

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



**TESIS**

**Estrategias de gestión pedagógica participativa y el fomento de los grupos de trabajo cooperativo docente en la Institución Educativa Primaria N° 10091, caserío Llámica, distrito de Incahuasi provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2018.**

Presentada para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en gerencia educativa estratégica.

**Investigador**

Lic. Julio Cesar Quispe Bernilla

**Asesor**

Dr. Dante Guevara Servigón

**Lambayeque – 2019**

**Estrategias de gestión pedagógica participativa y el fomento de los grupos de trabajo cooperativo docente en la Institución Educativa Primaria N° 10091, caserío Llámica, distrito de Incahuasi provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2018.**



---

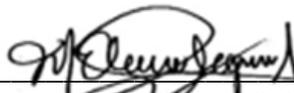
Lic. Julio Cesar Quispe Bernilla  
**Autor**



---

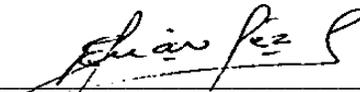
Dr. Dante Guevara Servigón  
**Asesor**

**Aprobado por:**



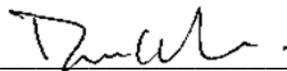
---

Dra. Maria Elena Segura Solano  
Presidente del jurado



---

M.S.C. Evert José Fernández Vásquez  
Secretario del jurado



---

M.S.C. Daniel Edgar Alvarado Leon  
Vocal del jurado

# Acta de sustentación



Nº 000117



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10:00 horas del día Diez de Febrero del año dos mil Veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1335-2019 D-FACHSE, de fecha 05/08/19 conformado por:

<u>DRA. MARIA ELENA SEGURA SOYANO</u>	PRESIDENTE(A)
<u>M.Sc. EVERT JOSÉ FERNÁNDEZ VÁSQUEZ</u>	SECRETARIO(A)
<u>M.Sc. DANIEL EDGAR ALVARADO LEÓN</u>	VOCAL
<u>DR. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVICIÓN</u>	ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA PARTICIPATIVA  
Y EL FOMENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO COOPERATIVOS  
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N° 10091  
CASERIO LLAMICA DISTRITO DE INCHUASI, DISTRITO DE  
PROVINCIA DE FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE 2018.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) JULIO CÉSAR QUIRPE BERNILLA

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 02042020 D-FACHSE, de fecha 04/02/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a L sustentante(s), quien --- procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 80 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

Siendo las 10:55 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

  
PRESIDENTE

  
SECRETARIO

  
VOCAL

  
ASESOR

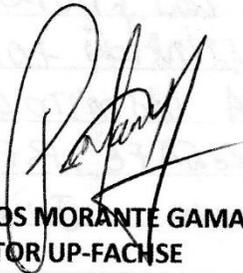
Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En el Acta de Sustentación de Tesis se evidencia el proceso de sustentación de tesis. La misma que ha sido refrendada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, mas no se registra la firma del asesor, cuya labor efectiva es durante el proceso de elaboración de tesis y su presencia en el acto de sustentación de la tesis es voluntaria. Por tanto, su ausencia no invalida el acto de sustentación.

El/la sustentante cumple con los requisitos para la emisión de su grado académico correspondiente.

Lambayeque, 10 de Febrero del 2020.



  
**DR. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA**  
**DIRECTOR UP-FACHSE**

## Declaración jurada de originalidad

Yo, *Lic. Quispe Bernilla Julio César*, investigador principal y *Dr. Guevara Servigón Dante*, asesor del trabajo de investigación: *“Estrategias de gestión pedagógica participativa y el fomento de los grupos de trabajo cooperativo docente en la Institución Educativa Primaria N° 10091, caserío Llámica, distrito de Incahuasi provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2018”*, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demuestre lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar, que pueda conducir a la anulación del grado emitido como consecuencia de este informe.

*Lambayeque, setiembre 2019*



Lic. Quispe Bernilla Julio César  
*Investigador*



Dr. Guevara Servigón Dante  
*Asesor*

***Dedicatoria***

*Dedico de manera especial a Dios Todopoderoso  
por haber sido guía de mis pasos,  
por bendecirme cada día y protegerme para no desmayar.*

*A mi familia por ser el cimiento  
para la construcción de mi vida profesional.*

***Agradecimiento***

*Dedico este trabajo de investigación  
a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y  
Educación, a la Escuela de Posgrado UNPRG,  
a todos los profesores por ayudarnos en nuestra formación académica.*

*Agradezco a mi asesor de tesis Dr. Dante Guevara Servigón  
por su paciencia y guía en transcurso del desarrollo  
de esta investigación.*

*Agradezco a los jurados por sus acertadas  
observaciones para presentar un mejor trabajo.*

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	18
DISEÑO TEÓRICO .....	18
1.1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	18
1.1.1.- Historia del caserío Llámica.....	18
1.1.2.-Contexto sociocultural del caserío Llámica.....	19
1.1.3 - Historia de la Institución Educativa Primaria N°10091 .....	20
<b>1.2. -ANTECEDENTES</b> .....	21
1.2.1.- Teoría del trabajo en equipo de Ken Blanchard y Alan Randolph.....	23
1.2.2.- Teoría del aprendizaje cooperativo de Jhonson y Jhonson. ....	25
1.2.3.- Estructura del Aprendizaje Cooperativo según Jhonson y Jhonson .....	26
1.2.4.- ¿Qué es el trabajo cooperativo?.....	28
1.2.6.- Fundamentos de los grupos docentes cooperativos .....	29
1.2.7.- Características de los grupos cooperativos .....	30
1.2.8.- Funciones del grupo docente cooperativo .....	33
1.2.9.- Gestión organizacional cooperativa.....	37
1.2.10.-Estrategias de gestión organizacional cooperativa. ....	38
1.2.11.- El trabajo de grupos docentes cooperativos.....	39
1.2.12.-La actitud en el trabajo de grupos docentes cooperativos. ....	40
1.2.13.- Pautas para un buen trabajo de grupos docentes cooperativos. ....	41
CAPÍTULO II.....	47
MÉTODOS Y MATERIALES .....	47
<b>2.1.- METODOLOGÍA UTILIZADA</b> .....	47
CAPÍTULO III.....	50
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	50
<b>3.1.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	50
El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de: Planificación, .....	51
El trabajo en el equipo docente a través de la estructura organizativa de la institución educativa es autónomo... ..	52
Los docentes aplican estrategias de: Comunicación .....	52
2) La revisión en equipo del Proyecto Curricular Institucional, y otros planes de trabajo institucionales orienta el diseño curricular hacia el perfil del estudiante.....	53
3) Los equipos docentes toman decisiones en la elaboración del currículo de la institución educativa .....	54
<b>3.2.- PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	54
<b>3.2.1.- Descripción de la propuesta</b> .....	54
<b>3.2.2.- Objetivos</b> .....	55
<b>3.3.- Plan de intervención: (Basado en K. Blanchard)</b> .....	55
<b>3.4.- Estrategias y dinámicas de trabajo cooperativo docente</b> .....	61
<b>CONCLUSIONES</b> .....	70
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	71
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	72
<b>ANEXOS</b> .....	76
<b>ANEXO 01</b> .....	76
<b>VALORACIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA</b> .....	76
<b>DEL TRABAJO DOCENTE EN EQUIPO</b> .....	76
<b>ANEXO 02</b> .....	80
<b>INSTRUMENTO PARA DOCENTES</b> .....	80
<b>ANEXO 03</b> .....	85
<b>FOTOGRAFÍAS</b> .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla N°01:**

*PARTICIPACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE GRUPOS COOPERATIVOS*

*DOCENTES .....70*

**Tabla N° 02:**

*ACERCA DE LA REALIZACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR EN GRUPOS*

*COOPERATIVOS DOCENTES.....72*

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo principal, proponer estrategias de gestión pedagógica participativa y el fomento de los grupos de trabajo cooperativo docente en la Institución Educativa Primaria N° 10091, caserío Llámica, distrito de Incahuasi provincia de Ferreñafe.

La investigación se enmarcó en el nivel de investigación aplicada, de tipo propositiva, correlacional, no experimental. De acuerdo con la metodología de trabajo, la investigación determinó la relación de ambas variables de tipo causal. En tal sentido, el diseño de esta investigación es no experimental, sino propositivo.

La población fue muestral, y se consideró en el presente estudio doce (12) docentes, los que estuvieron distribuidos desde el primer hasta el sexto grado de la Institución Educativa Primaria N°10091, del caserío de Llámica, distrito de Incahuasi. Para efectuar la investigación se aplicó la técnica de la encuesta, constituida por instrumentos metodológicos que se emplearon en el estudio, diseñados por el investigador, basándose en conocimiento del fenómeno a fin de poder explicarlo.

El análisis de la situación indicó que entre los docentes de la Institución Educativa Primaria N°10091, del caserío de LLámica, distrito de Incahuasi no hay una clara convicción de que, para enfrentarse a los problemas, retos y objetivos institucionales, es necesario hacerlo de forma participativa y conjunta; pues predomina mucho más el trabajar en forma individual. Asimismo, en su práctica didáctica se confunde el trabajo cooperativo con hacer trabajo por grupos.

El desarrollo de estrategias cooperativas en la gestión constituyó una contribución a la mejora de la gestión y del ambiente educativo; ya que permitió adoptar en forma colectiva y participativa, trabajo y acuerdos institucionales, actitudes dialogantes con el resto de compañeros, impulso del desarrollo organizacional docente de tipo horizontal.

**Palabras clave:** estrategias, gestión pedagógica, grupos de trabajo.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to design participatory pedagogical management strategies and the promotion of cooperative teaching work groups in the Primary Educational Institution No. 10091, Caserío Llá mica, Incahuasi district, Ferreñafe province.

The research was framed at the level of applied research, of a propositive, correlational, non-experimental type. According to the work methodology, the investigation determined the relationship of both causal variables. In this sense, the design of this research is not experimental, but proactive.

The population was sampled, and twelve (12) teachers were considered in the present study, which were distributed from the first to the sixth grade of the Primary Educational Institution No. 10091, of the village of Llamica, Incahuasi district. To carry out the investigation, the survey technique was applied, consisting of methodological instruments that were used in the study, designed by the researcher, based on knowledge of the phenomenon in order to explain it.

The situational diagnosis showed that among the teachers of the Primary Educational Institution No. 10091, of the hamlet of LLamica, Incahuasi district there is no clear conviction that, in order to face the institutional problems, challenges and objectives, it is necessary to do so in a participatory manner and joint; Well, working more individually prevails. Likewise, in their teaching practice, cooperative work is confused with doing work in groups.

The development of cooperative management strategies was a contribution to the improvement of management and the educational environment; since it allowed to adopt in a collective and participatory way, work and institutional agreements, dialogic attitudes with the rest of the classmates, impulse of the educational organizational development of horizontal type.

**Keywords:** strategies, pedagogical management, work groups.

## INTRODUCCIÓN

Ramos (2019) propone que “las organizaciones son concebidas como realidades políticas y dialécticas que desempeñan un papel ideológico dentro del contexto socio cultural, con el que mantienen relaciones dinámicas, resultantes de fuerzas sociales y materiales que legitiman relaciones y estructuras. La cultura de desarrollo organizativo es transformacional: la organización es capaz de aprender y transformarse, y de contribuir con ello a la transformación de la realidad, desde una atención permanente a las demandas de los usuarios internos y externos y desde una orientación a la innovación. Los procesos son abiertos, se construyen y reconstruyen por sujetos activos y creativos que desarrollan procesos de revisión permanente y rectificación progresiva”

“El trabajo cooperativo se desarrolla como expresión de la responsabilidad compartida y desde un sentido de comunidad crítica, capaz de integrar las discrepancias en aras de la mejora. El profesional que se integra en esta organización ha de poseer un perfil técnico y colaborativo, con una formación humanista, capaz de integrarse en equipos colaborativos de trabajo e implicarse en procesos de formación continua. El grupo viene a ser un conjunto de individuos que interactúan entre sí, que dependen unos de otros, que buscan cubrir necesidades que no satisfarían individualmente, que son conscientes de su relación interpersonal, que desarrollan un sentimiento de solidaridad, que comparten unos valores, que están limitados a la posibilidad de comunicarse cara a cara, cuya interrelación genera una estructura (normas, roles, estatus) para lograr un objetivo común” (Ramos, 2019).

Según Expósito y otros (2005) “los grupos humanos se dan en forma natural, los individuos no se comportan normalmente de forma aislada, sino que generalmente actúan asociándose con otros individuos constituyendo grupos. La naturaleza del grupo tiene su origen en la organización misma de la vida como sistema, con sus respectivos niveles Al integrar un grupo, el grupo, va modelando el ser social de la persona a lo largo de la vida. Primero la familia, luego el grupo escolar y el grupo docente. La persona se integra como tal en todo su ser, y también como ser social” (p.173).

“En la dinámica de la institución educativa como sistema, el clima y la cultura organizativa, lo que percibimos y lo que hacemos como grupo de trabajo, median e intervienen en los procesos de gestión pedagógica estratégica afectando a la enseñanza y el aprendizaje, no

sólo de los estudiantes, sino de los docentes y directivos. La institución educativa se desarrolla como organización que aprende, poco o mucho, a través del trabajo docente en grupo, estrategia pedagógica que contribuye al desarrollo de una organización que aprende. Si los miembros del grupo no actúan, no quiere decir que no piensen, a lo mejor, asumen la postura de *laissez faire*, *laissez passer*, dejad hacer, dejad pasar, una actitud neoliberal a la que nos lleva el descuido del sistema organizativo. La manera de trabajar de una institución educativa depende de la manera de pensar de sus miembros” (Ramos, 2019).

Al respecto dice Senge y otros (2002) “las políticas y las reglas no crearon los problemas de las aulas o las escuelas, ni tampoco los van a resolver. Las dificultades que afrontan las escuelas (incluidas las universidades) sufren la influencia de los modelos mentales y el tipo de relaciones que existan en el sistema educativo en todos los ámbitos, desde el maestro y el estudiante hasta las entidades gubernamentales que las supervigilan” (p. 32). Dice Senge (2002) “si se quiere mejorar un sistema educativo, antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente” (p. 32).

“La proyección social del trabajo grupal y su capacidad operativa pueden sintetizarse en la afirmación: Se hace juntos lo que nunca se haría solos” (Myers, 2004 p.182). “Por tanto, nos interesa estudiar a los docentes como grupo de personas que interactúa y cumple funciones específicas en la gestión pedagógica estratégica para ser una organización que aprende a través del trabajo grupal” (Ramos, 2019). Desde el campo del comportamiento organizacional, Robbins (1999) dice que “un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares” (p.240). Así mismo, Cuenca y Carrillo (1998) manifiestan que “los objetivos y metas comunes aportan unidad. El grupo es una unidad social, en la cual se satisfacen necesidades individuales, partiendo de metas comunes, o viceversa” (p.9).

Back (1981) por otra parte, “define el grupo en función de dos dimensiones. Una de ellas es la individuación o fuerza con que las normas del grupo regulan la interacción. En el caso de baja individuación los miembros del grupo tienen poca libertad individual y en caso de alta individuación son autónomos y competitivos”. “Los grupos poseen alta grupalidad cuando sus miembros tienen baja individuación. Sin embargo, cuando los individuos se consideran centro, la grupalidad baja” (Ayestarán, 1996). La otra dimensión de la grupalidad, según Back (1981),

“corresponde a los esfuerzos realizados por los miembros del grupo en la tarea grupal. En caso de alta grupalidad, los individuos se implican totalmente en las tareas grupales y en caso de baja grupalidad cada individuo se limita a la realización de sus propias tareas”.

“Para que un grupo sea considerado como tal, se requieren ciertas condiciones básicas: interdependencia, interacción e identidad”. (Expósito y otros, 2005 p.173-174). “La interdependencia, favorece que los grupos logren metas, fines y objetivos, el grupo permite satisfacer las necesidades de afiliación, de control de la realidad e instrumentales de acuerdo a sus componentes, construyendo un patrón de relaciones estable que organiza la relación social entre las personas, identificando una serie de roles, de estatus y de normas. La interacción, educativa potencia el desarrollo social, afectivo, intelectual, así como la adquisición de normas y roles, y la comprensión de valores culturales. La identidad, el grupo se percibe como totalidad, desarrollando una conciencia de nosotros, entonces podemos asumir características grupales que derivan de la identidad social, como estereotipos y prejuicios” (Gil y otros, 2004 p. 40).

Respecto al concepto de equipo, dice Poblete (2000) “que los equipos son, como los grupos, sistemas sociales abiertos, complejos que deben realizar una serie de funciones, interdependientes sobre actividades y proyectos concurrentes en ocasiones y que interrelacionan con otros sistemas del entorno. La comunicación, la confianza, el estímulo mutuo, la consideración hacen que las relaciones interpersonales sean especialmente cálidas. Un rol fundamental en los equipos es el de líder, que coordina, informa, anima, toma decisiones en momentos críticos e imprevistos. Hay una comunicación, convencional o en clave, que favorece la relación interpersonal, en función de los objetivos que tratan de lograr con cada actuación. Evalúan los resultados de lo puesto en práctica sobre el terreno, con el fin de rectificar su estrategia, su organización sobre el terreno o su forma de actuar. Son fuertes los intereses y valores culturales por los que hacen las cosas”.

