que la dimensión administrativa de la gestión participativa, se viene desarrollando de manera descuidada, por lo que se hace necesario hacer mejoras para lograr una óptima propuesta de cultura de trabajo cooperativo docente.

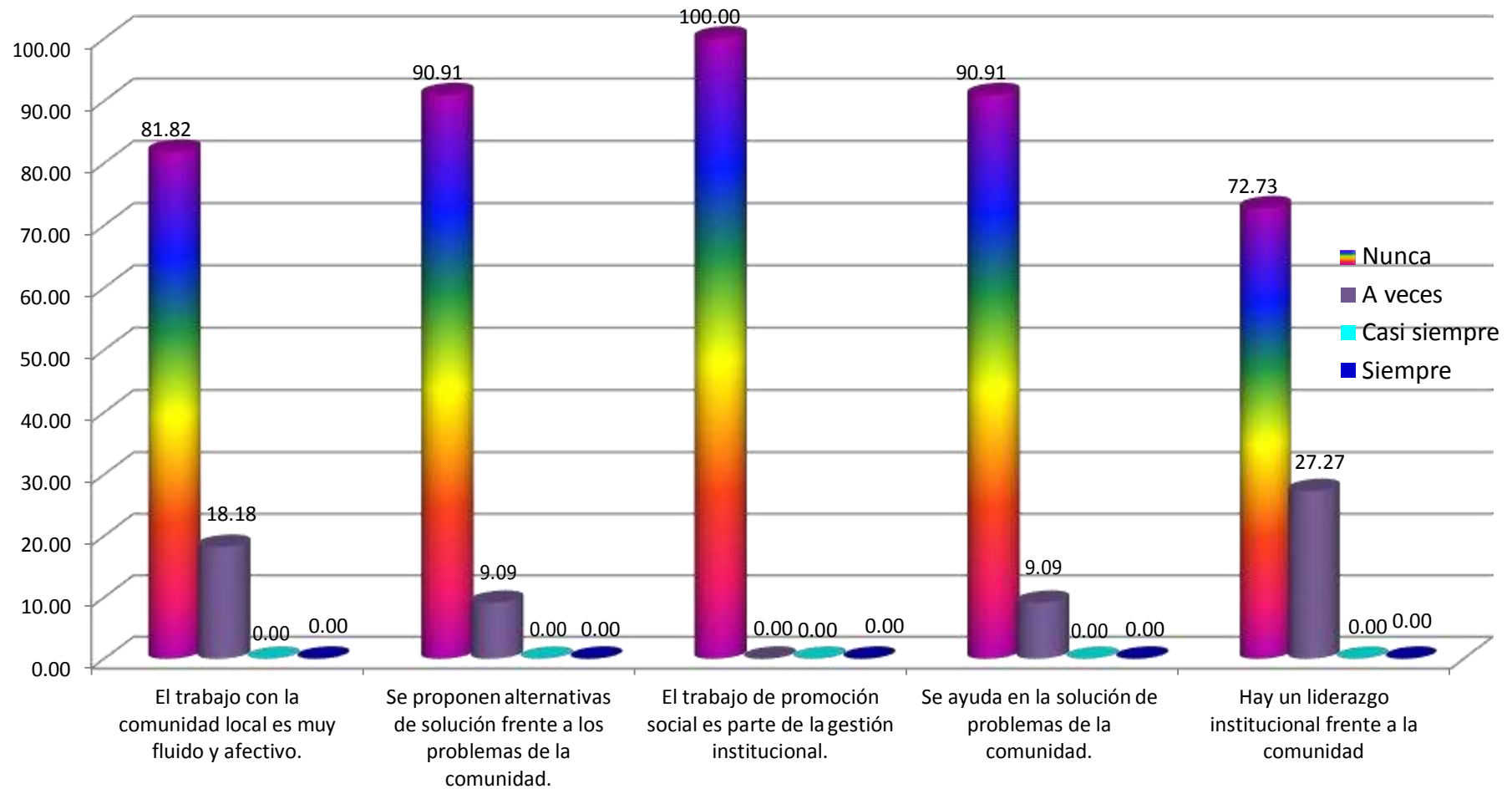
**TABLA N° 5**

**Dimensión: Proyección Social**

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	El trabajo con la comunidad local es muy fluido y afectivo.	9	81.81	2	18.18	0	0.00	0	0.00	11	100.00
2	Se proponen alternativas de solución frente a los problemas de la comunidad.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	0	0.00	11	100.00
3	El trabajo de promoción social es parte de la gestión institucional.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00
4	Se ayuda en la solución de problemas de la comunidad.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	0	0.00	11	100.00
5	Hay un liderazgo institucional frente a la comunidad	8	72.73	3	27.27	0	0.00	0	0.00	11	100.00

Fuente: Guía de información aplicada a las docentes de la Institución Educativa  
N° 006 Morro Solar – Jaén, año 2013

**Gráfico N° 5: Dimensión proyección social**



## **Análisis e interpretación**

En la presente tabla y gráfico N° 5, de la variable gestión participativa, se aprecia que en la dimensión proyección social, que:

Con lo relacionado a que si el trabajo con la comunidad local es muy fluido y afectivo, el 81.82% señalan que nunca.

En cuanto a que si se proponen alternativas de solución frente a los problemas de la comunidad, el 90.91% de encuestadas sostienen que nunca

Con relación a que si el trabajo de promoción social es parte de la gestión institucional y el 100.00% sostiene que nunca.

Con relación a que si como institución educativa se ayuda en la solución de problemas de la comunidad, el 90.91% sostiene que nunca.

Finalmente, a lo que respecta a que si hay un liderazgo institucional frente a la comunidad, el 72.73% que sostienen que nunca.

Consecuentemente, se reconoce que la dimensión proyección social de la gestión participativa, se viene desarrollando de manera descuidada, por lo que se hace necesario hacer mejoras para lograr una óptima propuesta de cultura de trabajo cooperativo docente.