Desde la teoría sociocultural de Lev Vygotsky (1987), “se considera que hombre no se limita a responder a los estímulos, sino que actúa sobre ellos, transformándolos. La actividad es un proceso de transformación del medio que se da a través del uso de instrumentos, así mismo planteó que los procesos psíquicos: pensamiento (cognición) y lenguaje (habla), comienzan con la interacción social, entre mayores y menores rescatando la importancia del contexto cultural por medio del habla abierta (conversaciones con los demás, en especial padres y profesores)

luego explican este conocimiento por medio del habla interna (pensamiento). Con ello queda claro que el aprendizaje supone un carácter social determinado y un proceso por el cual los niños se introducen al desarrollarse en la vida intelectual de aquellos que les rodean”.

Derivado del constructivismo social de Vygotsky (1987), “surge en la década de 1980 un movimiento denominado aprendizaje cooperativo el cual defendía que el aprendizaje es una construcción colaborativa del conocimiento”. Siguiendo la definición de Johnson y Johnson (1999) “la cooperación sería el trabajo conjunto de varios individuos que deben alcanzar objetivos comunes. Esto no quiere decir que juntar a varias personas en la misma clase sea un grupo cooperativo, puesto que en una situación cooperativa los participantes, que suelen tener un nivel heterogéneo en cuanto al nivel de conocimientos y de habilidades sociales, tienen como objetivo que los resultados sean beneficiosos para ellos y para el resto de los participantes”.

Según David Johnson y Johnson (1999), “los objetivos de los individuos están conectados de tal forma que los individuos alcanzarán las metas solamente si el resto de las personas que forman parte de esa cooperación también consiguen sus objetivos. Así, cada individuo será recompensado en función del trabajo de los demás miembros del grupo”. Johnson y Johnson (1999) dicen “en el aprendizaje cooperativo se produce un sistema tridimensional entre el alumno, la actividad y el profesor como orientador de la actividad y también como ayuda para el estudiante. Como habíamos dicho en los apartados precedentes, en este tipo de aprendizaje la tarea del profesor es respetar e intentar potenciar la actividad constructiva del alumno, dejando de lado su tradicional rol de experto. Las características principales del trabajo y aprendizaje cooperativo son, principalmente, que hay una responsabilidad individual a la hora de cumplir los objetivos de las tareas propuestas en el aula. Cada participante es responsable de una parte del trabajo y de esta forma, cada miembro del grupo es también responsable de alcanzar el objetivo colectivo. Lo que aporta cada uno al resultado final es equivalente de uno a otro participante.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación realizada en Jomtien (Tailandia, 5-9 de marzo; 1990) “se destaca que los problemas que se presentan dentro de las instituciones educativas peruanas, es la predominancia de estilos típicos de enseñanza, es decir, de educación frontal, baja participación, y una constante lucha por el silencio”. Olmos (2012) “dice que los problemas relacionados al deterioro de la calidad del servicio educativo en la institución

educativa en el Perú, se deben a la falta de comunicación, liderazgo y decisión, para la cooperación de los directivos y docentes en la gestión institucional y de la gestión pedagógica, descuidando la cultura y el clima organizativo, así como los de planificación, ejecución y evaluación, con la consecuente desarticulación de los procesos de gestión pedagógica, los cuales no guardan coherencia con el proyecto educativo institucional ni el proyecto curricular, ni otros documentos de gestión”.

Por su parte Lorenzo (1997) manifiesta, que “no se entiende o no se desea entender, que la dinámica grupal favorece los procesos a través de los cuales cada uno de los actores renueva sus estructuras mentales y actitudes, para compartir el liderazgo, asumir una cultura colaborativa, dinámica y grupal, fundamentales para construir un sistema organizacional cooperativo. La resistencia al cambio de los docentes, ligada a la cultura individualista competitiva, suele ser superada por las actitudes proactivas y las acciones creativas que se dan dentro del sistema”.

Entre las características que se destacan en los docentes de la institución educativa Primaria N° 10091, del caserío Llámica, distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, “tenemos que entre los docentes existe celo profesional, indiferencia con las actividades realizadas en la institución, por parte de la gestión no hay estímulos ni reconocimientos por la labor docente desempeñada, no se fomenta el trabajo en equipo entre los docentes y ni entre los docentes y el personal jerárquico; no se enseña ni fomenta entre los docentes los procesos metodológicos y técnicos de este estilo de trabajo; no se promueve la participación ni colaboración de sus integrantes dentro de la institución educativa. Esta desvinculación de no trabajar cooperativamente entre los docentes ha generado como consecuencias la insuficiencia para elaborar proyectos o programas institucionales que permitan una mayor sustentación en el campo educativo y propicie la práctica de valores y las relaciones interpersonales; por el contrario se ha desarrollado una mayor fragmentación e individualización entre los docentes, no se han desarrollado valores de solidaridad entre los docentes, siendo el egoísmo, la indiferencia, la individualidad, la desmotivación, y la rivalidad los que más se destaca en las actitudes del profesorado” (Ramos, 2019).

El objetivo general de la investigación fue proponer estrategias de gestión pedagógica participativa para fomentar trabajo docente cooperativo en la Institución Educativa Primaria

10091, caserío Llámica, distrito de Incahuasi provincia de Ferreñafe. Mientras que los objetivos específicos fueron: analizar la situación por la que atraviesan los docentes de la Institución Educativa Primaria N°10091, del caserío de Llámica, distrito de Incahuasi frente a los problemas, retos y objetivos institucionales. Y diseñar estrategias cooperativas para mejorar la gestión y el ambiente educativo; que permita adoptar en forma colectiva y participativa el trabajo y acuerdos institucionales.

La presente tesis está estructurada en tres capítulos: el primer capítulo denominado diseño teórico, se menciona a la localización del colegio, el surgimiento y la caracterización del problema. El segundo capítulo hace mención a los métodos y materiales con relación al objetivo y variables de la hipótesis, a través de la revisión bibliográfica y de páginas web; marco teórico con carácter científico y de investigaciones realizadas sobre teorías de estrategias basadas en la indagación en su estructura, el presente trabajo de investigación. En el tercer capítulo está referido al análisis e interpretación de los datos, en el cual se presentan los datos en forma objetiva e imparcial. Es la parte del informe donde se demuestra la validez de los resultados obtenidos. Además, se incluye la propuesta teórica que da solución al problema de la investigación. Y por último se presentan las conclusiones que el investigador ha arribado y las recomendaciones que propone para tener en cuenta en futuras investigaciones.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO TEÓRICO

### 1.1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Institución Educativa Primaria n° 10091 se encuentra ubicada en el caserío Llámica, en el distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

#### 1.1.1.- Historia del caserío Llámica

Según la población del caserío de Llámica, narra antes que se forme el caserío era un anexo que pertenecía al caserío de totoras, en donde los padres de familia hacían sus faenas comunales y sus hijos caminaban dos horas para llegar a su centro de estudios y dos más para regresar a su casa, en total caminaban cuatro horas diarias, era muy sacrificado caminar largas horas para los niños de esta zona andina quechua hablantes, con el pasar del tiempo la población va creciendo y por lo que hacían un trabajo en equipo acordaron en mayoría de crear su caserío propio, los gestores fueron los señores: Santos Quispe Cajo, Julián Vilcabana Sánchez. El primer teniente Gobernador fue el señor Marcos Manayay Ayala.

Quien donó el terreno para la construcción del colegio fue el señor José Sánchez Bernilla, el colegio fue construido de material rústico con techo de paja (ichu) iniciando con minoría de alumnos en el nivel de primaria llamado transición con el pasar del tiempo el techo fue cambiado de calamina, en la actualidad el colegio es renovado totalmente construido de material concreto tanto en el nivel de Inicial y primaria, recientemente le fue otorgada la resolución de creación 2018 para la enseñanza del nivel secundario. El caserío de Llámica fue creado en el año 1965 con la resolución N°1286 – 65. Y de esa manera ahora sus hijos se educan en el prestigioso colegio N°10091, la población de Llámica se siente muy satisfecha por su caserío y a futuro están analizando construir el colegio de material noble para el nivel secundario, y que sus hijos sean profesionales con grandes metas para seguir transformando el futuro del país.

### **1.1.2.-Contexto sociocultural del caserío Llámica**

Según el último censo del INEI, en la región Lambayeque, provincia de Ferreñafe, distrito de Incahuasi, se ubica el caserío de Llámica, cuenta con una población de 490 habitantes y 70 viviendas, se ubica a 3500 metros de altura. Después de haber hecho un diagnóstico y aplicado la encuesta a los padres de familia de la I.E. N°10091 del caserío de Llámica, la mayoría de los padres de familia se dedican a la agricultura, trabajando desde las seis de la mañana hasta las seis de la tarde junto a toda la familia ya que la pobreza abunda en esta zona andina quechua hablante, por tal motivo se descuidan de la educación de sus hijos, la mayoría de los padres de familia no han concluido sus estudios y es por eso que desconocen la gran importancia de la educación de los niños y niñas; se ha observado que algunos niños conviven con los abuelitos, cuando los niños salen de sus clases por las tardes se dedican al cuidado de los animales y apoyan a sus padres en las chacras, se descuidan totalmente de sus estudios. Siendo testigo esta realidad planteo el objeto de estudio sobre la falta de compromiso de los padres de familia respecto al proceso de aprendizaje y formación escolar de sus menores hijos.

La mayoría de la población son quechua hablantes, este caserío tiene costumbres innatas de una serranía alto andina como: la minka para hacer diversas actividades, consumen agua de las acequias y en su mayoría usan letrinas. Con respecto a servicios, no cuenta con sistema de alcantarillado ni agua potable, el sistema de alumbrado es a través de paneles solares, no hay señal telefónica ni televisiva, es difícil el acceso al transporte para trasladarse del caserío a Ferreñafe y viceversa, la totalidad de la población se informa de noticias a través de radio.

Así mismo la familia campesina de este lugar en su totalidad es de extrema pobreza y mayormente se dedican a la agricultura, el recojo de sus cosechas con ayuda de los vecinos se denomina minka, asimismo crían a sus animales en los campos de grandes extensiones. Estas comunidades comparten sus costumbres culturales y sociales en solidaridad. La producción básica de la economía no es suficiente para solventar la canasta familiar y la gran mayoría adquieren artículos de primera necesidad vendiendo su ganado vacuno, ovinos, cuyes y gallinas, etc. De esta manera afrontan la alimentación para la subsistencia cotidiana, y la agricultura se ve afectada cuando cae la helada, reduciéndose el forraje del ganado.

El liderazgo asumido en esta comunidad recae en las personas que tienen la educación secundaria completa y además el profesional que es el docente, pero esto contribuye de acuerdo

a las posibilidades que tenga en su permanencia dentro de la escuela. Por lo que el docente debe orientar a la comunidad campesina, y donde los padres desconocen la gran importancia de la educación, por ello se debe sensibilizar a la familia para tomar conciencia de cambio y lograr un desarrollo familiar que beneficie a la formación de logros y aprendizaje de los niños. Los docentes deben desarrollar colectivamente proyectos de investigación e innovación pedagógica, mejorando la calidad del servicio educativo. Y proyecto comunal y de esta manera explicar a los padres familia que la educación de sus hijos es la base fundamental para salir de la pobreza en que ellos se encuentran.

**Ganadería:** La mayoría de la población caserío de Llámica, se dedica a criar ganado, ovinos, equinos, porcinos, etc.

**Agricultura:** La población siembra papa, oca, olluco, trigo, cebada, maíz, chichayo, haba, frejoles, etc. Derivándose platos típicos como cuy con papas y cancha, preparado con aceite tostado de trigo, mashka, tortilla de trigo, humita de maíz, queso, etc.

**Fiestas patronales:** La población de Llámica celebra su fiesta patronal dos veces al año en honor al santo patrón “San Isidro Labrador” en mayo los 12, 13 y 14; en noviembre los días 14, 15 y 16, a la festividad concurren vecinos de los diferentes caseríos, para dar especial realce con las diferentes alegorías como: Lanta Rutuy , Yaku Îachiy, Brujería, Warmi Maskay, Wasi Qatay, Pastoreo, etc.

**Participación de Club de Madres en el baile:** huayno, marinera y Huaylas con la banda típica de la zona, baile de Dulzaina, baile de Lanchipincullo y el Taki.

**Vestimenta:** las mujeres usan: anuku, pullu, lliklla, sumbru, maki wallqa, llanki, etc. Y los varones: usan poncho, pantalón, sombrero o gorro y llanki, etc.

**Faenas comunales:** La población realiza la limpia de acequia, se organizan en equipo llamado la minka.

### **1.1.3 - Historia de la Institución Educativa Primaria N°10091**

La Institución Educativa Primaria N°10091, del caserío de LLámica, distrito de Incahuasi cuenta 125 estudiantes que están distribuidos de primero a sexto grado. El servicio educativo es

brindado por doce docentes de los cuales uno asume la función de director encargado, además participan 30 padres como parte de la escuela.

Tenemos el 60% de estudiantes que luego de las actividades escolares se dedican casi al pastoreo y en los días sábados y domingos 70% a faenas agrícolas. Esta realidad es muy común en muchas familias de la serranía alto andina, donde encontramos niños o niñas que están en la época escolar siguen dedicándose a labores que no les corresponde, mientras la gran mayoría de las familias a pesar en la pobreza en que se encuentran se dedican al alcoholismo y al conformismo personal, esta actitud inadecuada, perjudica el normal funcionamiento de la escuela.

**Misión:** Somos una institución educativa competente en el quehacer educativo, contamos con los estudiantes creativos, hábiles en el proceso de su aprendizaje y por ello tenemos también actores comprometidos para formar personas integrales y emprendedores. Con una formación de calidad basada en la interculturalidad y una cultura de valores que responde a las demandas sociales impartiendo una educación de calidad y equidad.

**Visión:** La Institución Educativa N° 10091 del caserío de Llámica al 2022, pretende ser una institución de calidad en los niveles de inicial y primaria con excelencia académica y administrativa; competitiva e innovadora líder en el ámbito de la Región Lambayeque en donde los estudiantes desarrollan competencias para enfrentar la vida contribuyendo al desarrollo local, regional y nacional. De tal manera, se promueve el desarrollo sostenible de la comunidad y el país, así mismo como la práctica de valores y la interculturalidad basada en el respeto, responsabilidad y solidaridad a menor tiempo posible la institución contara con ampliación al nivel secundaria.

## **1.2. -ANTECEDENTES**

**Ríos Polastri, Rebeca Leonor (2004)** en su tesis: “El trabajo cooperativo en las decisiones organizativas en la institución educativa estatal N° 019; San Martín de Porres, Provincia de Lima; Tesis para optar el grado académico de magister en educación. PUCP, Lima. Los resultados encontrados por la autora describen las características del fenómeno organizativo en el sistema de la escuela para desarrollar una mejor comprensión del equipo de trabajo y sus dinámicas de interacción. Considera que entre las funciones más reconocidas por el equipo de

trabajo destacan la función cosmopolita de la directora quien conduce, participa y propicia la intervención directa de los miembros en la conducción y dirección del inter- aprendizaje en los programas de sensibilización. Entre las actitudes de la directora valoradas por el equipo de trabajo docente de le reconoce las siguientes: la disponibilidad para tomar decisiones que beneficien a la institución, la autonomía en las acciones y decisiones, la confiabilidad al delegar responsabilidades, el compromiso con la labor educativa y sus competencias en el cargo. Sin embargo, en el ambiente escolar se puede reconocer un relativo conformismo entre los miembros. El grupo acepta con agrado generalmente lo dispuesto, los acuerdos tomados, pero en actitud pasiva. El personal docente, inclusive la directora, se reúnen periódicamente para organizar las actividades educativas. En ellas, algunos de los miembros del equipo, adoptan posturas individuales y no se involucran totalmente en los acuerdos tomados. Esto significa que aún no logran consolidarse como equipo, situación que se logrará con la perseverancia”.

**Yagas Gonzáles, Francisco Antonio (2012)** en sus tesis: “Plan estratégico para fomentar la cultura organizacional cooperativa en el personal jerárquico y docente de la Institución Educativa Pública Dos de Mayo de Pacarisca, distrito de Yanama, provincia de Yungay; región Ancash. Tesis para optar el grado de magister en educación. El presente trabajo nos ofrece expectativas de cómo orientar la práctica de la cultura organizacional cooperativa a través de un conjunto de actividades de integración, logrando identidad institucional y mejorando sus relaciones interpersonales, lo que nos conlleva a mejorar la convicción profesional, así mismo enriquece y alimenta los perfiles educativos de la educación. Manifiesta que los factores que obstaculizan el trabajo en equipo es el individualismo por parte de los directivos como de docentes para llevar a cabo una determinada tarea, deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas, ineficiente liderazgo, influencia sobre los grupos que no permiten el logro de ciertos objetivos institucionales. Los factores correctivos del personal jerárquico y docente es contar con un lineamiento establecido para el proceso continuo del aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, política participativa, concertadora y en equipo para mejorar la cultura organizacional”.

**Ros Guasch, Joan Antón, (2007)** en su tesis: “Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en el comportamiento docente; Tesis doctoral Universidad Autónoma de

Barcelona, España. Entre sus conclusiones destaca que en la actualidad las organizaciones, se ven en la necesidad de adaptar sus estructuras, reformulando constantemente su diseño inicial. Manifiesta que existen entre ocho y nueve roles de equipos que responden a las funciones de liderar los equipos de trabajo; dice que estos roles deben darse en la interacción con otros miembros de equipos, dado que el análisis debe realizarse desde la propia interacción, viendo a los docentes trabajar en equipo y no aislado a sus miembros, para recoger sus opiniones acerca de cómo el equipo está trabajando. Ante esta realidad los líderes se plantean la necesidad de otorgar mayor autonomía y responsabilidad a estos equipos, impulsando un espíritu de trabajo coherente en la tarea encomendada de la que se espera un rendimiento superior a la suma de sus actuaciones individuales”.

### **1.2.1.- Teoría del trabajo en equipo de Ken Blanchard y Alan Randolph.**

Ken Blanchard y Alan Randolph (2000) definen a un equipo de alto nivel como “aquel que reúne las siguientes características: un grupo interactivo, formado por gente con grandes aptitudes que usa las ideas y la motivación de todos los miembros del equipo. El equipo es aquel que comparte la información para crear altos niveles de confianza y responsabilidad. El equipo clarifica los límites para crear la libertad y la responsabilidad de cumplir tareas de una forma eficaz. El equipo usa de forma eficiente el tiempo y los talentos de los miembros de su equipo y su director. Los miembros del equipo utilizan la autogestión de sus aptitudes para tomar decisiones de equipo y genera buenos resultados para el equipo, sus miembros y la organización”.

#### **a.- Papel del directivo:**

Según Ken Blanchard y Alan Randolph, (2000) “el impacto positivo que este tipo de equipos tiene en su líder es el aumento de tiempo para dedicarse a otras actividades, y supone: pasar más tiempo planificando el trabajo. Prever que nuevos materiales necesitaremos. Solucionar algunos de los temas que impiden el trabajo del equipo. Pasar más tiempo enseñando y aconsejando a los miembros del equipo. Ir a más conferencias relacionadas con el trabajo. Interaccionar más con los clientes. Hacer un curso de captación y aprender nuevas habilidades. Una vez indicado el papel que obtendrá el directivo, podemos observar en cuanto a los trabajadores una serie de beneficios que son: utilizan todas las ideas y motivación de los

miembros del equipo. Optimizan el tiempo de trabajo. Mejoran la productividad, así como la satisfacción de su equipo”.

Para llevar a cabo el cambio de un equipo de bajo nivel o rendimiento, hacia otro de alto nivel o alto rendimiento, es fundamental seguir tres pasos:

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

“Este punto nos informa sobre cómo poner en marcha un equipo, mientras aprendemos a cómo usar información para crear un mayor grado de responsabilidad dentro de la empresa. Para realizar este proceso de cambio el libro nos indica en este paso, sobre las características que debemos obtener a la hora de comenzar, y así conseguir llegar al siguiente paso, y son: Adquirir la máxima información para tomar decisiones. Compartir información adecuada, ya que puede resolver muchos problemas. Con ella se crea un nivel de confianza, por lo que se actuará con responsabilidad. Debemos cambiar nuestras creencias sobre la transmisión de información, ya que adecuaría nuestra información sobre la empresa. Crear un límite, para que las personas lleven las acciones con un sentido de dirección y autonomía, sin miedo a represalias. No deben ser muy restrictivos, pero tampoco muy amplios. Resistir los retos que nos ocasiona la puesta en marcha, ya que se pueden experimentar resistencias a medida que se crece. Por último, hacer un uso eficaz de las diferentes ideas que surjan, ya que de dos opiniones diferentes puede salir una buena idea. Para conseguir un equipo altamente exitoso, hay 4 elementos que deben quedar bien fijados, y son: La misión del equipo Los procesos de funcionamiento Los principios de cómo van a trabajar los miembros del equipo Intentar establecer los roles del equipo” (Ramos, 2019).

### **Paso 2: Acelerar el cambio**

“Este paso nos habla sobre la frustración que en este paso surge, nos dice que es inevitable. Para intentar evitar esto, y pasarlo lo antes posible, debemos utilizar toda la energía para acelerar el cambio hacia los equipos del siguiente nivel. Para conseguir lo anteriormente enunciado debemos realizar lo siguiente: canalizar la frustración o desánimo para convertirla en una fuente de energía. Centrarse en los beneficios que se van a conseguir. Crear confianza y mayor responsabilidad para los trabajadores, intercambiando información más sensible. Realizar mediciones para acelerar el cambio, así se podrá valorar el esfuerzo lo que motivaría más al

equipo, que a su vez aumentaría el progreso. Dar una mayor importancia a los objetivos, porque atraen a los miembros del equipo hacia un dialogo que ayuda a construir el equipo como una unidad. Ampliar los límites marcando objetivos para el desarrollo personal, ya que con esto pasaríamos del desánimo al desarrollo. Dar más autoridad en la toma de decisiones del equipo. Hacer un listado de los talentos naturales de los miembros del equipo. Ampliar el rango de los roles de los miembros del equipo mediante el aprendizaje” (Ramos, 2019).

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

Este es el paso definitivo para conseguir un equipo de alto nivel. “Para lograrlo debemos de conocer adecuadamente todas las características de los dos anteriores pasos, además de las que vamos a enunciar a continuación: determinar la información innecesaria, lo que ayuda a hacer más eficiente el intercambio de información Incrementar la confianza en los trabajadores dándoles toda la información que crean necesaria. Ayudar a nuevos miembros del equipo, a medida que vamos creciendo, van aumentando los miembros del equipo. Dominar el intercambio de información. Tomar la decisión correcta mediante los valores operativos, que hemos obtenido. Seguir aumentando los límites, que nos permitirá seguir creciendo. Ampliar aún más los roles del equipo Medir el rendimiento de trabajo para encontrar mejores formas de trabajar juntos Elevar el listón, buscando nuevas oportunidades. Ser un equipo con futuro, seguir creciendo, no estancarse ahora que lo han conseguido” (Ramos, 2019).

### **1.2.2.- Teoría del aprendizaje cooperativo de Jhonson y Jhonson**

“La cooperación consiste en trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes. En una situación cooperativa, los individuos procuran obtener resultados que sean beneficiosos para ellos mismos y para todos los demás miembros del grupo” (Ramos, 2019). De acuerdo a Johnson y Johnson (1999), “el trabajo y aprendizaje cooperativo es el empleo didáctico de grupos reducidos en los que los alumnos trabajan juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás. Este método contrasta con el aprendizaje competitivo, en el que cada alumno trabaja en contra de los demás para alcanzar objetivos escolares tales como una calificación de diez (10) que sólo uno o algunos pueden obtener, y con el aprendizaje individualista, en el que los estudiantes trabajan por su cuenta para lograr metas de aprendizaje desvinculadas de las de los demás alumnos”.

### **1.2.3.- Estructura del Aprendizaje Cooperativo según Jhonson y Jhonson**

Para Ramos, (2019), “en la estructura de aprendizaje podemos considerar tres subestructuras, pues bien veamos las características que han de poseer éstas, en una estructura de aprendizaje cooperativo. La estructura de la actividad: Utilización frecuente -aunque no exclusiva- del trabajo en grupos reducidos o equipos. El número de componentes de cada equipo está relacionado con su experiencia a la hora de trabajar de forma cooperativa: cuanta más experiencia tengan, más elevado puede ser el número de alumnos que forman un equipo. Composición de los equipos hay que procurar que sea heterogénea (en género, etnia, intereses, motivaciones, capacidades...). En cierto modo, cada equipo debe reproducir el grupo clase -debe ser un grupo clase en pequeño-, con todas sus características. El propio profesor o profesora puede en caso de conveniencia en la distribución de los alumnos en los distintos equipos. Esto no significa, claro está, que no deba tener en cuenta las preferencias y las incompatibilidades que puedan darse entre los alumnos. Pero difícilmente se asegura la heterogeneidad de los componentes de los equipos si éstos son escogidos por los mismos alumnos”.

“El trabajo cooperativo es algo más que la suma de pequeños trabajos individuales de los miembros de un equipo. Si se usan estos equipos para hacer algo a los alumnos (un trabajo escrito, un mural, una presentación oral...) debe asegurarse que el planteamiento del trabajo se haga entre todos, que se distribuyan las responsabilidades, que todos y cada uno de los miembros del equipo tengan algo que hacer, y algo que sea relevante y según las posibilidades de cada uno, de forma que el equipo no consiga su objetivo si cada uno de sus miembros no aporta su parte. No se trata de que, uno, o unos pocos, haga el trabajo y que los demás lo subscriban... No se trata de sustituir el trabajo individual, realizado por cada alumno en su pupitre, en solitario, por el trabajo de grupo, sino que debe substituirse el trabajo individual en solitario por el trabajo individual y personalizado realizado de forma cooperativa dentro de un equipo. De todas formas, los equipos cooperativos no se utilizan sólo para hacer o producir algo, sino también, y de forma habitual, para aprender juntos, de forma cooperativa, ayudándose, haciéndose preguntas, intercambiándose información, etc. Entre las actividades que hay que realizar dentro de la clase, en el seno de los grupos, debe incluirse también aquellas dedicadas más propiamente al estudio” (Ramos, 2019).

“En cuanto a la duración de los equipos -es decir, el tiempo que unos mismos alumnos forman el mismo equipo- no hay establecida ninguna norma estricta. Depende, por ejemplo, de las posibles incompatibilidades que puedan surgir entre dos o más miembros del mismo equipo, y que no se habían podido prever. En este caso, evidentemente, habrá que introducir cambios. De todas formas, los alumnos deben tener la oportunidad de conocerse, de trabajar juntos un tiempo suficientemente largo (por ejemplo, un trimestre). Se trata, por lo tanto, de equipos estables, en el sentido que no cambian cada dos por tres. Los alumnos no deben confundir el equipo con su pandilla de amigos; deben entender que se trata de un equipo de trabajo y no siempre, en la vida, los compañeros de trabajo serán, además, sus amigos. La estructura de la actividad debe ser variada, no sólo porque los alumnos se aburren de trabajar siempre de la misma forma sino porque no siempre ni para todo lo que se hace en el aula es adecuado el trabajo en equipo. Más bien hay que alternar el trabajo en gran grupo (por ejemplo, para la introducción y presentación de nuevos contenidos, para poner en común el trabajo hecho en los equipos, etc.) y el trabajo en equipos reducidos (para hacer o aprender algo), con el trabajo individual (entendido aquí como el trabajo que debe hacer cada alumno individualmente, sin que pueda ampararse o esconderse tras lo que hacen sus compañeros de equipo; por ejemplo, algunas actividades de evaluación) (Ramos, 2019).

“La estructura de la recompensa: los equipos no compiten entre sí para quedar primeros en el ranking de la clase, ni los alumnos compiten entre sí dentro de un mismo equipo. Más bien todo lo contrario: los miembros de un mismo equipo deben ayudarse para superarse a sí mismos, individualmente y en grupo, para conseguir su objetivo común: que el equipo consiga superarse a sí mismo porque cada uno de sus miembros ha logrado aprender más de lo que sabía inicialmente. Asimismo, en el grupo clase, todos los equipos tienen que ayudarse para conseguir igualmente un objetivo común a todos ellos: que todos los alumnos del grupo hayan progresado en su aprendizaje, cada cual según sus posibilidades. En este caso, si se cree oportuno, puede establecerse alguna recompensa para todo el grupo clase. La adaptación del currículum común -contenidos, objetivos didácticos, actividades de aprendizaje y de evaluación- a las características individuales de cada alumno, lo que supondría la personalización del proceso de enseñanza y aprendizaje, es algo esencial para que pueda darse una estructura de recompensa como la que estamos describiendo. Así pues, la cooperación y la personalización del proceso de enseñanza y aprendizaje son dos aspectos complementarios: no puede haber cooperación sin

personalización, y la cooperación entre los alumnos de un mismo equipo facilita y, en cierta medida, posibilita la personalización: sin el concurso de los compañeros difícilmente el profesor puede atender de forma personalizada a todos sus alumnos, en grupos heterogéneos” (Ramos, 2019).

“La estructura de la autoridad: La estructura de la autoridad debe caracterizarse por el papel protagonista que debe tomar el alumnado, individualmente, como equipo y como grupo clase. En la medida de lo posible, el grupo clase debe tener voz y voto a la hora de determinar qué estudiar y cómo evaluar, a partir, claro está, del currículum establecido para un nivel o etapa determinado. Igualmente, cada equipo debe tener la posibilidad de concretar algunos contenidos, objetivos, actividades... que no han de coincidir, necesariamente, dentro de un marco común, con los contenidos, objetivos, actividades... de los demás equipos. Finalmente, a nivel individual, cada alumno debe tener la oportunidad de concretar, de acuerdo con seis el profesor y contando con la ayuda de éste y la de sus compañeros de equipo, lo que se ve capaz de conseguir. El papel más participativo y relevante del alumnado también debe darse en la gestión de la clase (determinación de las normas, resolución de los conflictos...). El grupo clase, constituido en asamblea, comparte la autoridad con el profesor: frente a posibles conflictos, se determinan de forma consensuada las normas y las sanciones para quienes no las cumplan. El profesor se convierte muchas veces en el hombre bueno que ejerce de mediador entre el grupo clase y el sancionado o los sancionados” (Ramos, 2019).

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

De acuerdo a Ramos (2019), “el trabajo cooperativo es el logro de las metas de trabajo como resultado de la influencia recíproca, el diálogo, el consenso, la interdependencia positiva y el compromiso, superando la competencia y el individualismo. El trabajo en grupo cooperativo es una estrategia de aprendizaje viable para la gestión pedagógica del trabajo docente en las instituciones educativas porque desarrolla la comunicación y el liderazgo directivo, capaz de motivar la participación de los docentes y promover su empoderamiento de la gestión pedagógica, construye una cultura organizativa compartida y establece un clima organizativo favorable al aprendizaje”.

“El trabajo docente en equipo no es una novedad y existen numerosos estudios de la propuesta a nivel nacional e internacional, como podemos observar en la bibliografía

consultada. Sin embargo, no se ha profundizado en nuestro medio las posibilidades que ofrece para el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas. Por ello, consideramos necesario investigar: ¿cómo se desarrolla el trabajo docente en grupo para la gestión pedagógica? En un caso en particular, para caracterizarlo, analizarlo y conocer sus logros y dificultades para la gestión pedagógica” (Ramos, 2019).

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

“La comunicación es el elemento integrador intercultural capaz de generar cooperación en los compromisos, la iniciativa, y la apertura, para asumir los retos. Entonces el profesorado investigador en lo personal y en lo cooperativo, podrá asumir el liderazgo capaz de interpretar la realidad educativa y responder a los desafíos y problemas ambientales” (López, 2008).

#### **1.2.5.- Importancia de los grupos docentes cooperativos**

Para Ramos (2019), “todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen, el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados. En este sentido el trabajo en equipo está asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados. El ser humano es por naturaleza un ser gregario, significa esto que permanentemente está buscando grupos con los cuales se relacione por diferentes motivos, sean familiares religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo”.

#### **1.2.6.- Fundamentos de los grupos docentes cooperativos**

A decir de Ramos (2019) “la comunicación es un factor definitivo que permite mantener informados a todos los integrantes del equipo, de lo que ocurre y establece un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos en la gestión que se

realiza. El liderazgo, es un aspecto que permite motivar a los integrantes a tener claridad en las metas que se persigue. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño incremente positivamente. Los roles de los participantes, son los conocimientos, experiencias o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite consecución de los resultados esperados. Compensación, cada integrante debe percibir que recibe, no solo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, sino que también debe sentir que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo, de caso contrario el ritmo del equipo puede disminuir. Compromiso, una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo”.

Por otra parte, “es importante considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido. En ocasiones los integrantes de los equipos de trabajo comienzan a perder el sentido de la tarea que realizan, la comprensión del impacto que ofrece su trabajo queda reducida a metas de corto plazo, tareas puntuales y esfuerzos que no se valoran suficientemente por parte de los responsables del equipo. Promover el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada uno perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos. Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión con las competencias del cargo y las funciones del candidato, es una manera de crear retos colectivos que implica un esfuerzo por mejorar cada vez más los resultados”.

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

Los investigadores Johnson y Johnson (1997) con su propuesta de trabajo cooperativo, destaca los elementos del trabajo y sus logros, enunciados como “La promesa de búsqueda, debido a que la actitud cooperativa es una búsqueda constante de lo trascendente con los compañeros de grupo en toda misión. La promesa de búsqueda de la satisfacción que brinda el trabajo, en

términos de respuesta a los esfuerzos, las relaciones positivas y la salud psicológica, de acuerdo con lo señalado en el párrafo anterior” (p.11-13).