**VARIABLE: CULTURA DE TRABAJO COOPERATIVO DOCENTE**

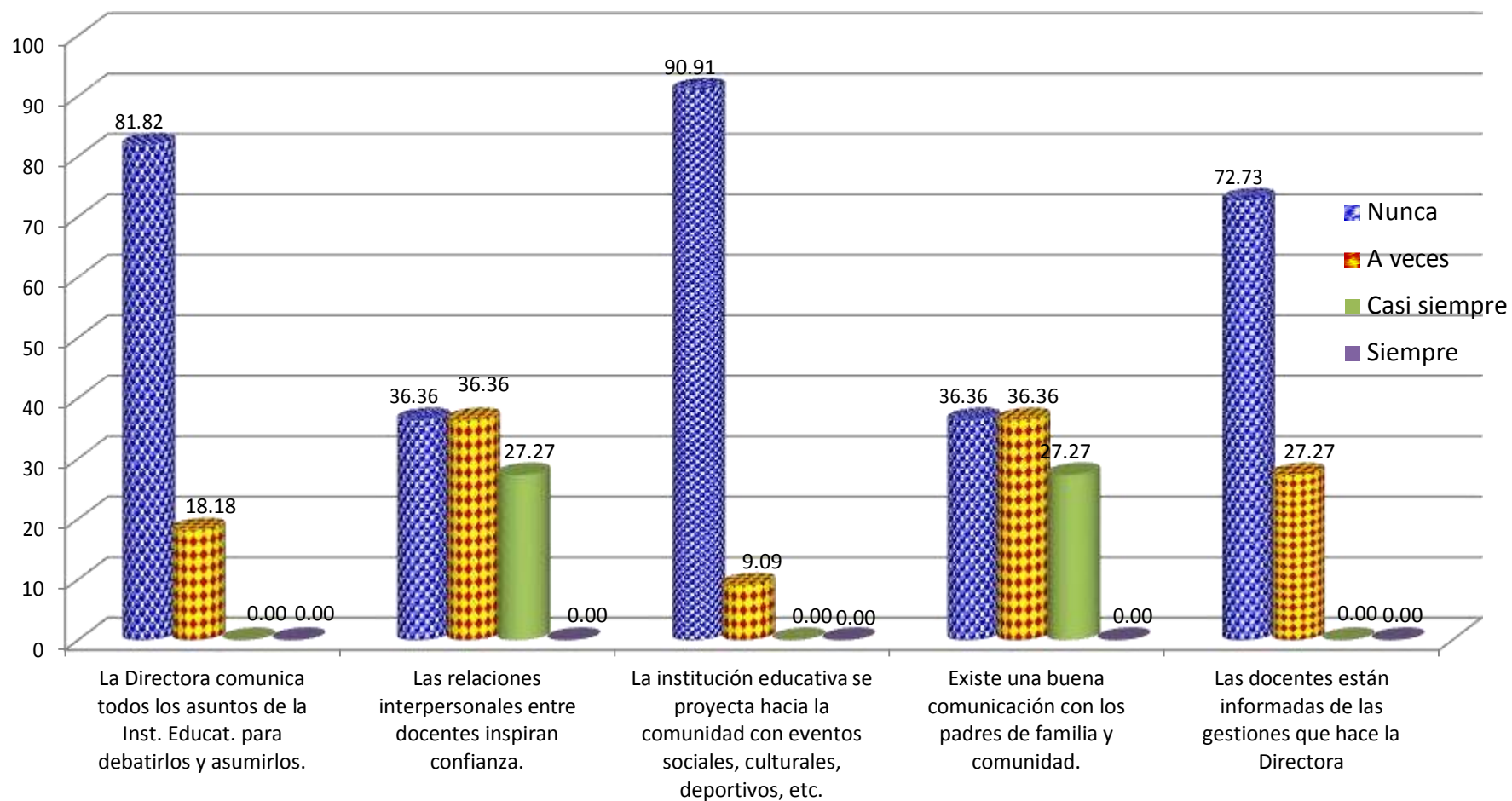
**TABLA N° 6**

**Dimensión Comunicación**

Nº  Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	La Directora comunica todos los asuntos de la Institución Educativa para debatirlos y asumirlos.	9	81.82	2	18.18	0	0.00	0	0.00	11	100.00
2	Las relaciones interpersonales entre docentes inspiran confianza.	4	36.36	4	36.36	3	27.27	0	0.00	11	100.00
3	La institución educativa se proyecta hacia la comunidad con eventos sociales, culturales, deportivos, etc.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	0	0.00	11	100.00
4	Existe una buena comunicación con los padres de familia y comunidad.	4	36.36	4	36.36	3	27.27	0	0.00	11	100.00
5	Las docentes están informadas de las gestiones que hace la Directora	8	72.73	3	27.27	0	0.00	0	0.00	11	100.00
	X	11	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00

Fuente: Guía de información aplicada a las docentes de la Institución Educativa  
N° 006 Morro Solar – Jaén, año 2013

**Gráfico N° 6: Dimensión Comunicación**



## **Análisis e interpretación**

En la presente tabla y gráfico N° 6, de la variable Cultura de trabajo cooperativo docente, se aprecia en la dimensión comunicación:

Con respecto a que si la Directora comunica todos los asuntos de la Institución Educativa para debatirlos y asumirlos, el 81.82% señalan que nunca.

En cuanto a que si las relaciones interpersonales entre docentes inspiran confianza, el 36.36% de encuestadas sostienen que nunca, otro mismo porcentaje señala que a veces y el 27.27% señala que casi siempre.

Con relación a que si el trabajo que si la institución educativa se proyecta hacia la comunidad con eventos sociales, culturales, deportivos, etc, el 90.91% sostiene que nunca.

Con relación a que si existe una buena comunicación con los padres de familia y comunidad, el 36.36% de encuestadas sostienen que nunca, otro mismo porcentaje señala que a veces y el 27.27% señala que casi siempre.

Con relación a que si las docentes están informadas de las gestiones que hace la Directora, el 72.73% sostiene que nunca.

Consecuentemente, queda demostrado que la dimensión comunicación, tiene sus serias limitaciones y deficiencias, por lo que se hace necesario mejorar este aspecto para optimizar el trabajo en vías de lograr una óptima propuesta de cultura de trabajo cooperativo docente.



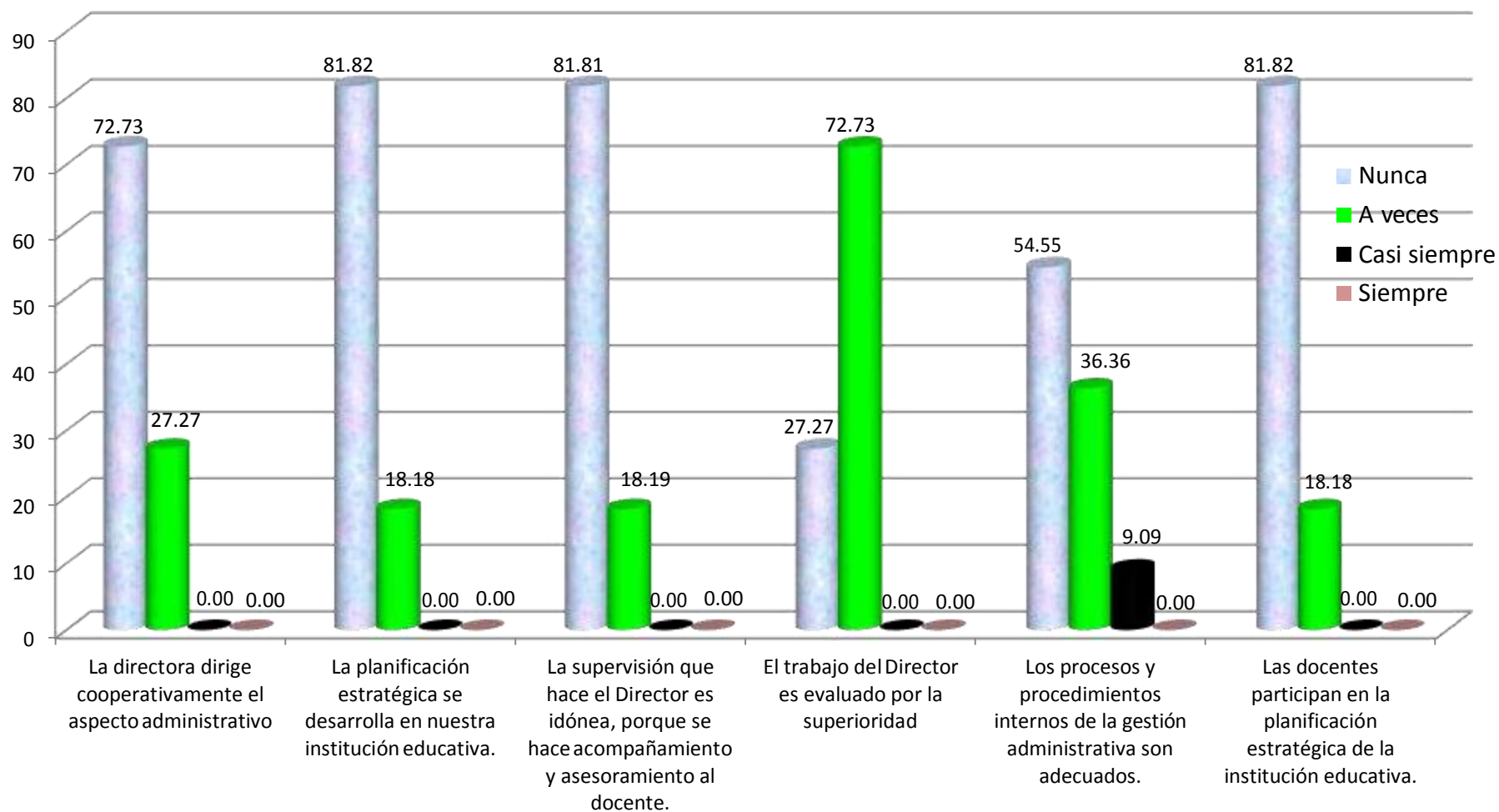
**TABLA N° 7**

**Dimensión Planificación de la gestión**

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	La directora dirige cooperativamente el aspecto administrativo	8	72.73	3	27.27	0	0.00	0	0.00	11	100.00
2	La planificación estratégica se desarrolla en nuestra institución educativa.	9	81.81	2	18.19	0	0.00	0	0.00	11	100.00
3	La supervisión que hace el Director es idónea, porque se hace acompañamiento y asesoramiento al docente.	9	81.81	2	18.19	0	0.00	0	0.00	11	100.00
4	El trabajo del Director es evaluado por la superioridad	3	27.27	8	72.73	0	0.00	0	0.00	11	100.00
5	Los procesos y procedimientos internos de la gestión administrativa son adecuados.	6	54.55	4	36.36	1	9.09	0	0.00	11	100.00
6	Las docentes participan en la planificación estratégica de la institución educativa.	9	81.82	2	18.18	0	0.00	0	0.00	11	100.00

Fuente: Guía de información aplicada a las docentes de la Institución Educativa  
N° 006 Morro Solar – Jaén, año 2013

**Gráfico N° 7: Planificación de la gestión**



## **Análisis e interpretación**

En la presente tabla y gráfico N° 7, de la variable Cultura de trabajo cooperativo docente, se aprecia en la dimensión planificación de la gestión:

Con respecto a que si la Directora dirige cooperativamente el aspecto administrativo, el 72.73% señalan que nunca.