### **LA PROMESA DE BÚSQUEDA**

<b>ESFUERZO POR ALCANZAR</b>	<b>RELACIONES POSITIVAS</b>	<b>SALUD PSICOLÓGICA</b>
Logro	Espíritu de cuerpo, cohesión	Inteligencia emocional
Retención a largo plazo	Convivencia	Habilidades sociales
Alto nivel de razonamiento	Heterogeneidad	Autoestima
Motivación intrínseca	Apoyo académico	Identidad compartida
Tarea en el comportamiento	Apoyo personal	Manejo del stress

**Fuente:** Johnson, Johnson y Smith, 1997: 25)

Según Johnson y Johnson, (1991) y Guevara, (2001) “los grupos cooperativos se caracterizan por: La interdependencia positiva, la responsabilidad individual, la interacción promotora, las habilidades sociales y el procesamiento grupal. La interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles, consiste en la percepción de que uno está vinculado con otros de manera tal que uno no puede tener éxito si es que los demás no lo tienen; y que los beneficios del trabajo de los compañeros de grupo benefician a uno mismo de la misma manera como el trabajo propio beneficia al grupo. La interdependencia positiva hacia la meta (objetivos definidos, conocidos, compartidos por todos los miembros del grupo) o las metas de trabajo mutuo, estructuran cada actividad cooperativa, para lo cual se dividen las tareas que van a desarrollar como grupo, cada quien hace lo suyo para beneficio de todos. La interdependencia de recursos, donde los recursos se distribuyen y los miembros tienen la responsabilidad de cuidarlos. Puede reforzarse incorporando recompensas conjuntas para que el grupo perciba el éxito como fruto del esfuerzo de cada uno y sienta que el trabajo en conjunto es efectivo y desarrollen el sentimiento de pertenencia al grupo; y también optando por asignar roles complementarios, creando situaciones de turnos y control de tiempos”.

“La responsabilidad individual y grupal respecto al logro de los objetivos contribuye a la valoración personal. Se organizan para fortalecerse académica y afectivamente. Los miembros del grupo necesitan saber: quién necesita más asistencia, soporte y ánimo para completar la tarea y que ellos no podrán recostarse en el trabajo de los otros. El propósito es hacer de cada miembro un individuo más fuerte para su propio beneficio, aprenden juntos que rinden cada vez mejor como individuos. Para asegurarse de que cada miembro ha sido reforzado, cada quien es considerado por separado individualmente responsable de compartir su trabajo. La responsabilidad es compartida” (Johnson y Johnson, 1991 y Guevara, 2001).

“La interacción cara a cara. Es la interacción social e intercambio verbal las que posibiliten la organización y el funcionamiento efectivos para alcanzar sus metas como grupo cooperativo. Se asegura el éxito de todos a través de la ayuda, la asistencia, el soporte, el ánimo y la celebración de los esfuerzos. La proximidad y el diálogo permiten desarrollar dinámicas de ayuda, apoyo y refuerzo. Adquiriendo un compromiso personal y cooperativo, unos con otros y en relación con los objetivos. El uso apropiado de habilidades de cooperación y de trabajo en grupo. Contribuir al éxito del esfuerzo cooperativo requiere de habilidades interpersonales y de pequeños grupos. El liderazgo, la toma de decisiones, el construir sobre la base de la confianza, la comunicación y las habilidades de manejo de conflictos deberán ser enseñadas con tanto propósito y precisión como las habilidades académicas para que el grupo funcione en una organización cooperativa” (Johnson y Johnson, 1991 y Guevara, 2001).

“Desarrollo de la conciencia del propio funcionamiento como grupo o procesamiento grupal, consiste en la reflexión, discusión y evaluación del logro de las metas y de los procesos que los miembros del grupo están utilizando para mejorarlos. Los grupos cooperativos deben: describir qué acciones realizadas por el grupo han permitido asegurar que todos los miembros del grupo están alcanzando niveles de logro y manteniendo relaciones efectivas de trabajo de grupo y cuáles no y tomar decisiones acerca de qué conductas mantener y cuáles cambiar. El procesamiento en grupo permitirá tomar conciencia de los procesos y productos de su trabajo. Los grupos cooperativos trabajan juntos para lograr objetivos comunes. Alcanzan resultados esperados, con relaciones positivas, inteligencia emocional y habilidades sociales; en una interacción que los promueve con la mediación docente; en el marco de una interdependencia positiva. Las características del grupo cooperativo son las siguientes: Esfuerzo para alcanzar:

Logros de trabajo, capacidad de retención, alto nivel de razonamiento, motivación intrínseca, tarea para mejorar el comportamiento. Relaciones positivas: espíritu de cuerpo, cohesión, convivencia, heterogeneidad, apoyo académico y apoyo personal. Salud psicológica: inteligencia emocional, habilidades sociales, autoestima, identidad compartida, manejo del estrés” (Johnson y Johnson, 1991 y Guevara, 2001).

“Las condiciones para el trabajo cooperativo favorecen el desarrollo potencial del grupo. La interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles, la responsabilidad compartida, la interacción personal y el compromiso con el logro de los objetivos, liderazgo, comunicación y toma de decisiones, manifiestos en la inteligencia emocional y las habilidades sociales, el procesamiento grupal y la evaluación del desempeño, son índices de un grupo que madura hacia la cooperación. Sin embargo, es necesario recordar que los grupos cooperativos son guiados por la misión y valores trascendentes” (Johnson y Johnson, 1991 y Guevara, 2001).

### **1.2.8.- Funciones del grupo docente cooperativo**

Para Álvarez, (1988), “las funciones son operativas, participativas, ejecutivas y corresponden al grupo docente y al grupo directivo. La organización, los grupos cooperativos de trabajo docente se organizan en torno a los procesos de gestión pedagógica en aula: planificación, ejecución, monitoreo y evaluación. El grupo define tareas y asigna responsabilidades, por ejemplo, coordinador, secretario, etc. En la organización de las actividades se debe especificar: ¿cómo hacerlo? y ¿con quién y dónde hacerlo?”.

### **Análisis de las actividades y sus implicancias:**

“¿Qué hacer? Organizar, planificar, ejecutar, monitorear y evaluar el proceso de aprendizaje y enseñanza. ¿Cómo hacerlo? Aplicar técnicas y métodos: selección de las estrategias según las tareas y responsabilidades, la coordinación de actividades, los recursos y la preparación del grupo docente, la experiencia y eficacia del grupo, la autonomía del grupo para auto dirigirse o la necesidad de ser coordinados. Asignación de los recursos para cada actividad y para las tareas, de acuerdo con el inventario de recursos; improvisar recursos alternativos; recuperar y redestinar recursos como para otra actividad; conocer la disponibilidad del grupo docente y la aceptación del proyecto de trabajo. Definición de competencias, conocer los perfiles del personal docente de la institución educativa y los recursos humanos

especializados; así como los psicopedagogos requeridos para la orientación educativa. Liderazgo de los responsables. Deben conocer los objetivos institucionales; ser elegidos en el grupo directivo y en el grupo docente de nivel o áreas, teniendo en cuenta el perfil, y consultando al grupo docente; distribuir tareas en función de las capacidades individuales y de las aptitudes de sus miembros para enriquecerlo y complementarlo; dar cuenta del resultado de la gestión con responsabilidad” (Álvarez, 1988).

“¿Con quién y dónde hacerlo? Se trata de establecer la estructura y el grupo de trabajo con el que debo cooperar para lograr los objetivos propuestos. Se requiere de estructuras organizativas de gestión y de gobierno, las estructuras funcionales de coordinación y las estructuras de asesoramiento. Las estructuras organizativas de gestión y de gobierno, están formadas por las autoridades (dirección y administración). Sus relaciones con los miembros de la institución educativa son de línea jerárquica porque deciden, aprueban y monitorean el desarrollo y proceso curricular a nivel formativo, pero sostienen su quehacer con un carácter colectivo y democrático. Las estructuras funcionales de coordinación, mantienen relaciones horizontales de comunicación, tienen un fin informativo y formativo, están formadas por las coordinaciones de nivel y área. Las estructuras de asesoramiento, tienen la función de elaborar planes, programas y anteproyectos para discusión y estudio e informes técnicos como apoyo a la toma de decisiones de las estructuras anteriores” (Álvarez, 1988).

“La planificación implica la comunicación y la coordinación del grupo docente en la organización y programación de las actividades. Comprende los objetivos, las estructuras, los medios, las estrategias, los recursos y las metas propuestas. Es una labor cooperativa: “... dicha labor cooperativa no se improvisa y, por lo tanto, es necesario planificarla y diseñarla lo que conlleva que, además de los indispensables órganos de gobierno y de gestión, existan órganos de coordinación pedagógica y que se institucionalicen momentos de reflexión y se establezcan agrupamientos y horarios de profesores o profesoras que aseguren el funcionamiento de las distintas instancias organizativas” (Antúnez y otros, 2002).

“En la planificación, los grupos docentes identifican necesidades y problemas, determinan los objetivos, el plan de trabajo y los proyectos y los describen: Identifican las necesidades y problemas principales. A cuya solución se deben orientar los aprendizajes, las estrategias de enseñanza y las actividades educativas. Determinan los objetivos y diseñan un

programa de mejoras. Seleccionan las actividades, las tareas y establecen funciones. Toman decisiones sobre las estrategias. Eligen personas implicadas y responsables en la gestión pedagógica. Asignan de recursos, medios y materiales. Previo a la organización del trabajo de los grupos docentes, se analizan las propuestas de plan de trabajo anual elaborados por el director y el consejo educativo o la comisión de docentes responsables, quienes seleccionan las tareas, proponen la asignación de funciones y recursos (presupuestos). Disponen de los datos, proyectos, estrategias y medios, así como los propósitos y estrategias de la programación de los objetivos estratégicos. -Diseño del sistema de evaluación para el seguimiento de la programación, para los reajustes necesarios de los programas durante su ejecución. Comprende: metodología y estrategia, descripción de instrumentos de análisis evaluativo, temporalización, grupo docente responsable que coordinará. Además, se debe hacer referencia a los instrumentos” (Antúnez y otros, 2002).

“La ejecución, consiste en la implementación de lo planificado. Comprende el desarrollo de las actividades académicas Requiere de una coordinación de actividades de los docentes para que unifiquen criterios y revisen el plan de trabajo de la institución educativa. Se trata de armonizar esfuerzos de las distintas personas que intervienen en la institución educativa de acuerdo con los planes y los recursos destinados para conseguir los objetivos. Las estrategias de ejecución son: la motivación y animación, y la toma de decisión. La motivación y animación contribuyen a interesar al grupo docente por su trabajo, la satisfacción de un trabajo bien hecho, y el reconocimiento de sus derechos y beneficios, por encima de los incentivos que le ofrece la institución. En la motivación hay que considerar: la relación interpersonal, la inclusión-exclusión, los incentivos económicos, los incentivos profesionales, la creación de ambientes participativos. Analicemos cada uno de ellos: la relación interpersonal, se refiere a la atención afectiva del líder a la gestión de sus colaboradores en el grupo. Se debe valorar la experiencia innovadora que se lleva a cabo en el aula, la cual se reproduce en otras aulas y redonda en el conjunto de la institución educativa. El conocimiento personal de cada docente y de los grupos de trabajo, de sus características positivas, permiten crear un equipo docente, eficaz y sano. El capital simbólico, es el prestigio, la buena imagen, el reconocimiento público y social de la calidad y el éxito de una buena gestión de los grupos docentes. Es motivador y gratificante pertenecer a un colectivo bien organizado y dirigido mediante una gestión eficaz del grupo directivo” (Antúnez y otros, 2002).

“La inclusión-exclusión: Con respecto a mecanismos de inclusión, tenemos a la forma gestual y entonación, con que los docentes del grupo manifiestan su liderazgo dirigiéndose a otros, el estilo, la forma de saludar, las confidencias, la responsabilidad delegada para asuntos que requieren dedicación especial, así como la exigencia para el cumplimiento de las normas. Los incentivos económicos: Representa un símbolo de importancia en la escala de valores de los docentes. Puede usarse como incentivo siempre que la evaluación sea pública. Suelen generar conflictos. Los incentivos profesionales: Están orientados a estimular el logro y la autorrealización. Ofrece todo tipo de recursos para que el grupo docente trabaje cómodamente, sin preocupaciones, haciendo más rentable su dedicación profesional, contando con los medios y ambiente adecuados, así como la tecnología disponible. La creación de ambientes participativos: Motiva el sentido de protagonismo de los docentes. Se sienten más contentos al contar con las mejores estrategias, con la elección y planificación de sus objetivos, la elaboración de sus instrumentos metodológicos y en las decisiones que afecten al grupo. Les permite descubrir la necesidad de responder a expectativas y a la confianza que la comunidad deposita en sus manos, contribuyendo a una gestión de calidad y a la autorrealización” (Antúnez y otros, 2002).

“La coordinación asegura la eficacia del grupo de trabajo docente. Brinda estrategias metodológicas que den seguridad y confianza en sí mismos y en el grupo. Cohesiona al grupo y le da satisfacción. El sub-director o coordinador es un líder promotor del trabajo docente en equipo, confía en la capacidad y eficacia de los docentes para culminar con éxito el trabajo grupal, de acuerdo con la dinámica propia del grupo. La función de coordinación la realizan la dirección y los sub-directores o coordinadores de nivel, el grupo directivo. Implica las siguientes variables: personas, armonizar los intereses y funciones de los miembros del grupo directivo y orientan el logro de los objetivos del plan de trabajo, fijando una meta que le dé sentido. Actividades: Sincronizar a las personas con las actividades, adecuando cada actividad a la capacidad profesional de la persona que debe desarrollar el plan aprobado por el grupo directivo. Recursos: Coordinar la asignación de los medios para el éxito de la actividad, reajustando el proceso de ser necesario. Tiempos: Se requiere controlar los ritmos, en función del tiempo, considerando tres momentos: inicio de la actividad, revisión de tareas y evaluación de resultados. Ideas: son el hilo conductor del proyecto educativo, el cual depende de los actores. El coordinador en las reuniones sigue las pautas acordadas en el grupo directivo, debe resumir

el proceso de discusión, armonizar las propuestas o alternativas, motivar el consenso” (Antúnez y otros, 2002).

“El monitoreo y evaluación: el monitoreo es un acompañamiento y la evaluación es la reflexión sobre la práctica son procesos de gestión pedagógica que aplican estrategias con las que se da la investigación acción. Promueve el desarrollo de la cultura profesional docente y la formación permanente en servicio con la gestión pedagógica del trabajo docente en equipos. El monitoreo es llevado a cabo por el grupo directivo, integrado subdirector o coordinador, o de grupo de trabajo. Los grupos docentes en la institución educativa participan en el monitoreo de las labores al interior de cada uno de los grupos, comunicando fortalezas, debilidades y sugerencias por medio de reuniones de trabajo y el informe de gestión institucional o la memoria institucional. El informe de gestión institucional comprende: los resultados y valoración del rendimiento académico de las evaluaciones finales; las actividades escolares de apoyo al aula; y talleres deportivos, artísticos, etc” (Antúnez y otros, 2002).

### **1.2.9.- Gestión organizacional cooperativa**

Kenneth Blanchard y otros (1999) afirman que “la gestión organizacional cooperativa es el proceso emprendido por el colectivo de personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, ya que, trabajando sola, no podría lograr”. Arratia (2002) por otra parte, afirma que es “una forma de interacción social de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientadas a lograr un fin. Desde esta perspectiva la gestión educativa sería el proceso de construcción de condiciones para el futuro educativo que se desea lograr se concrete. Las acciones de conducción deben estar planificadas. En ellas se deben proveer e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas, está enmarcado dentro de un proceso de planificación estratégica, para así tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades de la institución educativa”.

“El concepto de gestión organizacional cooperativa surge de las teorías organizacionales y administrativas en el ambiente educativo y específicamente en lo administrativo y pedagógico, las mismas que se ubican a partir de los años sesenta en Estados Unidos de los setenta, en el Reino Unido, de los ochenta en América Latina y particularmente

en la República Dominicana, a partir de la segunda década de los noventa con el plan decenal, el concepto de administración de la educación tiende a ser reemplazado por el de gestión educativa. Este concepto nuevo en los últimos tiempos adquiere gran importancia como un factor determinante en la actividad educativa, es el concepto de gestión con carácter colectivo, donde la gestión se realiza en forma multidimensional, con el aporte de los docentes, e incluso de los administrativos, trabajando con bases conceptuales de trabajo corporativo, de equipo” (Arratia, 2002).

“La gestión educativa busca de esta forma dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. El capital más importante lo constituyen los principales actores educativos que aúnan esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en la práctica, las expresiones el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan. Se considera a la gestión organizacional cooperativa como el conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones con participación cooperativa, que permitan llevar a cabo, las prácticas pedagógicas su ejecución y evaluación” (Arratia, 2002).

#### **1.2.10.-Estrategias de gestión organizacional cooperativa**

Según Carballo (2005) “son tres las dimensiones que componen la gestión organizacional cooperativa: La Pedagógica y didáctica, la administrativa, la institucional o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. Gestión Pedagógica y didáctica, corresponde a la gestión de los procesos educativos, programación curricular, estrategias de evaluación, estrategias didácticas, es decir la ejecución de las diferentes propuestas en el campo pedagógico”.