En cuanto a la planificación estratégica si se desarrolla en nuestra institución educativa, el 81.82% de encuestados sostienen que nunca, lo mismo sucede en relación a la supervisión educativa que hace el Director es idónea, porque se hace acompañamiento y asesoramiento al docente, un 81.82% dice que nunca.

Con relación a que si el trabajo que hace el Director es evaluado por la superioridad, el 72.73% sostiene que a veces.

Con relación a que si los procesos y procedimientos son adecuados y el 54.55% sostiene que nunca.

Con relación a que si las docentes participan en la planificación estratégica de la institución educativa, el 81.82% que sostienen que nunca.

Consecuentemente, queda demostrado que la dimensión planificación de la gestión, tiene sus serias limitaciones y deficiencias, por lo que se hace necesario mejorar este aspecto para optimizar el trabajo en vías de lograr una óptima propuesta de cultura de trabajo cooperativo docente.

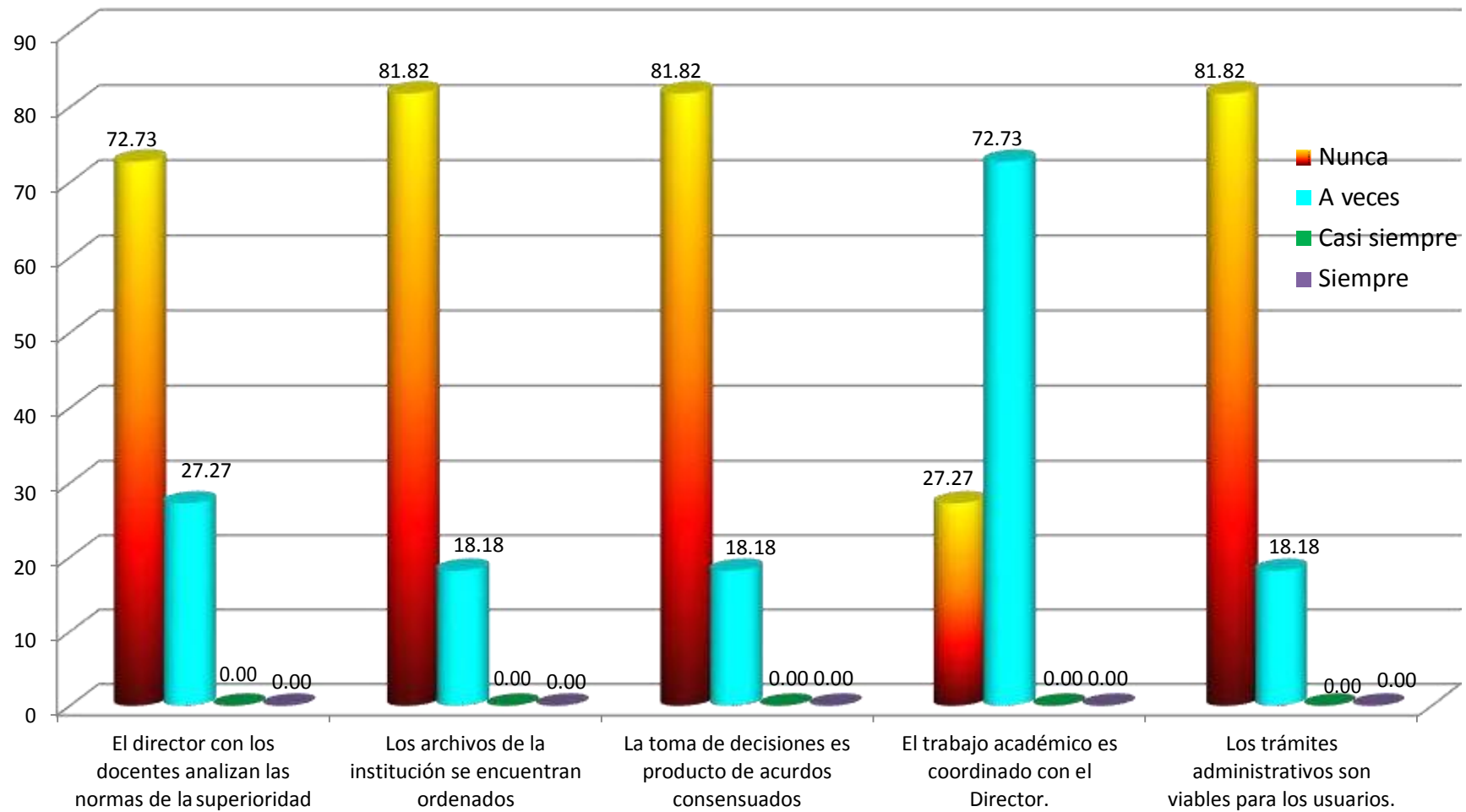
**TABLA N° 8**

**Dimensión Procesual**

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	El director con las docentes analizan las normas de la superioridad	8	72.73	3	27.27	0	0.00	0	0.00	11	100.00
2	Los archivos de la institución se encuentran ordenados	9	81.82	2	18.18	0	0.00	0	0.00	11	100.00
3	La toma de decisiones es producto de acuerdos consensuados	9	81.82	2	18.18	0	0.00	0	0.00	11	100.00
4	El trabajo académico es coordinado con el Director.	3	27.27	8	72.73	0	0.00	0	0.00	11	100.00
5	Los trámites administrativos son viables para los usuarios.	9	81.82	2	18.18	0	0.00	0	0.00	11	100.00

Fuente: Guía de información aplicada a las docentes de la Institución Educativa  
N° 006 Morro Solar – Jaén, año 2013

Gráfico N° 8: Dimensión procesual



### **Análisis e interpretación:**

En la presente tabla y gráfico N° 08, de la variable trabajo cooperativo, dimensión procesual, que:

Respecto a que si el director con los docentes analizan las normas de la superioridad, el 72.73% de las encuestadas manifiestan que nunca.

Respecto a que si los archivos de la institución se encuentran ordenados, el 81.82% manifiestan que nunca.

Respecto a que si la toma de decisiones es producto de acuerdos consensuados, el 81.82% manifiestan que nunca.

Respecto a que si el trabajo académico es coordinado con el Director, el 72.73% manifiestan que nunca.

Respecto a que si los trámites administrativos son viables para los usuarios, el 81.82% manifiestan que nunca.

Por tanto, se puede percibir que no existe una cohesión en cuanto a la dimensión procesual, por lo que se hace necesario mejorar este aspecto para optimizar el trabajo en vías de lograr una óptima propuesta de cultura de trabajo cooperativo docente.

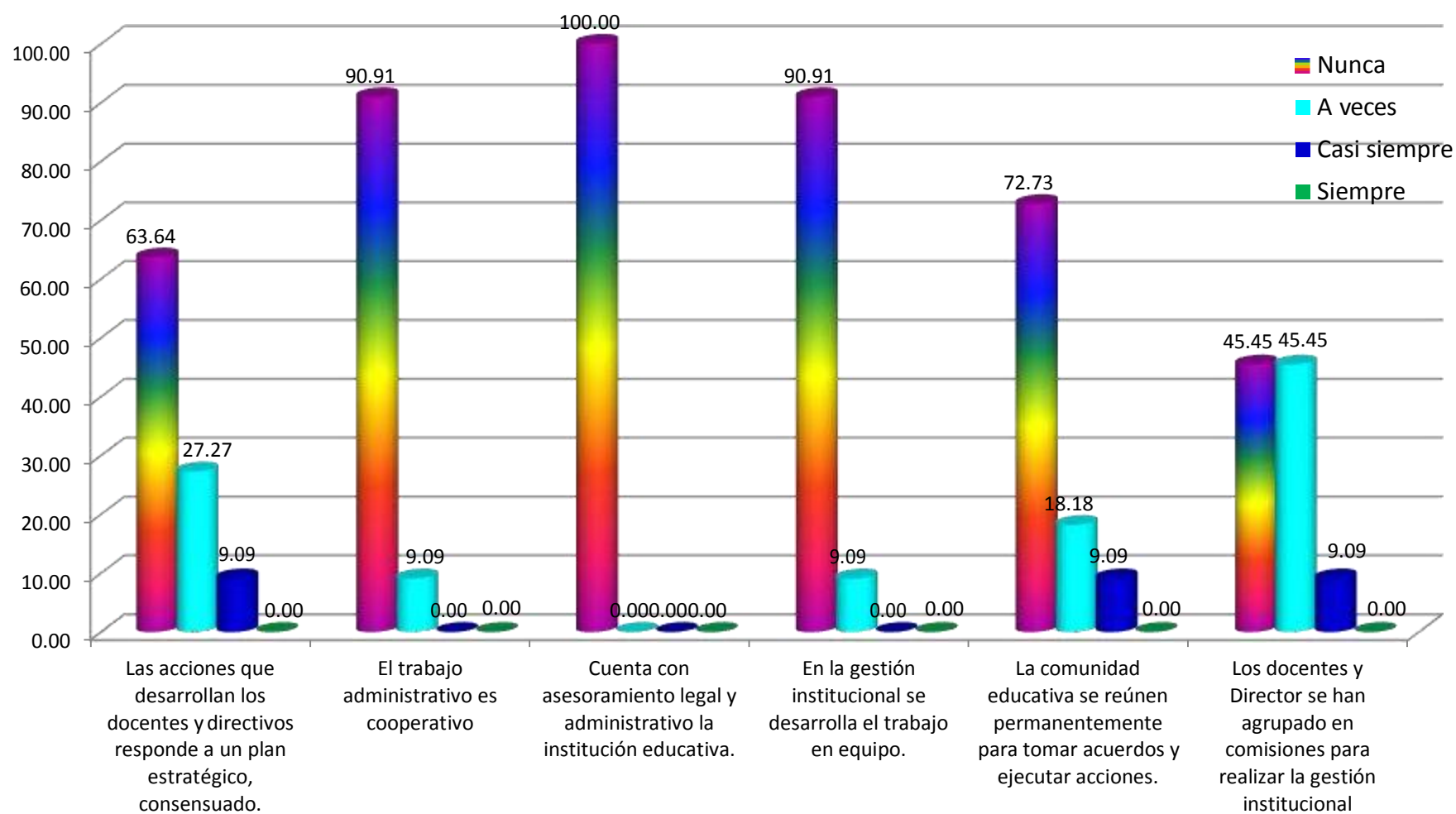
**TABLA N° 9**

**Dimensión Trabajo cooperativo**

Nº Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	Las acciones que desarrollan los docentes y directivos responden a un plan estratégico, consensuado.	7	63.64	3	27.27	1	9.09	0	0.00	11	100.00
2	El trabajo administrativo es cooperativo	10	90.91	1	9.09	0	0.00	0	0.00	11	100.00
3	Cuenta con asesoramiento legal y administrativo la institución educativa.	11	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	11	100.00
4	En la gestión institucional se desarrolla el trabajo en equipo.	10	90.91	1	9.09	0	0.00	0	0.00	11	100.00
5	La comunidad educativa se reúnen permanentemente para tomar acuerdos y ejecutar acciones.	8	72.73	2	18.18	1	9.09	0	0.00	11	100.00
6	Las docentes y Director se han agrupado en comisiones para realizar la gestión institucional	5	45.45	5	45.45	1	9.09	0	0.00	11	100.00

Fuente: Guía de información aplicada a las docentes de la Institución Educativa  
N° 006 Morro Solar – Jaén, año 2013

**Gráfico N° 9: Trabajo cooperativo**





### **Análisis e interpretación:**

En la presente tabla y gráfico N° 9, de la variable cultura de trabajo cooperativo docente, dimensión trabajo cooperativo, se observa que:

El 63,64% de las encuestadas expresan que nunca se hacen acciones que desarrollan los docentes y directivos y que respondan a un plan estratégico, consensuado.

El 90.91% de las encuestadas manifiestan que el trabajo cooperativo nunca se realiza.

El 100.00% de las encuestadas manifiestan que nunca cuentan con asesoramiento legal y administrativo la institución educativa.

El 90.91% de las encuestadas manifiestan que nunca se desarrolla el trabajo en equipo en la gestión institucional.

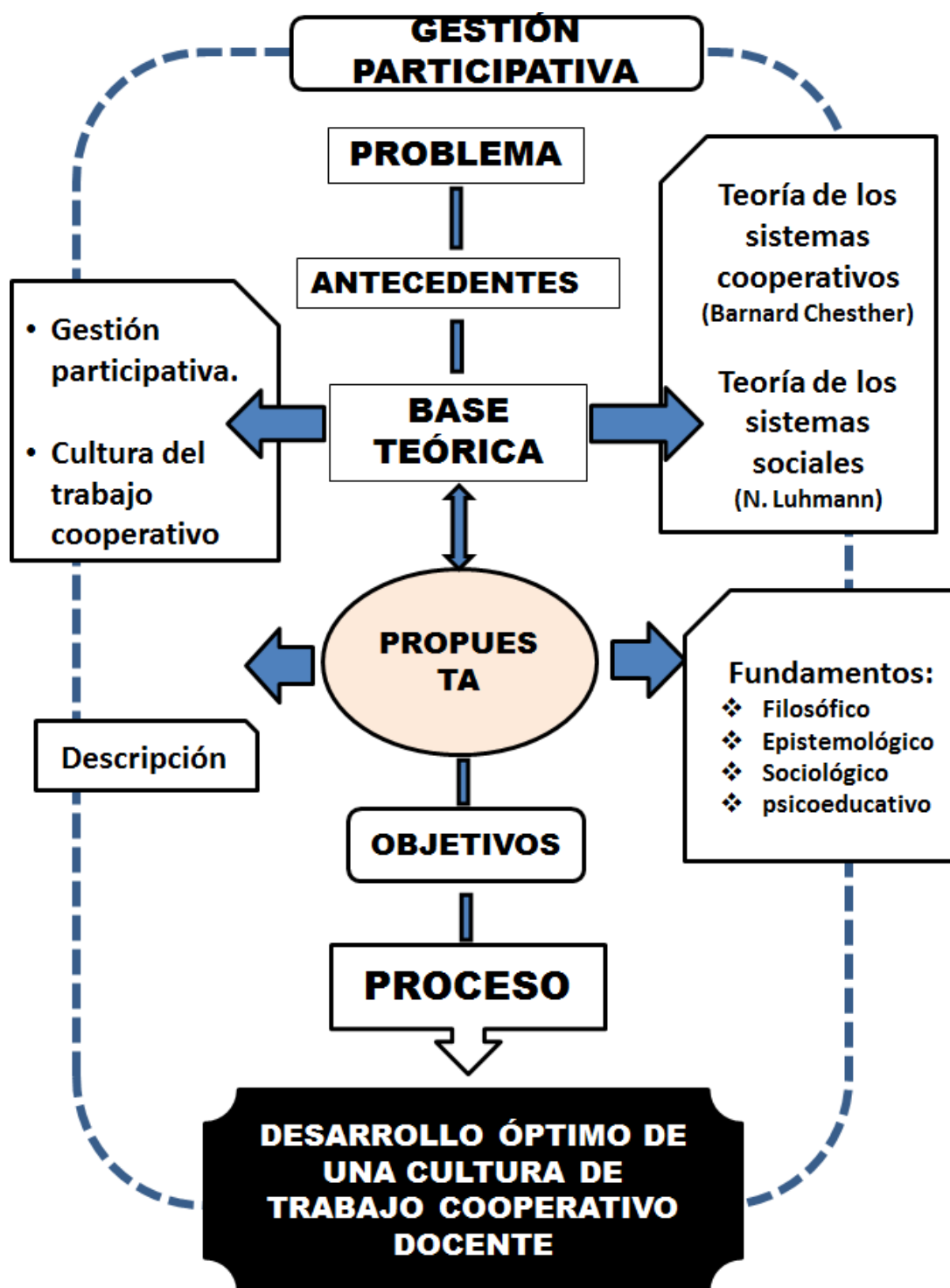
El 72.73% señala que nunca la comunidad educativa se reúnen permanentemente para tomar acuerdos y ejecutar acciones

Finalmente, el 45.45% sostienen que las docentes y Directora nunca se han agrupado en comisiones para realizar la gestión institucional.

Por tanto, se puede percibir que no existe una cohesión en cuanto a la dimensión trabajo cooperativo, por lo que se hace necesario mejorar este aspecto para optimizar acciones tendientes a lograr una óptima propuesta de cultura de trabajo cooperativo docente.

### 3.2. PROPUESTA

“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA DESARROLLAR LA CULTURA DEL TRABAJO COOPERATIVO EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 006, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA, 2013”



## I. Descripción de la propuesta

La **gestión participativa** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. Escalante (2010: p.57)

El sistema de cooperativo es así, un entramado juego de figuras con sus respectivos nodos en categorías subsumidas en una teoría, con ciencia lógica, que le confieren de un rigor científico académico, analítico social, coherente, con sus respectivas técnicas metodológicas propias del método de la razón.