“Gestión institucional o comunitaria, corresponde al nivel macro de la institución educativa, está referida a los procesos globales de la institución educativa, así como sus vinculaciones con el exterior. Define las líneas maestras de la I. E. y la política educativa. La gestión organizacional cooperativa contempla el conjunto de normas, políticas y mecanismos para organizar las acciones y recursos materiales, humanos y financieros. La gestión institucional abarca los siguientes aspectos: legislación y gobierno, planeación y evaluación,

apoyo académico, apoyo administrativo, coordinación, vinculación y fianzas. Es el conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa, llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Gestión administrativa, corresponde a los niveles de organización de la institución educativa en los aspectos del sistema administrativo que coadyuvará al cumplimiento de los objetivos” (Carballo, 2005).

### **1.2.11.- El trabajo de grupos docentes cooperativos**

Para Carballo (2005), el trabajo de grupos docentes cooperativos valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; mientras que otros modelos de trabajo solo dan prioridad al logro de manera individual y; por lo tanto, la competencia de jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas pierden muchas veces el sentido, desmotivando a las personas y no siempre han resultado eficientes. El trabajo de grupos docentes cooperativos es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano de manera complementaria, es decir, de aunar esfuerzos, asumir responsabilidad de manera cooperativa empleando técnicas y estrategias a través de un trabajo organizado en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo”.

“El trabajo de grupos docentes cooperativos se caracteriza por la comunicación fluida entre personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, la importancia de un equipo radica en que todos sus miembros están alineados con un mismo logro principal, se trabaja de manera complementaria y esa fuerza produce un efecto multiplicador, sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro y todo ello redundando en la obtención de resultados de mayor impacto. Mientras los equipos de trabajo son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos. El término equipo deriva del vocablo escandinavo que alude a la acción de equipar un barco. De laguna forma el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntos una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se embarcan en una tarea en común” (Carballo, 2005).

“A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto que trabajar en equipo implica la existencia de: Objetivo o meta en común. Grupo de personas con vocación, comprometidas a trabajar en forma colaborativa. Comunicación fluida. Espacio definido para la solución de problemas. Toma de decisiones. Un equipo de personas está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración. No necesariamente todo equipo de trabajo supone trabajo en equipo, no todos los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan de la misma manera. El trabajo en equipo es una herramienta que usan casi todas las empresas e instituciones, es especial en aquellas donde se requiere la participación de un importante número de personas para completar una tarea. El trabajo en equipo es una más que una herramienta, es una aptitud, no se decreta, no se implanta como un chip en la cabeza de los empleados ni en los representantes de la empresa y más aún, no puede ser considerado una exigencia o una obligación, ya que al instante de presentarse como tal no se observarán más que rechazos. El trabajo en equipo es una aptitud propia de cada persona” (Carballo, 2005).

“Los seres humanos no están programados genéticamente para trabajar en equipo ni deben estarlo, algunos muestran ese talento y otros no, esto no hace menos a quienes no logran desarrollar esta competencia; recuerde que algunos de los más grandes genios de la historia han ofrecido al mundo productos extraordinarios desde la soledad de sus talleres o aposentos. Si la persona no posee la aptitud del trabajo en equipo por más charlas, cursos, seminarios o imposiciones a los que sea sometida no logrará encajar y demostrar lo que la imaginativa colectiva exige y el paradigma dominante reclama con relación a ese concepto. El trabajo en equipo es una expresión espontánea, natural, que obedece más a la empatía, conexión emocional y visión compartida de sus integrantes que a elementos de índole formal o administrativos impuestos por agentes exógenos” (Carballo, 2005).

### **1.2.12.-La actitud en el trabajo de grupos docentes cooperativos**

“Actitud es capacidad, suficiencia, idoneidad. Conocer cuáles son las capacidades personales es el primer paso para encontrar la mejor manera de contribuir al trabajo en equipo. Las capacidades personales no se circunscriben únicamente a la personalidad o rol dominante que solemos adoptar cuando trabajamos en equipo. La experiencia previa y los conocimientos adquiridos son también capacidades personales. De hecho, el motivo por el que se incluye a una

persona en un equipo concreto de trabajo suele ser porque es una persona experta en algún campo determinado, tanto por experiencia como por conocimiento. Estas actitudes de trabajo en equipo pueden ser: Actitud de escuchar. - Es prestar atención, esta es una actitud difícil de asumir pese a su aparente simplicidad. Una manera de conseguir esta actitud es adoptando una actitud de escucha receptiva y activa, tratando de entender el punto de vista de los demás y promoviendo del diálogo constructivo entre los miembros del equipo. Actitud de Colaboración. Es estar siempre dispuesto a poner manos a a la obra al logro de las metas comunes y ser capaz de compartir éxitos y fracasos con los demás. La primera manifestación de una actitud de colaboración es el respeto a las personas, su tiempo y sus necesidades, y respeto a las necesidades del equipo, aunque difieran de la opinión personal. Otra forma de colaboración es asumir determinados roles o actitudes cuando uno se da cuenta de que el equipo necesita un empuje hacia una dirección determinada. Actitud optimista, es ser capaz de ver las cosas en sus aspectos más favorable, de esta forma se infunde moral y ánimo a los miembros del equipo. Cuando se es positivo es fácil disfrutar con la tarea, involucrarse con los objetivos del equipo y motivarse cada vez más” (Carballo, 2005).

### **1.2.13.- Pautas para un buen trabajo de grupos docentes cooperativos**

“El potencial y el éxito de un equipo de trabajo ha estado bien documentado por décadas. Un equipo es capaz de sobresalir en lo que hace a trabajo productivo de alta calidad. Productividad creciente y lealtad hacia la compañía. Pero para conseguir estos resultados, es esencial que las relaciones del equipo sean grupo. Alcanzar el desempeño óptimo de un grupo requiere dedicación, enfoque y disciplina. Los vínculos que existen entre sus miembros necesitan ser fortalecidos continuamente. Estas son algunas formas de desarrollar lazos grupales más sólidos para ganar ventajas en su organización en segunda instancia” (Carballo, 2005).

Seleccione a las personas adecuadas, es una cuestión clave tener la correcta combinación de personas en su equipo. Tenga en cuenta a aquellos con conocimientos, intereses y experiencia relevantes. Asegúrese también de que cada miembro posea adecuadas habilidades interpersonales, disfrute del trabajo en equipo y tenga disposición para la colaboración. Fomente un clima de trabajo en equipo, defina los principios básicos de trabajo desde un principio. Establezca como los miembros del equipo deberán. Tomar decisiones, definir objetivos, conducir reuniones, mejorar las comunicaciones, resolver conflictos. (Carballo, 2005).

“La creación de un entorno de trabajo cooperativo representa una instancia crítica para el éxito del equipo. Una vez que éste desafío es alcanzado, será posible para el grupo tomar como propias la misión, la estrategia y las tácticas. Promueva el diálogo abierto entre los miembros del equipo: Uno de los propósitos de un equipo de trabajo es acrecentar los aportes por parte de cada uno de sus miembros. Un ambiente colaborativo facilitará la libre expresión de ideas y opiniones. Sea claro respecto de sus expectativas: Estableciendo objetivos y responsabilidades compartidos contribuirá a que equipo se desempeñe eficazmente. Las personas necesitan conocer qué resultados se espera de ellas y cuál es el plazo en que deben lograrlo. De esta manera se crea cohesión y espíritu grupal. Faculte a las personas para la acción: Un equipo trabaja mejor cuando se le permite tener la autoridad para la realización de una tarea. Permita, entonces que se hagan cargo del trabajo asignado de manera completa. Establezca limitaciones mínimas que tengan que ver con el poder dado. Frecuentemente, lo mejor que un manager puede hacer es no atravesarse en el camino del equipo” (Carballo, 2005).

“Fomente el pensamiento luz – verde: Tenga presente el principio de pensamiento luz verde de Dale Carnegie. Gracias al pensamiento luz- verde, las personas logran sentirse más libres para proponer ideas innovadoras y ambiciosas como así también para seguir soluciones arriesgadas. Inversamente el pensamiento luz – roja desalienta a las personas de realizar contribuciones que hace que uno piense que las propias ideas serán rechazadas. Un contexto de luz- verde da contención a los vínculos del equipo pues valora los aportes de cada uno de sus miembros. Comunique, comuniqué, comuniqué: Organice las diferentes vías de comunicación cotidianas de que dispone (email, teléfono, memos). De la misma manera, desarrollo un proceso eficaz de comunicación que posibilite la transmisión en tiempo de los mensajes. De manera similar, cree un sistema veloz para la comunicación de actualizaciones y para el feed-back. Mantener un contacto permanente representa un factor crucial en el fortalecimiento de las relaciones del equipo” (Carballo, 2005).

### **1.2.13.- Estrategias para el trabajo de grupos docentes cooperativos**

Según Gravié (2003), “las estrategias de aprendizaje y trabajo cooperativo son las acciones y operaciones que guían y orientan la actividad psíquica del estudiante o del profesor en equipos cooperativos para que éstos aprendan y se desarrollen significativamente; manifiesta además, que son los procedimientos empleados por el maestro que hacen que los alumnos en grupos

cooperativos: organicen, codifiquen, decodifiquen, analicen, resuman, integren y elaboren óptimamente la información para su respectiva aplicación y empleo”.

Según Bayas (2008), sostiene “que las estrategias para el trabajo en equipo incentivan el desarrollo y el progreso de cada grupo, siendo la capacidad para trabajar en equipo más valoradas cuando se trata de hacer crecer una empresa. Además, diferencia que el equipo de trabajo es un conjunto de personas asignadas de acuerdo con sus habilidades y competencias para cumplir metas, mientras que el trabajo en equipo es la suma de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr metas propuestas”.

La cooperación guiada, según García, Traver y Candela, (2001) “la estrategia se trabaja en parejas y se enfoca a actividades cognitivas y metacognitivas, sucediendo que los participantes en una pareja son iguales con respecto a la tarea a realizar; se utiliza en el procesamiento de la información para la comprensión de textos. Aquí el docente divide el texto en secciones, y los miembros de la díada desempeñan de manera alternada los roles de aprendiz –recitador y oyente –examinador. Los pasos para el desarrollo de la estrategia son los siguientes: Ambos compañeros leen la primera sección del texto, el participante A repite la información sin ver la lectura, el participante B le da retroalimentación sin ver el texto, ambos trabajan la información, ambos leen la segunda sección del texto, los dos intercambian los roles para la segunda sección. **A y B** continúan de esta manera hasta completar todo el texto. Esta estrategia tiene como objetivo en mención que los alumnos en parejas procesan, analicen, interpreten, comparen y sinteticen información de una forma adecuada”.

Grupo de investigación, según Sharan y Sharan (1976) “esta estrategia permite que los alumnos creen los grupos de trabajo (entre tres y seis miembros) guiándose por los intereses hacia los temas presentados. Los objetivos principales son: discutir, valorar e interpretar los contenidos informativos que reciben en el aula. Participar más activamente en la selección de los métodos o procedimientos para el aprendizaje. Se puede dividir esta técnica en los siguientes pasos: Presentación de los temas a investigar por el docente. Cada alumno puede tomarse un tiempo para seleccionar la temática que más le interesaría estudiar. Para ello puede formular preguntas que le interesaría responder sobre cada tema. Elaboración de los grupos en función de los intereses de cada alumno”.

“El docente puede presentar algún tipo de bibliografía básica u otro tipo de recursos para que los alumnos puedan realizar la investigación. Realización por equipos de la investigación. En esta fase los alumnos han de: dividir tareas, localizar la información, organizar los datos que se van encontrando, informar a los compañeros de equipo sobre los descubrimientos que se van haciendo, discutir y analizar los hallazgos, determinar si es necesaria más información, interpretar e integrar sus descubrimientos, elaboración del informe final que recoja y explique la investigación realizada, así como los hallazgos y, que al final del mismo presente una autoevaluación del trabajo en equipo (relaciones establecidas, dificultades, etc.). Presentación oral al resto de compañeros de cada investigación realizada y, el que finalmente evalúa es el docente” (Sharan y Sharan, 1976).

El método CO-OP CO-OP o investigación en grupo. Kagan, (1985) “desarrolló un método específico para alumnos universitarios: el CO-OP CO-OP y que Sharan y Hertz Lazarowitz, perfeccionaron, denominándolo investigación en grupo. Este método pone el acento en la curiosidad de aprender, en la inteligencia y en cómo expresan los conocimientos los alumnos, más que en las propias motivaciones competitivas y de recompensas extrínsecas. Maximiza las oportunidades que tienen los grupos de alumnos al trabajar juntos para mejorar su propio conocimiento y poder compartir después el resultado de la experiencia con el resto de la clase, de manera que todos los compañeros se puedan beneficiar de ello”.

“Aunque es una técnica flexible se recomienda de una cierta estructuración, siguiendo estos diez pasos: Discusión de los estudiantes en clase. Es recomendable antes de su implantación animar a los alumnos a descubrir y expresar sus intereses sobre la asignatura o la materia. Para ello es de gran utilidad el uso de lecturas, de conferencias o cualquier otro tipo de experiencias que permitan estimular la curiosidad. Selección de los equipos de aprendizaje, los alumnos pueden asignarse ellos mismos, según sus preferencias, sin embargo, si se pretende incrementar la acción tutorial entre iguales con diferentes niveles de habilidad o mejorar aspectos como la etnicidad o anti-raciales, siendo necesario asignar grupos heterogéneos. Ejercicios de formación de grupos, son ejercicios muy básicos, se utilizan con fines muy diversos, como pueden ser ayudar a los estudiantes a conocerse, demostrar a los estudiantes que cada persona es un miembro de valor único para el equipo, crear confianza” (Kagan, 1985).

Selección del tema del equipo, durante esta fase, cada equipo debe escoger un tema de acuerdo a sus intereses. Previamente se les recuerda a los equipos cuáles serán los temas y que los equipos resalten los elementos o bloques de sus intereses de los subtemas, lo cual será de utilidad a toda la clase. Selección del subtema. Cada individuo del equipo escoge uno de los aspectos del tema que debe ser tratado y lo prepara. Sin embargo, en cada subtema debe hacerse una contribución única al esfuerzo del grupo creándose, de esta forma, una fuerte interdependencia positiva entre el mismo. Preparación del subtema. De manera individual, en el pequeño grupo, cada alumno debe investigar e informarse lo más profundamente posible sobre la parte o tema que le corresponda, sabiendo que hay una responsabilidad intrínseca y que de ellos depende que se cubra en su totalidad el tema en general elegido por el grupo. Presentación del subtema. Una vez hecha la investigación y habiendo explorado las distintas fuentes de información, organizado sus temas, cada alumno debe presentar a sus compañeros de equipo su trabajo individual, de tal manera que se integre toda la información y todos conozcan lo que cada uno hizo” (Kagan, 1985).

“Preparación de las presentaciones de equipo, en principio, se sintetiza y organiza el material, en segundo lugar, se formulan con claridad las ideas más importantes y, finalmente, se decide la forma de presentación del material al resto de la clase (debates, utilización de medios audiovisuales, exposición). Presentación en equipo, una vez preparado el tema el equipo lo expone al resto de la clase durante un tiempo establecido de antemano. En esta fase del método, el profesor debe supervisar la actitud del resto de la clase. Evaluación, se realiza en tres niveles: de la presentación del grupo, realizada por el profesor y por el resto de la clase, evaluación de las contribuciones individuales, efectuada por el profesor y los alumnos y evaluación por parte del profesor, del proyecto o del material escrito sobre el tema” (Kagan, 1985).

“Sólo por describir este método, del CO-OP CO-OP se encuentra orientado hacia el aprendizaje de tareas complejas, como al hecho, de que el alumno tenga la oportunidad de decidir sobre el qué y el cómo del aprendizaje (qué aprender y cómo hacerlo), todo lo cual se pretende conseguir a través de una división de roles dentro de cada equipo y que la evaluación del proceso se realiza de manera individual como grupal. El objetivo principal es que los alumnos se ayuden unos a otros a aprender. La secuencia de esta técnica es: discusión de los participantes, para conocer sus intereses. El docente guía este debate, formación de grupos de

trabajo heterogéneos, selección del tema para cada equipo, selección de subtemas que componen el tema. Cada persona se hace responsable y experta de un subtema, presentación del subtema al grupo, presentación del tema a toda clase, evaluación de las presentaciones individuales y grupales y evaluación del trabajo individual de cada persona sobre un subtema (evaluación del profesor más coevaluación)” (Kagan, 1985).

# CAPÍTULO II

## MÉTODOS Y MATERIALES

### 2.1.- METODOLOGÍA UTILIZADA

#### **Diseño de investigación**

La investigación se enmarca en el nivel de investigación aplicada, de tipo propositiva, correlacional, no experimental. De acuerdo con la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal. La investigación como proceso sistemático requiere de una serie de pasos que estén enmarcado dentro de la disciplina científica, por lo que requiere que sea organizada y planificada antes de su aplicación; al respecto Sierra (1991), refiere "en el diseño se trata de planificar el contraste de la hipótesis con la realidad, lo que constituye la esencia misma de la investigación. En tal sentido, el diseño de esta investigación es no experimental, sino propositivo.

#### **Población y muestra.**

La población es muestral no probabilística y se considera en el presente estudio doce (12) docentes, los que están distribuidos desde el primer hasta el sexto grado de la Institución Educativa Primaria N°10091, del caserío de LLámica, distrito de Incahuasi.

#### **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 y entrevistas.

Para efectuar la investigación se aplicó la técnica de la encuesta, constituida por instrumentos metodológicos que se emplearon en el estudio, diseñados por el investigador, basándose en conocimiento del fenómeno a fin de poder explicarlo. Según Arias (2002), define: "la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular".

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos Hernández Fernández y Baptista (2003), señalan que la realización de una investigación implica la aplicación de un instrumento para medir las variables de interés, por consiguiente, éste puede definirse como un recurso que utilizó el investigador para recabar los datos requeridos sobre la realidad del problema existente, mediante la aplicación del mismo a una muestra ya seleccionada.

### **Descripción del instrumento:**

En el caso del presente estudio, los datos se recolectaron a través de un cuestionario de catorce (14) ítems para los docentes, el mismo que fue diseñado por el investigador, con el propósito de obtener la información del fenómeno de estudio. El estudio se efectuó a través de las señaladas técnicas de recolección de datos, las cuales comprenden según Hurtado y Toro (1998) los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuestas a las preguntas de investigación. En atención, a esa denominación es que se elaboran los cuestionarios para obtener la información referente al estudio, el cual es definido por Arias como "la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador."

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

- **Método Analítico Sintético:** Método mediante el cual se trata de establecer la unión entre las partes previamente analizadas, posibilitando descubrir las relaciones de sus características generales.
- **Método Inductivo:** Se concluirán los aspectos generales, partiendo de algunos procedimientos o conceptos específicos que tendrán que ser fijados como aprendizajes significativos en el personal que participará en el estudio.
- **Método Deductivo:** En algunos casos se partirá de algunas proposiciones generales para llegar a aspectos singulares o específicos sobre la gestión administrativa.

<b>TÉCNICAS</b>	<b>TÉCNICAS INSTRUMENTOS</b>
Observación participante	Guías de observación.
Entrevista	Formulario de entrevista.
Encuesta	Cuestionario.

### **Técnica de gabinete:**

Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de información para dar consistencia a la investigación, utilizando para ello 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 permite sintetizar los conceptos, estrategias, de una parte, de un libro o su totalidad.

### **Técnica de campo:**

Se utilizó documentos debidamente estructurados que servirán para recoger información pertinente y coherente en la solución de las variables

### **Análisis estadístico de los 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. Se realizó el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética.

# CAPÍTULO III

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

*En la tabla número 01*, sobre la participación de la gestión en la organización de grupos cooperativos docentes se observa en los resultados obtenidos que el 90 % de los docentes (nueve de los doce) considera regular la decisión de capacitar al equipo de maestros para realizar los procesos de evaluación curricular. El 80 % (ocho de doce) respondió como satisfactorio el hecho de que el equipo de profesores ha sido capacitado para realizar los procesos de habilidades para tomar decisiones, y el mismo porcentaje señala como regular que los maestros aplican estrategias de liderazgo, asimismo la misma cantidad 80 % (ocho de doce), considera deficiente cuando los docentes aplican estrategias de toma de decisiones en el trabajo a nivel de equipo.

De otro lado el 70 % (siete de doce) indica como regular cuando los docentes aplican estrategias de comunicación. Del mismo modo el 50 % valora como regular la autonomía del trabajo en equipo, a través de la estructura organizativa de la institución educativa.

El 80% (ocho de doce) considera muy satisfactorio cuando el equipo docente ha sido capacitado para realizar procesos de ejecución, y el 60% (seis de doce) señala como satisfactorio el hecho de que el equipo de maestros ha sido capacitado para realizar los procesos de desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales.

Según la teoría del trabajo en equipo de Ken Blanchard y Alan Randolph, se define a un equipo de alto nivel como aquel que reúne las siguientes características: Un grupo interactivo, formado por gente con grandes aptitudes que usa las ideas y la motivación de todos los miembros del equipo. El equipo es aquel que comparte la información para crear altos niveles de confianza y responsabilidad. El equipo clarifica los límites para crear la libertad y la responsabilidad de cumplir tareas de una forma eficaz. El equipo usa de forma eficiente el tiempo y los talentos de los miembros de su equipo y su director. Los miembros del equipo utilizan la autogestión de sus aptitudes para tomar decisiones de equipo y genera buenos resultados para el equipo, sus miembros y la organización. Esto hace indicar que los docentes

de la institución educativa primaria N° 10091, tienen la capacidad para trabajar en grupo, pero no en equipo.

**Tabla N° 01**

**PARTICIPACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE GRUPOS  
COOPERATIVOS DOCENTES**

N°	INDICADORES														
		1		2		3		4		5		6		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de: Planificación,	02	20	03	30	02	20	05	50	00	00	00	00	12	100
2	El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de Ejecución	00	00	01	10	01	10	08	80	02	20	00	00	12	100
3	El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de Evaluación curricular	00	00	09	90	02	20	00	00	01	10	00	00	12	100
4	El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales	00	00	00	00	06	60	03	30	03	30	00	00	12	100
5	El equipo docente ha sido capacitado para realizar los	00	00	00	00	08	80	02	20	04	40	00	00	12	100

	procesos de habilidades para tomar decisiones															
6	El trabajo en el equipo docente a través de la estructura organizativa de la institución educativa es autónomo.	04	40	05	50	01	10	02	20	00	00	00	00	12	100	
7	Los docentes aplican estrategias de: Comunicación	00	00	07	70	00	00	02	20	03	30	00	00	12	100	
8	Los docentes aplican estrategias de: Liderazgo	00	00	08	80	00	00	01	10	03	30	00	00	12	100	
9	Los docentes aplican estrategias de: Toma de decisiones en el trabajo a nivel de equipo	08	80	00	00	00	00	00	00	04	40	00	00	12	100	

*En la tabla número 02*, sobre la realización de la programación curricular en grupos cooperativos y docentes, se observa en los resultados obtenidos que el 90 % de los docentes (nueve de los doce) considera regular la decisión de que los equipos docentes toman decisiones en la elaboración del currículo de la institución educativa, del mismo modo respecto a que si elaboran en equipo las sesiones de aprendizaje y a su vez sobre si diseñan en equipo los indicadores e instrumentos de evaluación.

Los resultados también indican que el 80 % de los maestros (ocho de doce) asumen como regular la idea de que La definición en equipo de los objetivos estratégicos de la institución orienta a largo plazo la solución de la problemática identificada por la comunidad educativa. Y el 80 % (ocho de doce) cree que es satisfactorio la revisión en equipo del Proyecto Curricular

Institucional, y otros planes de trabajo institucionales que orienten el diseño curricular hacia el perfil del estudiante.

Todo esto hace notar que no hay una clara convicción de que, para enfrentarse a los problemas, retos y objetivos institucionales, es necesario hacerlo de forma participativa y conjunta; pues predomina mucho más el trabajar en forma individual. Asimismo, en su práctica didáctica se confunde el trabajo cooperativo con hacer trabajo por grupos. Ante esto el desarrollo de estrategias cooperativas en la gestión constituye una contribución a la mejora de la gestión y del ambiente educativo; ya que permite adoptar en forma colectiva y participativa, trabajo y acuerdos institucionales, actitudes dialogantes con el resto de compañeros, impulso del desarrollo organizacional docente de tipo horizontal.

**Tabla N° 02**

**ACERCA DE LA REALIZACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR EN GRUPOS COOPERATIVOS DOCENTES**

N°	INDICADORES														
		1		2		3		4		5		6		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1) La definición en equipo de los objetivos estratégicos de la institución orienta a largo plazo la solución de la problemática identificada por la comunidad educativa.	00	00	08	80	00	00	02	20	02	20	00	00	12	100
2	2) La revisión en equipo del Proyecto Curricular	00	00	00	00	08	80	03	30	01	10	00	00	12	100

	Institucional, y otros planes de trabajo institucionales orienta el diseño curricular hacia el perfil del estudiante.														
3	3) Los equipos docentes toman decisiones en la elaboración del currículo de la institución educativa	00	00	09	90	00	00	02	20	01	10	00	00	12	100
4	6) Elaboran en equipo las sesiones de aprendizaje	00	00	09	90	01	10	01	10	01	10	00	00	12	100
5	7) Diseñan en equipo los indicadores e instrumentos de evaluación	00	00	09	90	00	00	02	20	01	10	00	00	12	100

### 3.2.- PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

#### ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA PARTICIPATIVA Y EL FOMENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO COOPERATIVO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N° 10091, CASERÍO LLÁMICA, DISTRITO DE INCAHUASI PROVINCIA DE FERREÑAFE.

##### 3.2.1.- Descripción de la propuesta.

La propuesta del presente trabajo de investigación está dirigida a los docentes de la Institución Educativa Primaria N°10091, del caserío de LLámica, distrito de Incahuasi Después de haber realizado un diagnóstico, se evidenció que entre los docentes no hay una clara convicción de que la práctica y la actitud de cooperar implica una conjunción de valores morales, de valores institucionales, de esfuerzos compartidos, de acuerdos e interdependencia entre los agentes educativos; predomina mucho más el trabajar en forma

individual. Asimismo, a menudo en su práctica didáctica se confunde el trabajo cooperativo con hacer trabajo por grupos. No hay una conciencia colectiva que, para enfrentarse a los problemas, retos y objetivos institucionales, es necesario hacerlo de forma participativa y conjunta. Considerando la anterior, se proponen estrategias de gestión pedagógica del trabajo docente para fomentar las relaciones humanas en el trabajo institucional; las mismas que se basan en la teoría del trabajo en equipo de Ken Blanchard y Alan Randolph y la teoría del aprendizaje cooperativo de Jhonson y Jhonson, cuyas características centrales son: La interdependencia positiva, la responsabilidad individual, la interacción promotora, las habilidades sociales y el procesamiento grupal

### 3.2.2.- Objetivos

#### General:

Diseñar estrategias de gestión pedagógicas de trabajo docente a fin de fomentar grupos de trabajo cooperativos y la dinámica grupal entre los docentes de la Institución Educativa Primaria N°10091, del caserío de Llámica, distrito de Incahuasi.

#### Específicos

- a.- Precisar las características de las actitudes cooperativas docentes
- b.-Precisar las características de los niveles de cooperación existentes en la gestión pedagógica y en la plana docente
- c.-Plantear las estrategias de trabajo cooperativo docente y sus dinámicas para fomentar las relaciones humanas entre los docentes de la Institución Educativa Primaria N°10091, del caserío de Llámica, distrito de Incahuasi.

### 3.3.- Plan de intervención: (Basado en K. Blanchard)

<b>Caracterización de los grupos docentes cooperativos y sus objetivos comunes</b>	
a) La interdependencia positiva entre objetivos, recursos y roles,	1.- Consiste en la percepción de que uno está vinculado con otros de manera tal que uno no puede tener éxito si es que los demás no lo tienen; y que los beneficios del trabajo de los compañeros de grupo

	<p>benefician a uno mismo de la misma manera como el trabajo propio beneficia al grupo.</p> <p>2.- La interdependencia positiva hacia la meta (objetivos definidos, conocidos, compartidos por todos los miembros del grupo) o las metas de trabajo mutuo, estructuran cada actividad cooperativa, para lo cual se dividen las tareas que van a desarrollar como grupo, cada uno hace lo suyo para beneficio de todos.</p> <p>3.- La interdependencia de recursos, donde los recursos se distribuyen y los miembros tienen la responsabilidad de cuidarlos. Puede reforzarse incorporando recompensas conjuntas para que el grupo perciba el éxito como fruto del esfuerzo de cada uno y sienta que el trabajo en conjunto es efectivo y desarrollen el sentimiento de pertenencia al grupo.</p>
<p>b) La responsabilidad individual y grupal respecto al logro de los objetivos.</p>	<p>a.- Esta característica contribuye a la valoración personal. Se organizan para fortalecerse académica y afectivamente. Los miembros del grupo necesitan saber:</p> <p>(I) Quién necesita más asistencia, soporte y ánimo para completar la tarea</p> <p>(II) Que ellos no podrán “recostarse” en el trabajo de los otros.</p> <p>b.- El propósito es hacer de cada miembro un individuo más fuerte para su propio beneficio, aprenden juntos que rinden cada vez mejor como individuos. Para asegurarse de que cada miembro ha</p>

	<p>sido reforzado, cada uno es considerado por separado individualmente responsable de compartir su trabajo. La responsabilidad es compartida.</p>
<p>c) La interacción cara a cara.</p>	<p>Es la interacción social e intercambio verbal las que posibiliten la organización y el funcionamiento efectivos para alcanzar sus metas como grupo cooperativo. Se asegura el éxito de todos a través de la ayuda, la asistencia, el soporte, el ánimo y la celebración de los esfuerzos. La proximidad y el diálogo permiten desarrollar dinámicas de ayuda, apoyo y refuerzo. Adquiriendo un compromiso personal y cooperativo, unos con otros y en relación con los objetivos.</p>
<p>d) El uso apropiado de habilidades de cooperación y de trabajo en grupo</p>	<p>Contribuir al éxito del esfuerzo cooperativo requiere de habilidades interpersonales y de pequeños grupos. El liderazgo, la toma de decisiones, el construir sobre la base de la confianza, la comunicación y las habilidades de manejo de conflictos deberán ser enseñadas con tanto propósito y precisión como las habilidades académicas para que el grupo funcione en una organización cooperativa.</p>
<p>e) Desarrollo de la conciencia del propio funcionamiento como grupo</p>	<p>Consiste en la reflexión, discusión y evaluación del logro de las metas y de los procesos que los miembros del grupo están utilizando para mejorarlos. Los grupos cooperativos deben:</p> <p>(a) Describir qué acciones realizadas por el grupo han permitido asegurar que todos los miembros del grupo están alcanzando niveles de logro y</p>

	<p>manteniendo relaciones efectivas de trabajo de grupo y cuáles no y</p> <p>(b) Tomar decisiones acerca de qué conductas mantener y cuáles cambiar. El procesamiento en grupo permitirá tomar conciencia de los procesos y productos de su trabajo.</p>
La comunidad educativa = comunidad de trabajo.	<p>-Los grupos docentes cooperativos trabajan juntos.</p> <p>-Se apoyan mutuamente.</p> <p>-Aportan soluciones a los problemas generando el clima de confianza y el ambiente organizacional necesario para promover a la comunidad educativa como comunidad de trabajo.</p>
Proyectos comunes: metas y objetivos	<p>-Se basan en la Interdependencia positiva, de metas, recursos y roles; donde se implican en un diálogo sobre la práctica; reciprocidad positiva; confianza.</p>

Autonomía para organizar su trabajo.	En la formación y organización de los grupos: al determinar el contenido, la innovación, forma de su actividad y tiempos.
<b>Niveles de cooperación para la gestión pedagógica.</b>	-La dinámica al interior de los grupos de trabajo docente, y la dinámica entre los grupos de trabajo docente, les permite alcanzar los niveles de cooperación para la gestión pedagógica.