La cooperación se inicia originalmente cuando el individuo necesita de otros, además por filosofía antropológica, el humano es gregario, necesita de los demás tarde o temprano; para su socialización, pero; a manera eficaz C. Barnard nos ofrece su teoría de sistema cooperativo como: una organización altamente productiva; incorporada a la adecuación, que el orden de las ideas y, el orden de las cosas, debe ser el mismo para la mejor comprensión del todo, dicho también así por otro pensador racionalista llamado; B. Espinoza.

Es en los individuos donde se logra un mejor enfoque en el cambio, no solo de perspectivas personales sino, en el mejor desempeño por equipos que cooperan en colectivos, el reconducido cambio hacia un sistema; constituido por elementos de una organicidad con ética, virtudes, ciencia, talentos, academia, oficios, artes, intereses y experiencia.

Deviene de individuos de propiedades genéricas, peculiares, y determinadas, con afecciones propias o no, accidentales donde la contingencia es la protagonista responsable junto a lo azaroso, y lo causal

no es entendido remotamente, y, mucho menos su encadenamiento como causa y efecto de todo fracaso.

El núcleo de una organización formal son las actividades conscientemente coordinadas entre dos o más personas, con el adoctrinamiento como una función esencial y eficaz, en la dirección de las funciones de los elementos dirigentes, justificando así con ello, que las cúpulas manden, dada la previa aceptación de los de abajo y los de arriba, en reconocimiento de su méritos, conocimiento, capacidad y decisiones acertadas, por ello hay autoridad del mando.

Al referirse a la propuesta que se describe, se parte del conocimiento de una realidad problemática existente, de modo tal que se ha verificado mediante instrumentos de recolección de datos que el trabajo de la gestión educativa se circunscribe a una sola persona que es la Directora y a quien nadie le puede cuestionar porque supone que esa función es exclusiva de ella, sin que los maestros de base puedan tener parte en los procesos de articulación entre la didáctica y la función directiva, sometiéndolos a una casilla enclaustrada en las aulas.

En este marco de ideas, surge la iniciativa de proponer una estrategia de gestión participativa, considerando que si no hay tal participación de todos los actores educativos no es posible una óptima gestión institucional, se requiere entonces de entablar una cultura de trabajo cooperativo docente, en la que cada cual haga su parte, pero no aisladamente sino como parte de una acción o actividad programada tanto en el PEI como en el plan anual de trabajo

Este proyecto está estructurado exclusivamente para responder a la problemática de la gestión institucional de la Institución Educativa Inicial N° 006, del Sector Morro Solar – Jaén, con lo que se pretende contribuir con la educación y por ende al desarrollo social.

La presente propuesta denominada: **Estrategia de gestión participativa para desarrollar la cultura de trabajo cooperativo docente en la Institución Educativa Inicial N° 006 de Moro Solar, Jaén, en el año 2013;**

se fundamenta en las teorías de sistemas cooperativos y la teoría de los sistemas.

En este marco teórico, es que las docentes deben integrarse en equipos de trabajo cooperativo donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma interrelacionadas como parte de un todo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un coordinador, consiste en plantear una necesidad, problema o actividad que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un equipo cooperativo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de un semestre (seis meses) (Thompson, 2004)

Consecuentemente, las Comisiones de gestión son tan iguales que los círculos de calidad, que hacen su trabajo bajo la perspectiva de un proyecto y encabezados por un coordinador, el mismo que debe ser abordado en su integridad y solucionado en un plazo no muy largo. Como se verá en el gráfico anterior, cada cual trabaja para un resultado único, mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa.

A pesar de las fortalezas de nuestra institución educativa, somos conscientes que el futuro es cada vez más exigente. Para afrontarlo, debemos unir fuerzas, asumir los nuevos retos, fortalecer nuestros valores y principios comunes, planificar el futuro, respetando las particularidades institucionales y personales, buscar estrategias que nos ayuden a lograr las metas comunes, que justifiquen y expresen los ideales y la identidad de la Institución Educativa. Es en esta perspectiva donde se inserta nuestro trabajo de investigación denominado “Estrategia metodológica de gestión participativa para desarrollar la cultura del trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 006 de la ciudad de Jaén”; que se plantea como propósito el contribuir a mejorar las relaciones interpersonales mediante estrategias de trabajo cooperativo entre los docentes, plasmadas a través de la elaboración de un Plan Estratégico Educativo.

En muchas ocasiones, desde nuestra comunidad educativa miramos el futuro con esperanza, con ilusión, con deseos de servir más y mejor, pero también sentimos que para esto no sólo bastan los buenos deseos, sino la necesidad de unificar criterios, de planificar juntos, de trabajar unidos y tener metas comunes. Somos conscientes de la necesidad de tender puentes entre nosotros mismos como docentes que somos de una institución educativa como lo es la Institución Educativa Inicial N° 006 de Jaén para intercambiar experiencias y expectativas y trazarnos un camino común para transitarlo unidos.

Es importante tener presente que el trabajo cooperativo entre los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 006 puede presentar algunas dificultades como: La de unificar criterios, tiempo para la coordinación, incumplimiento de acuerdos y del cronograma propuesto, y otros. Sin embargo tiene también grandes ventajas como son: analizar en común entre centros problemas que son comunes, reforzar la identidad de la Institución, aumentar el auto-concepto y autoestima entre el profesorado mejorando su sentimiento de propiedad y pertenencia al centro escolar de referencia; constituir agrupaciones, consorcios colectivos o grupos con la finalidad de defender valores comunes, etc. (Gairín, 1998).

## **II. Fundamentos de la Propuesta**

La Estrategia de Gestión Participativa se fundamenta en bases teóricas desde la cosmovisión del mundo y la sociedad, desde la perspectiva sociológica, desde la óptica epistemológica y desde la visión psicoeducativa, permitiendo crear una cultura de trabajo cooperativo cohesionado y con visión gerencial, cuyo trabajo que por su condición de ser parte de un colectivo humano, se perfila a una perspectiva de cambio.

El fundamento más trascendental es el **sustento filosófico** en que reposa la visión de la comunidad educativa en un espacio trascendente, visionario, que incorpora formas de vida diferentes para el logro de un solo ideal dentro de una parámetro espiritual que es el bien social, puesto que se trata de un servicio social, el aspecto educativo.

Este modelo basa la gestión institucional en el principio de confianza. Estas nuevas organizaciones aprovechan la capacidad e inteligencia de todos sus componentes a través de los equipos cooperativos para lograr crecimientos espectaculares. Considera al ser humano como una visión de presente y futuro y no se aparte de los valores que deben estar impregnados en el programa, como la responsabilidad, la puntualidad, la creatividad, el esfuerzo, entre otros.

En su **sustento epistemológico**, si bien la investigación se sustenta en las teorías de los sistemas cooperativos y de los sistemas sociales aplicados a la educación, también recoge las diferentes teorías de la administración, desde las clásicas hasta las innovativas, cuyo aporte radica fundamentalmente en la organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. En este sentido considera que el maestro y maestra parte del sistema organizacional escolar, características, tales como:

- Adaptabilidad: capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente.
- Sentido de identidad: el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, para compartir objetivos.
- Perspectiva exacta del medio ambiente: la percepción realista y la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- Integración entre los participantes: para que la organización pueda comportarse como un todo orgánico e integrado.

Desde el **sustento sociológico**, Niklas Luhmann, sostiene que la organización es un sistema social, formado por diferentes seres sociales (con sus diferentes formas de ser y actuar) y que se desarrolla en diferentes contextos (históricos, culturales...).

En esta perspectiva, la organización escolar por tanto no es algo estático, en su desarrollo va a influir tanto las capacidades de cada individuo, como las actividades y esfuerzos que estos individuos lleven a cabo. Estas

capacidades y esfuerzos van a estar regulados por un sistema que determinará las pautas a seguir dentro de cada una de las diferentes acciones (entendiendo que estas pautas serán diferentes dependiendo de la tipología de la organización).

En este contexto, todos los miembros de los diferentes estamentos de la institución educativa inicial tratarán de integrar programas y proyectos que sean de necesidad a las demandas e intereses de la propia institución, así como de proyección a la comunidad. Además debe promover un trabajo cooperativo, el trabajo en equipo, la cooperación profesional, creando espacios de experiencia individual y colectiva en previsión del futuro. La unidad de criterios debe ayudar a enfrentar el futuro impulsado procesos de cambio en el corto y largo plazo a través del desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas.