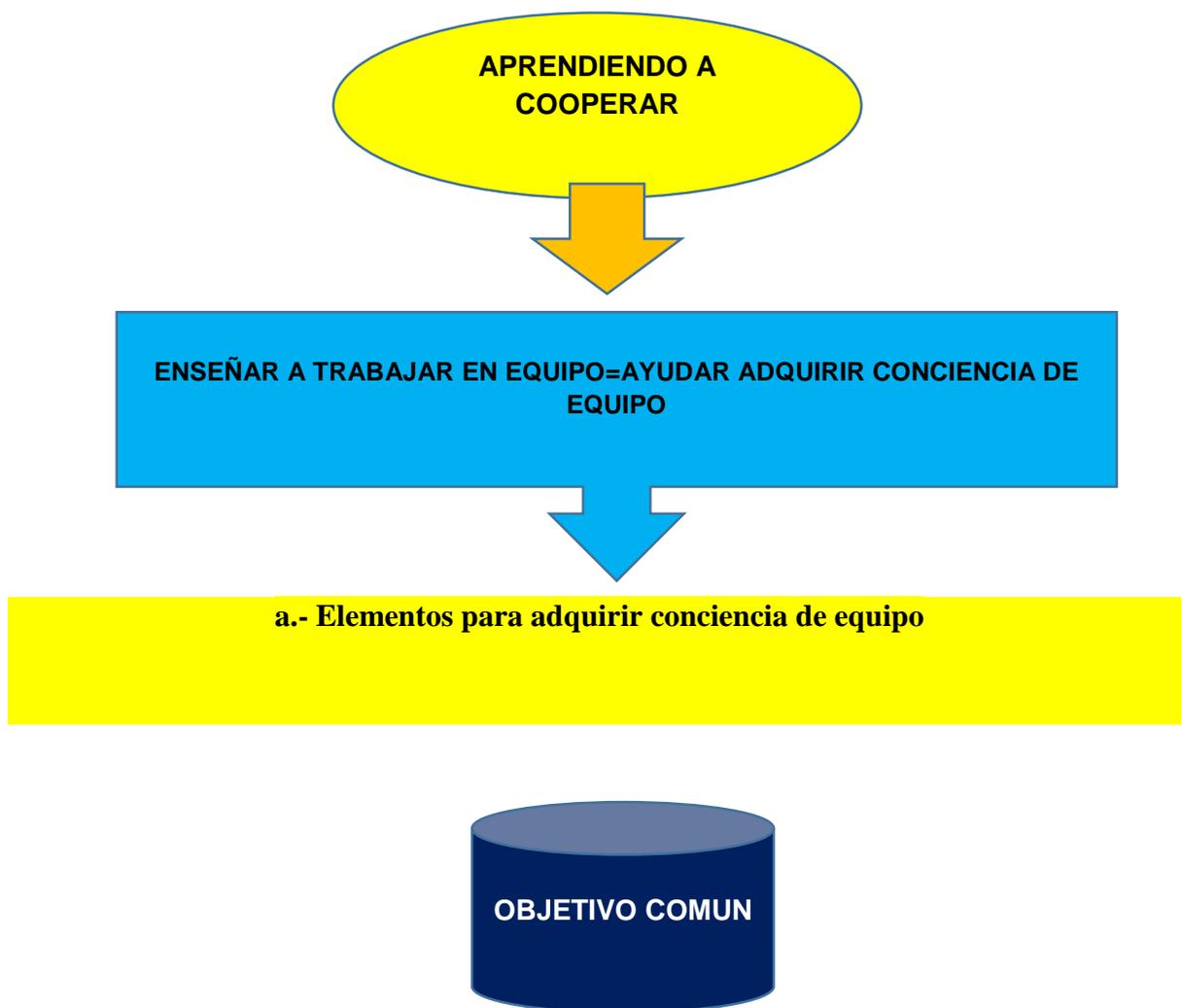
	<p>-En la gestión pedagógica, la dinámica al interior de los grupos de trabajo docente promueve el establecimiento de relaciones interpersonales entre docentes y autoridades, e intergrupales, entre los grupos de trabajo, favoreciendo el desempeño de la función docente y el cumplimiento de la tarea/producto, en el marco de las normas y valores institucionales.</p> <p>-Las variables del clima y de la cultura, se conjugan para estructurar en forma constructiva en los grupos de trabajo docente, tres niveles de cooperación para la gestión: Coordinación, Cooperación y Colaboración.</p>
<p>Características del nivel de la Cooperación</p>	<p>Este nivel presenta las siguientes características:</p> <p>-La cooperación se asume desde el marco institucional, con valores y objetivos particulares.</p> <p>-El ambiente es controlado y cerrado.</p> <p>-La motivación resulta del compromiso con la institución educativa, pero es extrínseca.</p> <p>-El conocimiento y experiencia profesional están al servicio de los intereses institucionales, y el desarrollo profesional de acuerdo a los objetivos institucionales.</p> <p>-Las normas son rígidas y predefinidas.</p> <p>-La productividad y mejoramiento de la calidad pedagógica de la institución educativa es el fin.</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>-Los docentes reflexionan, planifican, preparan, y evalúan el currículo.</li><li>-El consejo educativo decide roles y tareas y se asumen en equipo.</li><li>-Intervención activa para conseguir los objetivos como tarea colectiva.</li><li>-Interacción positiva asumida cooperativamente por los miembros como comunidad con apoyo mutuo.</li><li>-La dirección promueve un plan de trabajo colectivo, como coordinador y gestor, con responsabilidades compartidas, los grupos de trabajo se apoyan.</li><li>-Las decisiones se coordinan y se trabaja en equipo. Los docentes intercambian experiencias de enseñanza en aula haciendo útil el intercambio para la práctica.</li><li>-La institución educativa se esfuerza por ser innovadora estableciendo proyectos innovadores que respondan a las demandas externas y la realidad interna.</li><li>-Los docentes perciben las discrepancias proponiendo soluciones que suponen mejoras al interior de los grupos de trabajo.</li><li>-Actitud positiva y de motivación al interior de los grupos de trabajo en perspectiva de mejorar el nivel de calidad de la institución.</li></ul>
--	---

### 3.4.- Estrategias y dinámicas de trabajo cooperativo docente

#### ESTRATEGIA DE TRABAJO COOPERATIVO

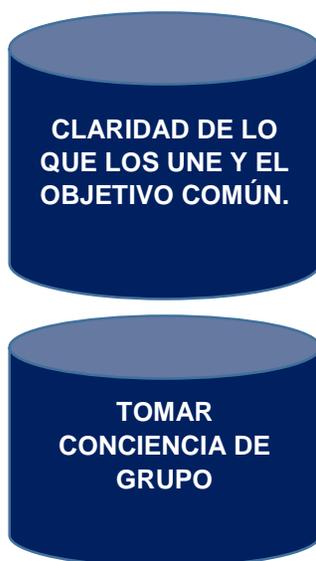
##### “APRENDIENDO A COOPERAR”



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

2.- A fin de que los distintos equipos de docentes se sientan miembros de un grupo más amplio de docentes deben de tener muy claro lo que les une y el objetivo institucional común que

persiguen y que, entre todos, juntando el esfuerzo de todos sus componentes, lo alcanzan más rápidamente.



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



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



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

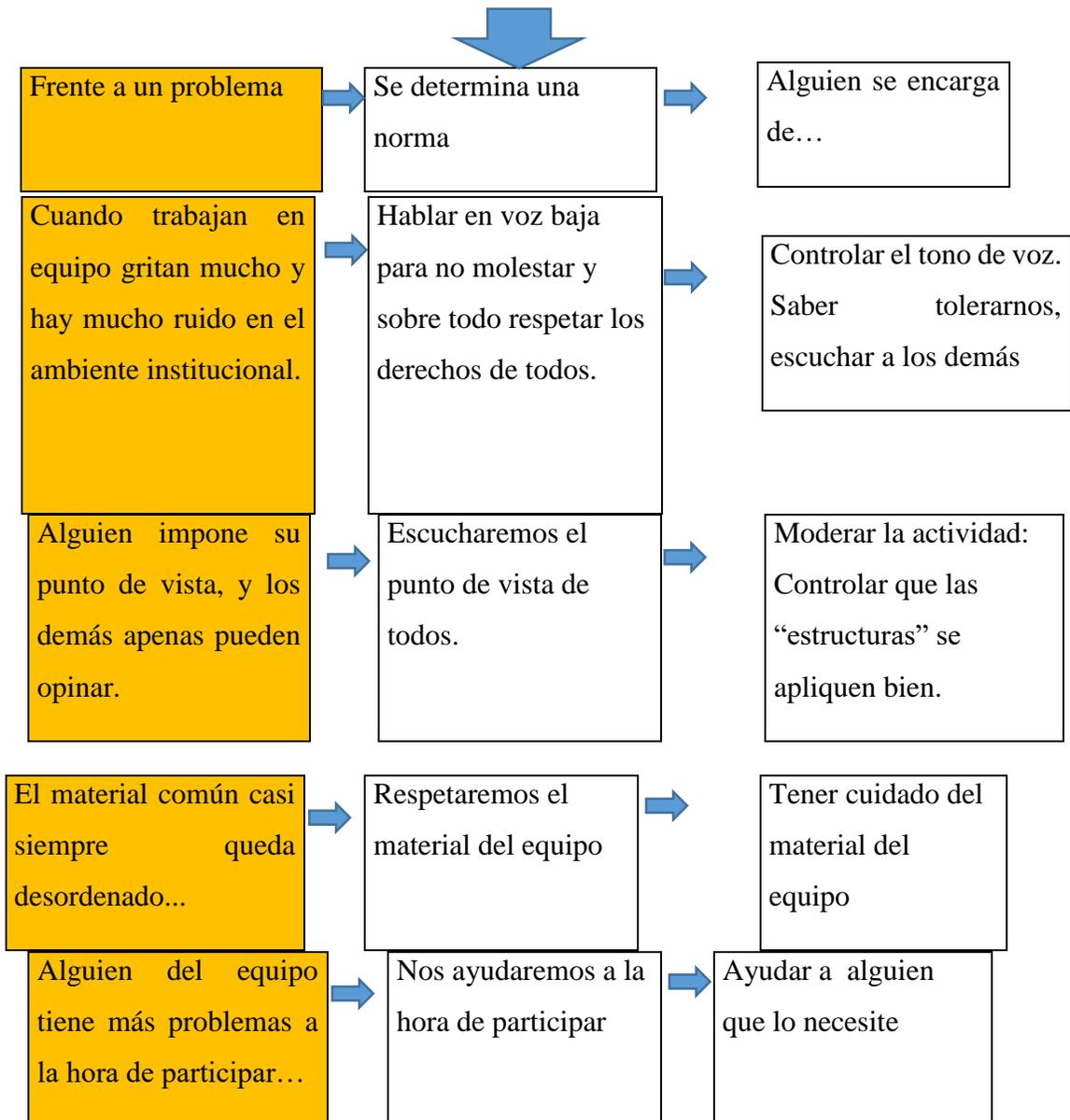
**b.- Autorregularse como equipo de trabajo docente:** (Basado en Kenneth Blanchard y Jhonson y Jhonson)

**1.-** La otra dimensión que se debe trabajar a la hora de enseñar a trabajar en equipo es la autorregulación de los miembros de un equipo. Cuando ya entran a trabajar en equipo en “serio”, es muy posible que los mismos docentes constaten lo mismo: “Lo difícil que es trabajar en equipo”.

**2.-** El equipo docente, deberá juzgar cuál es el momento más idóneo para empezar a trabajar, organizar, planificar las actividades de intervención, etc.; determinando las primeras normas de funcionamiento. Dice Kenneth Blanchard (1998), las normas no se “imponen” desde el principio, por “real decreto”, ni las dicta directamente el decano u otro funcionario. Más bien se van determinando a medida que surja la necesidad de ello.

**3.-** Para la elaboración de las normas, Kenneth Blanchard (2002) propone la “técnica del caso” o “elaboración progresiva de normas”. Esta técnica consiste en ir estableciendo progresivamente las normas a partir de los “casos” prácticos –en forma de problemas o dificultades- que vayan apareciendo a lo largo de las sesiones de trabajo en equipo.

## AUTORREGULACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO



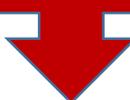
c.- Estrategias dinámicas para fomentar el equipo de trabajo docente y las relaciones humanas entre los docentes.



<b><u>I.- DATOS INFORMATIVOS:</u></b>			
<b>Institución Educativa Primaria N°10091</b>			
<b>Duración: 8 horas pedagógicas</b>			
<b>Técnica: Proyecto de estudio integrado</b>			
<b>TAREAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>	<b>HABILIDADES SOCIALES ESPERADAS</b>	<b>RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL</b>
<b>Realizar un proyecto común de investigación</b>	<p><b>a.-</b> Luego de constituidos los grupos de trabajo, cada grupo realiza un proyecto de investigación de interés común al grupo. Para ello previamente se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentar varios temas opcionales</li> <li>-Argumentar cada uno de ellos</li> <li>-Intercambio de opiniones y seleccionar uno de interés de todos.</li> </ul> <p><b>b.-</b> Los integrantes lo firman para señalar que han aportado su parte al</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentar ideas</li> <li>-Producir ideas y</li> <li>-Organizar el trabajo.</li> <li>-Desarrollar un proyecto completo, que cada miembro del equipo pueda explicar o presentar.</li> <li>Desarrollar actitudes cooperativas de</li> </ul>	<p><b>1.</b> Cada integrante del grupo puede aportar con lapiceros, lápices o plumones de diferentes colores, etc.</p> <p><b>2.-</b> Cada integrante del grupo presenta el proyecto grupal a un integrante de otro grupo.</p> <p><b>3.-</b> Cada alumno rinde una prueba individual</p>

	<p>trabajo, y que están de acuerdo con su contenido y pueden presentarlo o explicarlo.</p> <p><b>c.-</b> Cuando se usan diversos materiales (como tijeras, papel, cola o marcadores), asigne a cada integrante del equipo responsabilidad para cada uno de los materiales.</p> <p><b>d.-</b> Si es pertinente, asigne a cada integrante un rol específico</p>	<p>trabajo intra-grupo, e inter-grupos.</p> <p>Cuando resulte útil o conveniente, verificar los procedimientos, las informaciones, y los progresos con otros grupos.</p>	<p>sobre los contenidos del proyecto.</p>
--	---	--	---

**Estrategia n° 02**  
**JIGSAW o PUZZLE**



La técnica del JIGSAW o Puzzle (Rompecabezas) es quizá la más conocida y la más utilizada en el ámbito académico. De acuerdo con García, Traver y Candela (2001) los objetivos son:

-Estructurar las interacciones entre los docentes, mediante equipos de trabajo.

-Lograr que los docentes participantes dependan unos de otros para lograr sus objetivos. La secuencia de pasos que conforma esta técnica son los siguientes:

**a.** El responsable o coordinador del trabajo en equipo ha de tener preparada la división del tema a tratar en cinco o seis documentos; los cuales se repartirán a los docentes participantes siguiendo un orden. Cada uno de ellos será necesario para aprender la totalidad del tema y, por tanto, todos ellos forman la unidad temática completa.

b. Se divide a los docentes en grupos de cinco o seis (según el número de documentos elaborados) y dentro de cada grupo cada miembro recibirá un número de 1 a 5 (o 6).

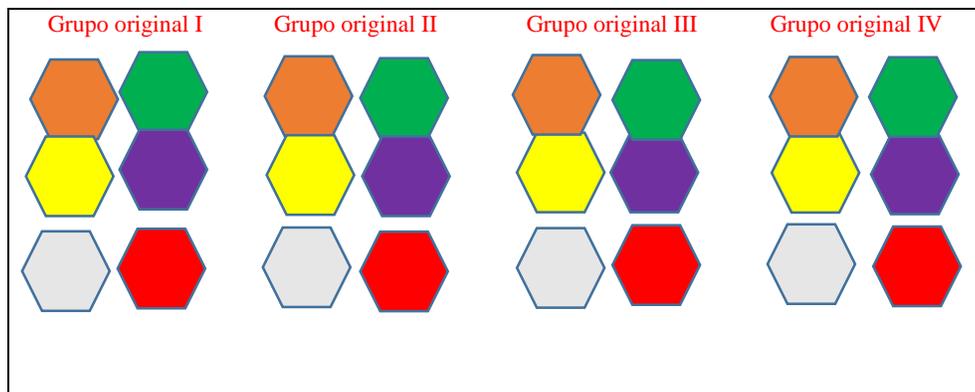


Figura I. Grupos originales en la técnica JIGSAW- Rompecabezas

A los docentes con el número 1 se les reparte el mismo documento (que será diferente al del resto de compañeros y que puede corresponderse a la primera parte del tema de estudio).

A los docentes con el número 2 se les reparte el mismo documento (que puede ser la segunda parte del tema) y así sucesivamente con el resto de docentes participantes.

**La primera fase** será, por tanto, que los docentes participantes individualmente preparen su documento, que lo lean, que lo entiendan, que lo aprendan (no memorizando) y que recopilen las dudas que les surjan

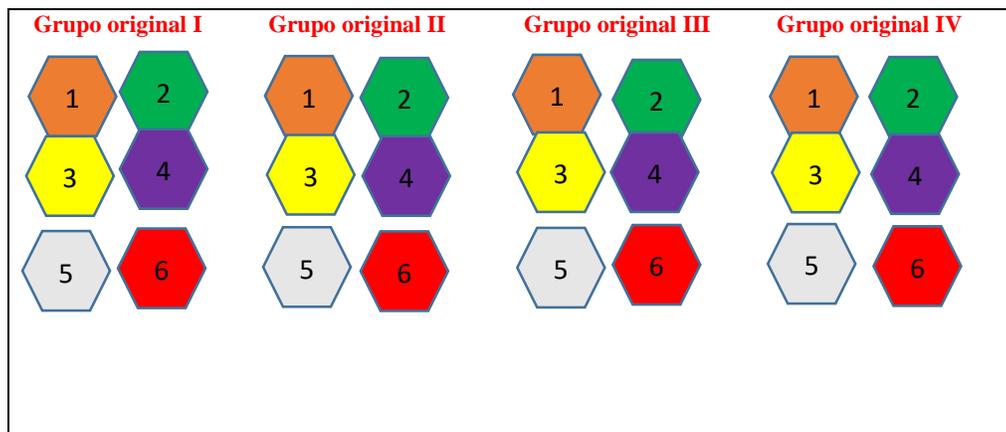
c. Una vez que ya ha finalizado el tiempo estimado para la preparación individual del documento, comienza la segunda fase que se denomina “Reunión de Expertos”. En este momento todos los docentes participantes con el número 1 se reúnen para debatir y comentar su documento (que es el mismo). Los docentes participantes con el número 2 también se reúnen, y así sucesivamente con el resto de los números.



**Fig. II: Grupos de expertos**

La finalidad de esta fase es doble: por un lado, que cada docente se haga experto del documento a través del debate, de los comentarios y de las explicaciones que se hagan en dichos grupos y por otro, que juntos diseñen un plan común para comunicar ese documento al resto de compañeros.

**d.** Finalizada las reuniones de expertos, llega la tercera fase, que supone el regreso al grupo original y, cada alumno explicará al resto de sus compañeros el documento que ha estado preparando. Se recomienda que la exposición de los mismos sea en el orden adecuado para, al finalizar, disponer de un conocimiento ordenado y completo de la temática de estudio.



**Figura III. Regreso a los originales**

**e.** La última fase, la fase cuarta, consiste en evaluar el aprendizaje logrado y la eficacia de la técnica individualmente. Para ello, el coordinador-responsable del taller, debe preparar un test sobre todo el material que han trabajado con el fin de demostrar el dominio del material que han adquirido.

El objetivo general de la investigación fue proponer estrategias de gestión pedagógica participativa para fomentar trabajo docente cooperativo en la Institución Educativa Primaria 10091, caserío Llámica, distrito de Incahuasi provincia de Ferreñafe.

Mientras que los objetivos específicos fueron: analizar la situación por la que atraviesan los docentes de la Institución Educativa Primaria N°10091, del caserío de Llámica, distrito de Incahuasi **frente** a los problemas, retos y objetivos institucionales. Y diseñar estrategias cooperativas para mejorar la gestión y el ambiente educativo; que permita adoptar en forma colectiva y participativa el trabajo y acuerdos institucionales.

## CONCLUSIONES

- 1.-** El análisis de situación indicó que entre los docentes de la Institución Educativa Primaria N°10091, del caserío de LLámica, distrito de Incahuasi no hay una clara convicción de que, para enfrentarse a los problemas, retos y objetivos institucionales, es necesario hacerlo de forma participativa y conjunta; pues predomina mucho más el trabajar en forma individual. Asimismo, en su práctica didáctica se confunde el trabajo cooperativo con hacer trabajo por grupos.
- 2.-** Se diseñaron estrategias cooperativas en la propuesta para la gestión, que constituye una contribución a la mejora de la gestión y del ambiente educativo, ya que permite adoptar en forma colectiva y participativa, trabajo y acuerdos institucionales, actitudes dialogantes con el resto de compañeros e impulso del desarrollo organizacional docente de tipo horizontal.
- 3.-** Las estrategias de gestión de los grupos cooperativos de docentes a través de la estrategia aprendiendo a cooperar; el proyecto de estudio integrado y la técnica Jigsaw o Puzzle; contribuyen a mejorar la interrelación social y la integración de los docentes en torno a los objetivos institucionales comunes.

## **RECOMENDACIONES**

**1.-** A los directivos de los colegios, autoridades de la UGEL Lambayeque y del Ministerio de Educación, se recomienda integrar la dinámica grupal de los grupos cooperativos de docentes durante los procesos pedagógicos en toda su dimensión, desde la curricular hasta la comunicación interpersonal; a través de los cuales cada uno de los actores renueva sus estructuras mentales y actitudes, para compartir y asumir una cultura de cooperación, dinámica y grupal, fundamentales para construir una gestión organizacional cooperativo.

**2.-** Consideramos de imperativa necesidad pedagógica que se impulse y fomente la gestión de grupos cooperativos de docentes en las instituciones educativas de nuestra región y de otras regiones del país, ya que ello permitiría, no sólo mejorar la eficiencia y la eficacia de las gestiones institucionales, sino que también la mejora de las relaciones humanas al interior de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. (1988) El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid.
- Anglas, A. (2007) Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión. Escuela de Posgrado, Lima. PUCP.
- Antúnez, S. y otros (2002) Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado. El paso del yo al nosotros. Barcelona. GRAO.
- Blanchard, K. (2006) Administración por valores; grupo editorial Norma; Barcelona.
- Carriego, C. (2004) Los desafíos de la gestión escolar: una investigación cualitativa. Buenos Aires. La Crujía, Stella.
- Contreras, B. (2006) Micro-política escolar, Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de un caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión. Lima: Escuela de Posgrado, PUCP.
- Cuenca, R. y Carrillo, S. (1998) La dinámica de grupos. Conceptos y técnicas. Lima: Serie, Capacitación de Adultos.
- Cuenca, R. y Gonzáles, E. (2005) La democratización de la gestión educativa: modelos de gestión procesos de participación y descentralización educativa. Lima: Seminario Taller Internacional 6-8 de Julio 2004.
- Coll, y Solé (1990) «La interacción profesor/alumno en el proceso de enseñanza y aprendizaje», Desarrollo psicológico y educación II. Madrid. Alianza editorial.
- Díaz Barriga, F. y Hernández, R (2000). Estrategias Docentes para un aprendizaje Significativo. Editorial Mc Graw-Hill.

Domenech, J. y Viñas, J. (2007) La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo. Barcelona. Grao.

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

Expósito, M. (2012). La potencia de la cooperación. Málaga, España.

Fabra, M. (1992) “El trabajo cooperativo, revisión y perspectivas”. Aula de Innovación Educativa nº9. Año 1992.

Ferreiro G. y Calderón E. (2001). El ABC del Aprendizaje Cooperativo. Trabajo en equipo para enseñar y aprender. México. Editorial Trillas.

García, R., Traver, J. y Candela, I. (2001). Aprendizaje cooperativo. Fundamentos, características y técnicas. Madrid.

Glinz, E (2005). Un acercamiento al trabajo colaborativo. Revista Iberoamericana de Educación. España. Concejo Educativo de Castilla y León.

Guerra, R y Pérez, J. (2003). Aprendizaje cooperativo. Fundamentos, características y técnicas. Barcelona. Editorial CCS.

Gil, C. (2004) El trabajo cooperativo, una clave educativa; Documento de trabajo.

Hassard, J. (1990), Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México. Mcgraw-Hill.

Imbernón, F. (1999). Responsabilidad social, profesionalidad y formación inicial en la docencia universitaria. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 123-132.

- Johnson y Johnson y Holubec (1999). Aprendizaje cooperativo en el aula. Buenos aires. Editorial Paidós.
- Johnson, D. y Johnson, R. (1997) El Aprendizaje Cooperativo regresa a la Universidad: ¿qué evidencia existe de que funciona? Minesotta: Universidad de Minesota.
- Jhonson, D, Jhonson, R. y Hulebec, E. (1994) El aprendizaje cooperativo. Barcelona: Paidós, 1999.
- López, A. (2007) 14 ideas clave. El trabajo en grupo del profesorado. Barcelona. GRAÓ.
- Lorenzo, M. , Santos, M., Oliveira, E. y Rodríguez, A. (2002) Cooperar para aprender en un mundo de ordenadores; Aula Abierta 79; 15-30.
- López, F. (2007); Metodología participativa en la enseñanza universitaria. Madrid. Narcea, 2007.
- Mercé, J. y Oliveras, A. (2008) El CEIP Camí del Mig de Martaró. Caminando hacia el trabajo cooperativo”. Aula de Innovación Educativa nº 170. Marzo, 2008.
- Medina, A. (2007) Aprendizaje cooperativo: Metodología didáctica para la escuela inclusiva, Madrid. La Salle.
- Mayer, R. (2004). Psicología de la Educación, volumen II. Enseñar para un aprendizaje significativo, Madrid. Pearson Educación.
- Ovejero, A. (1990) El aprendizaje cooperativo. Una alternativa a la enseñanza tradicional. Barcelona: PPU
- Payer, M. (2005) Teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky en comparación con la teoría Jean Piaget. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación.

- Pages, J. (1999) “¿Están preparados los profesores?” Cuadernos de pedagogía n° 279. Abril 1999.
- Poblete, M. (2000). Equipos para el Cambio en la Organizaciones: Aspectos diferenciales. Tesis Doctoral, Barcelona.
- Pallares, M. (1993) Técnicas de grupo para educadores. Madrid. ICCE, Peñafiel, E. y Serrano, C.: 2010, Habilidades Sociales. Pozuelo de Alarcón. Editex.
- Robbins, S. (2009) Comportamiento organizacional; décimo tercera edición; Pearson Educación.
- Roeders, P. (1997) Aprendiendo juntos. Un diseño del aprendizaje activo. (1ra. Edición peruana) Lima: Sociedad Cultural WALKIRIA Ediciones, publicación con apoyo de la GTZ; 174 páginas.
- Solé, I. (1997) Reforma y trabajo en grupo”. Cuadernos de Pedagogía.
- Suárez, C. (2010) Cooperación como condición social de aprendizaje. Barcelona.
- Senge, P. (2002) Escuelas que aprenden; Bogotá, Colombia Editorial Norma.
- Vigotsky, L (1987): El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Madrid, Editorial Grijalbo.
- Woolfolk, A (1999). Psicología Educativa. México: Editorial Mexicana, séptima edición.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 01**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO-LAMBAYEQUE**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### **VALORACIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

#### **DEL TRABAJO DOCENTE EN EQUIPO**

**Estimado docente: Marque su función, y escribe su especialidad.**

**Directivo ( ) Coordinador ( ) Docente ( )**

**Especialidad: .....**

**A continuación, encontrará unas afirmaciones en relación con el trabajo en equipo de los docentes de la institución educativa. Marque la respuesta que describa cuan bien realizan los equipos docentes la gestión pedagógica de su trabajo.**

**0 = Nunca**

**1 = Deficiente**

**2 = Regular**

**3 = Satisfactorio**

**4 = Muy satisfactorio**

**5 = Excelente**

## LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE

**1) El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de:**

**a) Planificación,**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**b) Ejecución**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**c) Evaluación Curricular**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**d) Desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**e) Habilidades para tomar decisiones.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**2) El trabajo en el equipo docente a través de la estructura organizativa de la institución educativa es autónomo.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**3) Cada uno de los miembros del equipo docente modela sus actitudes y desempeño en la dinámica grupal para lograr integrarse.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**4) Los docentes aplican estrategias de:**

**a) Comunicación**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**b) Liderazgo**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**c) Toma de decisiones en el trabajo en equipo**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**4) Los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación son definidos por el equipo.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**LA EJECUCIÓN CURRICULAR EN EQUIPO**

**5) Los docentes cumplen funciones comprometidos con la tarea al ejecutar las actividades planificadas en equipo.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**6) El trabajo docente en equipo anima y promueve un ambiente participativo.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**7) Los docentes están motivados por la satisfacción y reconocimiento a su labor en el equipo.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**8) Al ejecutar lo planificado los docentes compartimos experiencias y contrastamos procesos en equipo.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**9) Elaboran informes técnico-pedagógicos de la ejecución de lo planificado en forma personal.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**10) Elaboran informes técnico-pedagógicos de la ejecución de lo planificado en equipo.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**11) El equipo docente toma decisiones para la mejora de la planificación, la ejecución.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

## **LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

**12) El aporte del trabajo en equipo supera el aporte individual en la gestión pedagógica.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**13) Hay un cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

**14) Se observa una cultura profesional en el equipo docente.**

Nunca  Deficiente  Regular  Satisfactorio  Muy satisfactorio  Excelente

## ANEXO 02

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO-LAMBAYEQUE

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### INSTRUMENTO PARA DOCENTES

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones en relación con su trabajo. Marque con un aspa (X) la respuesta que mejor describa lo que Ud. siente con respecto a su trabajo actualmente. No existen respuestas correctas o incorrectas. Las alternativas de respuesta que encontrará son las siguientes:

**TA = Totalmente de Acuerdo**

**A = de Acuerdo**

**LA = Ligeramente de Acuerdo**

**LD = Ligeramente en Desacuerdo**

**D = en Desacuerdo**

**TD = Totalmente en Desacuerdo**

N°		TA	A	LA	LD	D	TD
1	Los docentes se sienten identificados con la institución educativa						
2	Los docentes conocen y practican la Misión de la institución educativa						
3	Los Directivos promueven la creatividad de los grupos docentes						

4	En la institución educativa prevalece el individualismo y la colaboración es pobre						
5	Los Directivos dan autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades						
6	Los miembros del grupo docente hacen los trabajos bien sólo cuando el Coordinador de Nivel está supervisando						
7	La institución educativa tiene una buena organización con funciones claras						
8	Los Coordinadores de Nivel son eficientes en sus labores						
9	En la institución educativa existen normas eficaces para realizar bien las actividades						
10	Los Directivos tienen confianza en los miembros del grupo docente						
11	El Director (a) es un líder respetado por todos los docentes						
12	Los Directivos son coherentes entre lo que dicen y hacen						
13	Los Directivos conocen bien todo lo que ocurre en la institución educativa						
14	La comunicación entre los Directivos de la institución educativa es buena						
15	En la institución educativa los directivos escuchan a los docentes						

16	Es frecuente que una orden sea cambiada sin explicación de un momento a otro por los Directivos o Coordinadores						
17	Cuando a los docentes se les da una norma y falta información, ellos la solicitan a la persona que la dio						
18	Antes de tomar cualquier decisión, los Directivos se aseguran de que éstas sean las más adecuadas						
19	En la institución educativa los grupos docentes son considerados para tomar decisiones importantes con respecto a su trabajo						
20	Cuando se realiza un buen trabajo los Directivos felicitan a los miembros de los grupos docentes						
21	Los Directivos no dan sugerencias ni opiniones sobre el trabajo realizado como para poder mejorarlo						
22	En la institución educativa se promueve la capacitación de sus docentes						
23	A veces los Directivos dan mayores responsabilidades a los docentes pesar de que no están entrenados para ello						
24	En los ascensos a veces no se consideran los méritos						

25	La comunicación entre los Directivos de la institución educativa es fluida						
26	Los ambientes o infraestructura de la institución educativa son adecuados porque permiten realizar bien los trabajos						
27	Los materiales o equipos necesarios para realizar los trabajos son suficientes						
28	Las relaciones interpersonales entre los miembros de los grupos docentes de la institución educativa son buenas						
29	Los docentes no se sienten involucrados con el desarrollo de la institución educativa						
30	No hay coherencia entre las actividades de los Directivos y la Misión de la institución educativa						
31	Hay poca comunicación y coordinación entre los Directivos						
32	Me parece que hay una buena comunicación entre los Directivos y los docentes						
33	Creo que la comunicación que va de los docentes a los Directivos es abierta						
34	Creo que los Directivos o Coordinadores dan información suficiente y adecuada para realizar bien los trabajos						
35	Algunas decisiones se toman rápidamente sin prever las consecuencias que traerán						

36	Los Directivos de la institución educativa se preocupan por brindar capacitación a los docentes						
37	La falta de capacitación interfiere en la eficaz realización de los trabajos						
38	En la institución educativa se promueve el desarrollo profesional de los docentes						
39	Los Directivos son eficientes en sus labores						
40	Los grupos docentes se sienten cómodos para expresar sus ideas						
41	En la institución educativa, se da capacitación a los docentes que lo merecen por lo bien que realizan su trabajo						
42	Los grupos docentes tienen confianza en sus Directivos o Coordinadores de Nivel						

**ANEXO 03**  
**FOTOGRAFÍAS**



## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, DANTE GUEVARA SERVIGÓN, usuario revisor del documento titulado:

Estrategias de gestión pedagógica participativa y el fomento de los grupos de trabajo cooperativo docente en la Institución Educativa Primaria N° 10091, caserío Llámica, distrito de Incahuasi provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2018.

Cuya autoría es JULIO CESAR QUISPE BERNILLA, Identificado con documento de identidad, 41709995 declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 18% verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

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

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

Lambayeque, marzo del 2023



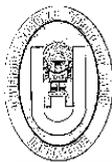
---

Dr. Dante Guevara Servigón  
DNI: 16623450  
Asesor

Se adjunta:

\*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

\*Recibo Digital



## CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:

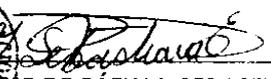


**Bach. QUISPE BERNILLA JULIO CESAR**

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado “**Estrategias de gestión pedagógica participativa y el fomento de los grupos de trabajo cooperativo docente en la Institución Educativa Primaria N° 10091, caserío Llámica, distrito de Incahuasi provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, 2018.**” (expediente N°2445-08/03/2023-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del **Grado de Maestro (a) , Mención: Gerencia Educativa Estratégica**; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el **software de reporte de similitud del TURNITIN** el cual reporta un **índice del 18%**, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) **Dr. Dante Guevara Servigón** y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud - TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 8 de Marzo de 2023

  
Dra. YVONNE DE FATIMA SEBASTIANI ELÍAS  
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE



## Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Julio César Quispe Bernilla  
 Título del ejercicio: Tesis  
 Título de la entrega: Estrategias de gestión pedagógica participativa y el fomento...  
 Nombre del archivo: Turnitin.pdf  
 Tamaño del archivo: 257.95K  
 Total páginas: 29  
 Total de palabras: 15,167  
 Total de caracteres: 82,202  
 Fecha de entrega: 01-jun.-2022 07:10p. m. (UTC-0500)  
 Identificador de la entrega... 1848759231



  
 Dr. GUEVÁRA SERVIÓN, DANTE ALFREDO  
 Docente Principal Nombrado-FACHSE-JUNPRG

Estrategias de gestión pedagógica participativa y el fomento de los grupos de trabajo cooperativo docente en la Institución Educativa Primaria N° 10091, caserío Llámica, distrito de Incahuasi provinci

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>17%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe:8080</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>www.knowsquare.es</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.uancv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

  
**Dr. GUEVÁRA SERVIGÓN, DANTE ALFREDO**  
Docente Principal Nombrado-FACHSE-UNPRG