Por su condición de trabajar con personas pensantes y emocionalmente activos se sustenta en un ***fundamento psicoeducativo***, puesto que del aporte, es que se va aplicar una teoría que siendo del plano administrativo empresarial al plano educativo. Es imprescindible saber que no sólo debe ser conocido por los sentidos, o la mera sensibilidad pasional, sino también en el plano de la aceptación de la conciencia; de lo inteligible, como herramienta cognitiva que le permite; y, hay aquí implícito un nuevo carácter que podría llamarse; Metafísica Cooperativa; dispuesto a la sintonía, de los sentidos internos, la inteligencia, que hacen comprensión en sí y para sí del fenómeno en cuestión y; que responsablemente implementa toda acción en la estructura, del organigrama, para la correspondiente evaluación, implementación y ejecución del debido proceso a través del gerente ejecutivo de la organización. (Álvarez A. , 2006)

Es importante aclarar que en este proceso de articulación entre lo social y lo cultural es vital el carácter protagónico real de los diferentes actores sociales, en este caso estudiantes y graduados; el protagonismo visible. Aroche (2008) lo definió como “la capacidad de los sujetos para formar parte activa en actividades conjuntas que persigan un fin común en una comunidad determinada. La participación se manifiesta en el diseño y



ejecución de estrategias e iniciativas que permitan transformar las adversidades”; por lo que el carácter dinámico de los contextos locales comunitarios necesitan muchas veces soluciones específicas y novedosas.

En correspondencia con lo anterior, el debate actual sobre los estudios socioculturales adquiere dimensiones insospechadas y en los marcos de la globalización (desarrollo de la industria cultural, pérdida de identidades, transnacionalización de capitales, entre otros) la necesidad de una recontextualización de estos fenómenos es indispensable, se manejan términos que clasifican a estos estudios como espacios de articulación entre disciplinas, concebido este como un área común de conocimientos para las mismas, pero, además se asocian a los mismos formas diferentes de producción de conocimientos con características locales, comunitarias.

### **III. Objetivos de la propuesta**

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar y elaborar una estrategia de gestión participativa para desarrollar la cultura de trabajo cooperativo en la Institución Educativa Inicial N° 006 del Sector Morro Solar, provincia Jaén, Región Cajamarca.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- ❖ Analizar y describir el nivel de gestión participativa que se desarrolla en la Institución Educativa Inicial N° 006 del Sector Morro Solar.
- ❖ Diseñar una estrategia de gestión participativa para desarrollar la cultura de trabajo cooperativo docente en la Institución Educativa Inicial N° 006 del Sector Morro Solar.
- ❖ Proponer la estrategia de gestión participativa para desarrollar la cultura de trabajo cooperativo en la Institución Educativa Inicial N° 006 del Sector Morro Solar.

- ❖ Promover la gestión participativa y una conciencia de gerencia educativa a través de la propuesta realizada.

#### **IV. Propósitos.**

El propósito fundamental de la propuesta es impulsar el trabajo cooperativo en los docentes de la Institución Educativa N° 006 del Sector Morro Solar de la ciudad de Jaén, con la finalidad de mejorar la gestión institucional, por consiguiente, se busca:

##### **a) Liderazgo ético e intelectual.**

La comunidad educativa muestra altas expectativas respecto a la administración y el desarrollo de los aprendizajes de los y las estudiantes de la institución educativa, conducida por la comunidad educativa que está imbuida de expresiones éticas, un buen nivel de efecto y con maestros innovadores, que tiene como prioridad la formación integral de los estudiantes para el logro de los objetivos y metas educativas institucionales.

##### **b) Prácticas efectivas y creativas pedagógicas.**

Los docentes transfieren y generan conocimientos con efectivas e innovadoras prácticas pedagógicas en el aula, en la escuela y en la comunidad, bajo el enfoque de gestión educativa cooperativa, que incidan no exclusivamente en el aparato administrativo sino por sobre todo, en el mejoramiento de las condiciones de aprendizaje de niñas y niños, y con un sistema de evaluación y seguimiento de la gestión pedagógica confiable para seguir tomando decisiones.

##### **c) Formación y perfeccionamiento Docente.**

Detectado y sistematizado la información recogida de los docentes y directivos de las instituciones educativa sobre las necesidades de formación y perfeccionamiento docente se diseñará, ejecutará y se evaluará proyectos

de capacitación, actualización y especialización docente que conduzcan a desarrollar capacidades docentes éticas, efectivas y creativas, como punto de partida para la formación docente inicial.

#### **d) Seguimiento de la Gestión Institucional.**

Sobre la base del Sistema de seguimiento de la Gestión Educativa se diseñará un sistema un programa de seguimiento donde se establezcan mecanismos de acompañamiento, monitoreo y evaluación de los procesos institucionales, administrativos y pedagógicos; tanto a nivel de institución educativa, dentro del aula, como fuera de ella verificando la correcta ejecución de las políticas educativas en los programas y las actividades educativas.

#### **e) Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del docente.**

Si el activo más importante que tiene la institución educativa lo constituye su componente humano, la potenciación y aprovechamiento de todas las capacidades de los docentes como profesores de aula y administrativos que la integran conduce a un efecto multiplicador, cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas. Se trata de resultados objetivos, comprobables, a pesar de que todavía puedan parecer más que sorprendentes, increíbles. Y es que aún no se conocen las extraordinarias posibilidades del ser humano en orden a conseguir algo que se propone con ilusión, intensamente.

#### **f) Productividad.**

Los equipos cooperativos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la organización escolar. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la institución educativa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.

## **V. Proceso de actuación de los equipos cooperativos.**

### **El desempeño del grupo de trabajo.**

Los docentes se agrupan en equipos de trabajo, que permitan esbozar cada uno de ellos un plan de trabajo específico teniendo en cuenta todas las actividades a desarrollar durante el año escolar y con visión a lo propuesto en el Proyecto Educativo Institucional

### ***Los equipos cooperativo son los siguientes:***

1. Equipo cooperativo de patrimonio y recursos
2. Equipo cooperativo de Gestión pedagógica y didáctica.
3. Equipo cooperativo de planes y proyectos
4. Equipo cooperativo de administración.

Considerando la cantidad de trabajadores, cada cual se incorporará en un equipo, siendo éstos rotativos en el tiempo. Todos participan en tareas específicos para el logro de la actividad general. El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre las distintas Comisiones, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas

Los miembros de los equipos cooperativos realizan su tarea y la cohesionan con las de los demás equipos para armar el trabajo general y dar cumplimiento a la actividad programada.

Cada bimestre, los equipos cooperativos se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su Coordinador.

La labor y los resultados de los equipos cooperativos deben sugerir un reconocimiento explícito y formal por parte de la Dirección de la institución educativa, mediante honores y compensaciones diversas a quienes hayan sobresalido en cada equipo cooperativo.

## **VI. Desarrollo de las actividades.**

- 1) Identificación y análisis de la problemática institucional en el equipo.
- 2) Presentación de proyectos, planes y/o programas al pleno para su aprobación.
- 3) Planteamiento y discusión de problemas en el pleno.
- 4) Análisis de los problemas por el pleno
- 5) Aportación de soluciones, a cargo de los mismos.
- 6) Trabajo de campo por los integrantes de los equipos cooperativos.
- 7) Presentación de las soluciones o sugerencias al pleno.

El trabajo es cíclico, que no se detiene: que cada vez que termina una actividad, se vuelve a empezar otra. Este movimiento, prácticamente es continuo como el de un pez que se muerde la cola, no cae nunca en la rutina, ni en la monotonía. El motivo es muy sencillo: los problemas no son nunca los mismos y las soluciones son también variadas.

Los mecanismos de trabajo consisten en que cada equipo tiene una actividad que realizar y la cumple haciéndose un plan de trabajo. Al cabo de un período de tiempo estimado, se da cuenta a la asamblea general con la finalidad hacer conocer los resultados, que bien pueden ser logros o que requieren de apoyo para su cumplimiento. En ninguno de los casos, el equipo cooperativo se ve perdido o con resultados negativos.

Los rubros a considerar son:

Planificación administrativa

Proyección social comunitaria

Mejora pedagógica – didáctica

Tutoría

Proyectos de inversión

## **VII. Aspectos técnicos que consideran los equipos cooperativos, son:**

La generación espontánea de ideas. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.

Hoja de registro. Este instrumento permite al equipo, organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.

## **VIII. Evaluación de la propuesta**

La valuación es integral. El equipo cooperativo es evaluada de la siguiente manera:

Se hace la coevaluación, de manera que los miembros de las comisiones hacen evaluación de des demás comisiones, sugiriendo o pidiendo explicación, lo que servirá para tomar decisiones.

La autoevaluación permite saber conscientemente cada uno de los sujetos cuánto han avanzado, cuánto han aportado y que deben hacer para mejorar el trabajo.

Puede hacer una evaluación externa que lo hace los expertos, pero eso es cuando se aplica el programa.

## CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación, se ha arribado a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA.-** La presente investigación planteó como objetivo general: Diseñar y elaborar una estrategia metodológica de gestión participativa basada en la teoría de los sistemas cooperativos y de los sistemas sociales para desarrollar el trabajo cooperativo en los docentes de la institución educativa inicial N° 006 del distrito de Jaén, región de Cajamarca.

Al respecto, se concluye que la estrategia de gestión participativa se ha constituido en una alternativa importante para el desarrollo de una cultura de trabajo cooperativo docente, puesto que en su fundamento precisa que se deben formar equipos cooperativos para una mejor gestión institucional.

**SEGUNDA.-** Del objetivo planteado: Realizar un diagnóstico situacional para conocer las características del trabajo cooperativo en los docentes de la institución educativa inicial N° 006 del distrito de Jaén.

Se ha elaborado un instrumento de recolección de datos y de ello se ha concluido que cualitativamente los docentes se encuentran en una situación deplorable en cuanto a la participación que deben tener en la marcha institucional, pero además no saben de trabajo cooperativo, lo que ha dado como resultado que se proponga una estrategia de gestión participativa.

**TERCERA.-** Del objetivo planteado: Explicar a través de las teorías las diversas interrelaciones entre las variables y el marco teórico de la investigación.

Se ha logrado incorporar nuevos saberes respecto a la gestión participativa y cultura de trabajo cooperativo, considerando que la investigación se sustenta en dos teorías básicas: la teoría de los sistemas cooperativos de Barnard y la teoría de los sistemas sociales de Luhmann, quienes sostienen que el capital humano debe estar organizado en equipos con metas comunes para analizar y resolver situaciones dentro de un contexto de organización social.

**CUARTA.-** Del objetivo: Proponer una estrategia metodológica de gestión participativa a fin de desarrollar una cultura de trabajo cooperativo en los docentes de la institución educativa inicial N° 006 del distrito de Jaén.

Se ha logrado plasmar una propuesta consistente en la formación de equipos de trabajo cooperativo quienes van a contribuir a realizar la gestión institucional en la Institución Educativa inicial N° 006 del distrito de Jaén.



## RECOMENDACIONES

Concluido la investigación, se plantan las siguientes sugerencias:

**PRIMERA.-** Es imperiosa la necesidad de aplicar estrategias para desarrollar una gestión de calidad, por lo que se sugiere que los maestros y maestras formen equipos de trabajo para mejorar su práctica pedagógica y adicionalmente cooperen en la gestión institucional.

**SEGUNDA.-** Los directores deben desarrollar una actitud de liderazgo para incorporar a los maestros como parte activa del proceso de gestión institucional.

**TERCERA.-** Se sugiere que los maestros y maestras apliquen la propuesta estrategia de gestión participativa para desarrollar una cultura de trabajo cooperativo, tanto a nivel de aula como de institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. (2006). *Sistemas organizacionales de cooperativas formales*. s/c.: Disponible en: <http://www.aporrea.org/ideologia/a25415.html>.
- Álvarez, A. (2006). *Sistemas organizacionales de cooperativas formales*. Disponible en: <http://www.aporrea.org/ideologia/a25415.html>.
- Ander Egg, E. &. (2009: p.21). *El trabajo en equipo*. . México, D.F.: Edit. Progreso.
- Antúnez, S. (2008). *Claves para la organización de centros escolares*. . Barcelona: Edit. Horsori. 5° Edic.
- Aroche, A. (2008). *Los estudiantes universitarios, protagonistas de su desarrollo cultural desde el proceso de aprendizaje. Memorias Universidad 2008*. Ciudad de La Habana: Edic. Gramsci.
- Arriaga Álvarez, E. G. (2009: p.279). *La Teoría de Niklas Luhmann*. México: Ediciones Centro de Innovación Desarrollo e Investigación Educativa (CIDIE) Universidad Autónoma del Estado de México.
- Bennis, W. (1997: p.123). *Convertirse en líder de líderes; en Repensando el futuro*. Colombia: s/e.
- Bennis., W. G. (1973). *Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano, pag.2.
- Blogspot. (2011). *Historia de la provincia de Jaén - Cajamarca*. Jaén, Perú: Disponible en: <http://asiescajamarca.blogspot.pe/2011/06/historia-de-la-provincia-de-jaen.html#>.
- Bretones, F. D. (2008: pp. 69-92.). *La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid:: Edit. Pirámide.
- Calderón, F. y. (2006). *Los grupos de aprendizaje cooperativo*. . México: Edit. Trillas.
- Chiavenato, A. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. . México, D. F.: Ediciones Thompson .
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración. México: Edit. Mc Graw Hill Interamericana*. México: Séptima edición. Parte VIII, Capítulo 14.
- Cieza de León, P. (1999. 5° Edic.). *Biblioteca hombres del Perú. Tomo XII*. Lima,: Editorial Universo, Segunda Serie.

- Clemente Linuesa, M. (2001: p. 205.). *¿Es posible una cultura de colaboración entre el profesorado?* s/c.: Revista de Educación nº. 320.
- CONSEJO EDUCATIVO, C. (2011. p.4). *El trabajo cooperativo, una clave educativa*. España.: Disponible en: [www.concejoeducativo.org](http://www.concejoeducativo.org).
- De León Martínez, E. (2009: p. 34). *Efectividad de la estrategia del aprendizaje cooperativo*. . España: Disponible en: [http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis\\_Educacion/Curriculo\\_Ense/EDeLeonMartinez.062309.pdf](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Curriculo_Ense/EDeLeonMartinez.062309.pdf).
- Denison, D. (2000). *Cultura Corporativa*. Santafè de Bogotá.: Editorial Legis,.
- Duran Gisbert, D. (2001). *Cooperar para triunfar*. Barcelona: Cuadernos de Pedagogía nº. 298, enero, pp. 73-75. Cisspraxis.
- Escalante Frisancho, R. (2010: p.57). *Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa "Independencia Americana "de la Región Arequipa*. Arequipa, Perú: Tesis de grado.
- Fred, D. (2003.). *Conceptos de administración estratégica; parte 1*. México.: Ed. Pearson Prentice Hall.
- French Wendell, L. y. (2011). *Desarrollo Organizacional; Aportaciones de las ciencias de las conductas para el mejoramiento del Desarrollo Organizacional* . México: Edit. Prentice Hall Quinta Edición .
- Fullan, M. (2001: p. 147). *La gestión basada en el centro; el olvido de lo fundamental*. s/c.: Revista de Educación, Nº. 304, m.
- García, R. T. (2001: p.23). *Aprendizaje Cooperativo, Fundamentos, Características y Técnicas*. s/c.: Ed. Cuadernos de Educación para la Acción Social. .
- Gómez, P. J. (2007:p.47). *Apuntes sobre Fundamentos Teóricos del Aprendizaje Cooperativo*. 2007. Colegio de Ciencias y Humanidades,. México: s/e.
- Gonzalez Roma, V. (2008: p.12). *La innovación en los equipos de trabajo*. Colombia: Edit. Morris SA.
- Gutiérrez del Moral, M. J. (2009). *El trabajo cooperativo, su diseño y su evaluación. dificultades y propuestas España*. España: Disponible en: <http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/1956/217.pdf?sequence=1>.
- Hargreaves, A. (1999). *Profesorado, cultura y postmodernidad. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. Madrid.: Edit. Morata. 3º Edic.

Health., T. J. (2007). *Population Reports*. s/c.: Volumen XXIII, Número 3 1995. p. 7.

Hermel, P. (2000). *La gestión participativa (Management participativo)*. Barcelona, Madrid: Ediciones gestión 2000.

Instituto Nacional de Estadística e Información, I. (2013). *Estadística poblacional*. Lima, Perú: s/e.

Jiménez González, K. (2008). *2008. Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo*. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica: s/e.

Johnson, D. J. (2003. p.57). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Edit. Paidós. Versión actualizada.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2006). *El Aprendizaje Cooperativo regresa a la Universidad: ¿qué evidencia existe de que funciona?* Colombia: Interaction Book Company. 3° Edic.

Juarez, M. (2006). *Modelo socio cognitivo. Teoría educativa y diseño del currículo*. s/c.: Disponible en: [http://www.cneq.unam.mx/programas/actuales/cursos\\_diplo/diplomados/cch\\_az\\_col2/00/02\\_material/mod1/archivos/Lectur\\_didac\\_cch/doc%201.pdf](http://www.cneq.unam.mx/programas/actuales/cursos_diplo/diplomados/cch_az_col2/00/02_material/mod1/archivos/Lectur_didac_cch/doc%201.pdf).

Koontz, & W. (2004). *Trabajo en equipo aportes principales*. s/c.: s/e.

Martinez Santos, O. (2007: p.33). *La Gestion Organizacional en las Instituciones de Educacion Superior*". Bogotá, Colombia: Edit. Brumis SA.

MINED. (2009). *Plan Social Educativo 2009-2014. Vamos a La Escuela*. San Salvador: s/e.

Morales Zúñiga, J. (2010: p.35). *El desarrollo organizacional*. México: <http://www.universidadabierta.edu.mx/>.

Morán, L. (2008). *La educación escolar en perspectiva humanística y pedagógica*. México: Odiseo, revista electrónica pedagógica, Disponible en: <http://www.odiseo.com.mx/2008/5-10/moran-discurso.html>.

Morelli, N. (2008: p.12). *El trabajo en equipo*. México: s/e.

Motta, A. (2007). *Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo*. Trujillo, Perú.: s/e. Tesis de grado.

Otoniel, A. (2002). *Gestion Eduactiva Enfoques y Procesos*. . Lima, Perú: Editorial de la Universidad.

- Pérez, J. (2006: p.2). *La gestión participativa*. España.: Disponible en: [http://www.factorhumano.org/attachments\\_secure/article/8303/participativa\\_cast.pdf](http://www.factorhumano.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf).
- Pozner, P. (2010). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO.
- PREAL, R. (2007). *El Camino Hacia La Escuela de Nivel Mundial*” N° 4. España.: s/e.
- Renart, J. (2003). *Creatividad aplicada a la empresa*. España: s/e.
- Reyes Gómez, C. A. (2011: p.3). *La Gestión Educativa Participativa*. San Salvador: s/e.
- Rodríguez Ebrard, L. A. (2012). *Comunicación en un equipo de trabajo*. . Argentina: Disponible en: de [http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrcomunicacion\\_en\\_html](http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrcomunicacion_en_html).
- Senge, P. e. (2004). *Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesan por la educación*. Bogotá, Colombia: Edit. Norma.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: Editorial Panamericana Ltda - 3R Editores.
- Tapiero Vásquez, E. y. (2008). *La teoría neosistémica y la gestión institucional*. Antioquia, Colombia: volumen 11, número 2, pp. 213-226.
- Thompson, P. C. (2004). *Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen*. Colombia.: Grupo Editorial Norma. Cuarta Edición.
- Torrelles, C. (2008). *Competencias del trabajo en equipo, planificación y organización V Congreso Internacional de docencia universitaria*:. España.: Edit. Lleida.
- Torrelles, C. P., Roure, J., Isus, S. C., & et Coiduras, J. (2011). *La competencia de Trabajo en Equipo de los Profesionales de la Formación Continua*. . España: Edit. Lleida.
- Trenche, E. A. (2013). *El trabajo cooperativo*. Lima, Perú: disponible en: <http://trabajocoop.blogspot.pe/>.
- Trinidad Olivero, L. (2004). *Las relaciones interpersonales*. Santiago, Chile: s/e.
- Yániz, C. y. (2003). *Estilos de aprendizaje y aprendizaje cooperativo. Actas del Congreso Internacional Humanismo para el siglo XXI*. España: Publicado en CD. Bilbao.

## **ANEXOS**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA DE TRABAJO COOPERATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 006 DEL SECTOR MORRO SOLAR – JAÉN, AÑO 2013.

**Estimado docente:**

El propósito de la aplicación del presente instrumento es conocer el nivel de trabajo cooperativo que se viene desarrollando en nuestra institución educativa, por lo que se solicita información respecto a las dimensiones planteadas, lo que permitirá esbozar una propuesta de estrategia de gestión participativa.

A continuación te presentamos unos ítems que serán contestados en forma personal y con toda sinceridad.

**Instrucciones:** Lee detenidamente cada pregunta; luego, contesta marcando un aspa (X) la respuesta que tu creas que es la verdadera.

**I. DATOS GENERALES:**

1.1 NOMBRE: \_\_\_\_\_

1.2 GRADO:SECCIÓN: UNICA      FECHA: \_\_\_\_\_

1.3 SEXO:      (M)      (F)

1.4 EDAD: \_\_\_\_\_

**VARIABLE: ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA:**

Nº Ord.	Ítems	Valoración			
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		Fi	Fi	Fi	Fi
	<b>I. DIMENSIÓN DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>				
01	Las docentes aprecian asertivamente a su institución educativa.				
02	Las docentes resaltan a su Institución Educativa en el exterior				
03	Se expresa un sentimiento de amor a la institución educativa.				
04	Las maestras muestran una alta vocación de servicio.				
05	La institución educativa ha tomado prestigio en el ámbito local.				
06	En la Inst. Educativa se ha generado un sentimiento de camaradería.				
07	La visión y misión de la institución responde a la identidad.				
	<b>II. DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
01	El organigrama está de acuerdo a un modelo dinámico de organización.				
02	Los docentes y directivos trabajan en base a los objetivos y propósitos institucionales.				
03	Existe un liderazgo organizacional				
04	La estructura organizacional permite la participación de los docentes en la gestión institucional				
05	La organización escolar permite el buen funcionamiento de la Institución Educativa.				
	<b>III. DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EDUCATIVOS</b>				



01	Todos Los docentes participan en la gestión educativa.				
02	Las docentes participan en la toma de decisiones de su Inst. Educativa.				
03	Las docentes participan en la planificación estratégica de la institución educativa.				
04	Se respetan las normas y reglas de la institución educativa.				
05	Se ha incorporado a los padres de familia para hacer la gestión institucional.				
	<b>IV. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
1	El estilo de dirección está de acuerdo con las exigencias educativas.				
2	Los docentes están de acuerdo con el sistema jerárquico de su institución				
3	Los procesos y procedimientos internos de la gestión administrativa son adecuados.				
4	La comunidad educativa conoce de los procesos administrativos de la Institución educativa.				
5	La administración es dirigida por el Director y acompañada por las docentes				
	<b>V. DIMENSIÓN PROYECCIÓN</b>				
1	El trabajo con la comunidad local es muy fluido y afectivo.				
2	Se proponen alternativas de solución frente a los problemas de la comunidad.				
3	El trabajo de promoción social es parte de la gestión institucional.				
4	Se ayuda en la solución de problemas de la comunidad.				

5	Hay un liderazgo institucional frente a la comunidad				
---	--	--	--	--	--

### VARIABLE: CULTURA DE TRABAJO COOPERATIVO

Nº Ord.	Ítems	Valoración			
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		Fi	Fi	Fi	Fi
	<b>I. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN</b>				
01	La Directora comunica todos los asuntos de la Institución Educativa para debatirlos y asumirlos.				
02	Las relaciones interpersonales entre docentes inspiran confianza.				
03	La institución educativa se proyecta hacia la comunidad con eventos sociales, culturales, deportivos, etc.				
04	Existe una buena comunicación con los padres de familia y comunidad.				
05	Las docentes están informadas de las gestiones que hace la Directora				
	<b>II. DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN</b>				
01	La directora dirige cooperativamente el aspecto administrativo				
02	La planificación estratégica se desarrolla en nuestra institución educativa.				
03	La supervisión que hace el Director es idónea, porque se hace acompañamiento y asesoramiento al docente.				
04	El trabajo del Director es evaluado por la superioridad				
05	Los procesos y procedimientos internos de la gestión administrativa son				

	adecuados.				
06	Las docentes participan en la planificación estratégica de la institución educativa.				
	<b>III. DIMENSIÓN PROCESUAL</b>				
01	El director con los docentes analizan las normas de la superioridad				
02	Los archivos de la institución se encuentran ordenados				
03	La toma de decisiones es producto de acuerdos consensuados				
04	El trabajo académico es coordinado con el Director.				
05	Los trámites administrativos son viables para los usuarios.				
	<b>IV. DIMENSIÓN TRABAJO COOPERATIVO</b>				
1	Las acciones que desarrollan los docentes y directivos responde a un plan estratégico, consensuado.				
2	El trabajo administrativo es cooperativo				
3	Cuenta con asesoramiento legal y administrativo la institución educativa.				
4	En la gestión institucional se desarrolla el trabajo en equipo.				
5	La comunidad educativa se reúnen permanentemente para tomar acuerdos y ejecutar acciones.				
6	Los docentes y Director se han agrupado en comisiones para realizar la gestión institucional				