



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia Educativa**

**TEMA**

**LIDERAZGO COGNITIVO PARA LA PROMOCIÓN DE HABILIDADES COOPERATIVAS EN LOS ESTUDIANTES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN CODIAG, DE LA PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, ECUADOR, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2012 – 2013.**

**AUTORA**

**LIC. PUNGAÑA ZARUMA MARÍA HORTENSIA**

**Guaranda noviembre, 2013**





**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**  
**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia Educativa**

**T E M A**

**LIDERAZGO COGNITIVO PARA LA PROMOCIÓN DE HABILIDADES COOPERATIVAS EN LOS ESTUDIANTES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN CODIAG, DE LA PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, ECUADOR, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2012 – 2013.**

**AUTORA**

**LIC. PUNGAÑA ZARUMA MARÍA HORTENSIA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ING. YÁNEZ GARCÍA ÁNGEL RODRIGO, MSc.**

**Guaranda noviembre, 2013**

## **I DEDICATORIA**

Le dedico primeramente mi trabajo a Dios fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar.

De igual forma, a mi esposo por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y el apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones y a mis hijos de igual manera por haberme comprendido durante mis estudios, a quienes les debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión.

**María Hortensia**

## **II AGRADECIMIENTO**

Al concluir esta fase de estudios de cuarto nivel, quiero dejar expresa constancia de mi agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar, en especial al Departamento de Postgrado, por haberme brindado la oportunidad para culminar satisfactoriamente mis estudios y profesionalizarme en el campo de la educación.

Un agradecimiento a todos los docentes que compartieron sin reservas, sus experiencias y conocimientos, con alto sentido de responsabilidad, en un ambiente de calidez.

A los docentes lectores, cuyas valiosas sugerencias permitieron enriquecer la presente tesis.

Con especial afecto al Ing. Ángel Rodrigo Yáñez García, MSc. Quien supo guiar sabiamente la elaboración del presente trabajo de investigación, demostrando a cada momento su don de servicio y profesionalismo.

**María Hortensia**

### III CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Ingeniero Ángel Rodrigo Yáñez García, MSc. Director de Tesis de la maestrante Lic. María Hortensia Pungaña Zaruma,

#### CERTIFICA:

Que una vez revisados los contenidos de la investigación y desarrollo del **Informe Final de la Tesis**, titulado: **LIDERAZGO COGNITIVO PARA LA PROMOCIÓN DE HABILIDADES COOPERATIVAS EN LOS ESTUDIANTES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN CODIAG, DE LA PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, ECUADOR, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2012 – 2013.**

Que guardan relación con lo estipulado en la reglamentación prevista por los organismos de estudios de cuarto nivel, los mismos que cumplen con los parámetros del método de investigación y su proceso, por lo tanto solicito se dé el trámite legal correspondiente.

Guaranda, noviembre del 2013

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature appears to read "Rodrigo Yáñez García".

Ángel Rodrigo Yáñez García, MSc.

Director

## IV AUTORÍA NOTARIADA

Los contenidos, opiniones y comentarios, del presente trabajo de investigación, titulado: **LIDERAZGO COGNITIVO PARA LA PROMOCIÓN DE HABILIDADES COOPERATIVAS EN LOS ESTUDIANTES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN CODIAG, DE LA PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, ECUADOR, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2012 – 2013**, son de absoluta responsabilidad de la autora.



---

Lic. María Hortensia Pungaña Zaruma.

C.C. N° 0201313889

**DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTORÍA OTORGADA POR LA SEÑORA: MARIA HORTENSIA PUNGAÑA ZARUMA.**



CUANTIA: INDETERMINADA.

En San Miguel de Bolívar, República del Ecuador, hoy día martes tres de diciembre del año dos mil trece, ante mi ABOGADO WASHINGTON MORA RUIZ, Notario Segundo encargado de este Cantón, comparece la señora **MARIA HORTENSIA PUNGAÑA ZARUMA**. La compareciente manifiesta ser casada, mayor de edad, de estado civil casada, domiciliada en la parroquia Angel Polibio Chávez del cantón Guaranda, provincia de Bolívar, legalmente capaz, a quien de conocerla doy fe y dice: Que instruida de la naturaleza, objeto y resultados legales de este instrumento, en forma libre y voluntaria manifiesta que tiene a bien otorgar la presente Declaración Jurada. Al efecto, juramentada que fue en legal y debida forma, previa la explicación de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tiene de decir la verdad, expone: Yo **MARIA HORTENSIA PUNGAÑA ZARUMA**, manifiesto que los criterios e ideas emitidos en el presente Trabajo de Investigación titulado **“LIDERAZGO COGNITIVO PARA LA PROMOCIÓN DE HABILIDADES COOPERATIVAS EN LOS ESTUDIANTES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN CODIAG, DE LA PARROQUIA GUANUJO, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, ECUADOR, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2012-2013”**, es de mi exclusiva responsabilidad en calidad de Autora. Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad; y, leída que le fue esta declaración a la compareciente, se afirma y se ratifica en lo expuesto y firma conmigo en unidad de acto: de todo lo cual doy fe.

**Maria Hortensia Pungaña Zaruma**

C.C. No.- 020131388-9

**Ab. Washington Mora Ruiz**

**NOTARIO SEGUNDO (E) DEL CANTÓN SAN MIGUEL**

**Ab. Washington Mora Ruiz**  
**NOTARIO SEGUNDO**  
**CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR**



## V TABLA DE CONTENIDOS

Portada

I. DEDICATORIA.....	I
II. AGRADECIMIENTO.....	II
III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	III
IV. AUTORÍA NOTARIADA.....	IV
V. TABLA DE CONTENIDOS.....	V
VI. RESUMEN EJECUTIVO.....	X
SUMMARY.....	XII
VII. INTRODUCCIÓN.....	XIV
1. TEMA.....	1
2. ANTECEDENTES.....	2
3. PROBLEMA.....	4
3.1.Planteamiento.....	4
3.2.Organizador gráfico.....	5
3.3.Descripción del problema.....	6
3.4.Formulación del problema.....	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	9
5. OBJETIVOS.....	11
6. HIPÓTESIS, VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN.....	12
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO	
TEORÍA CIENTÍFICA.....	16
1. El Liderazgo cognitivo.....	16
1.1.Generalidades.....	16
1.2.La arena en que ocurre el liderazgo.....	19
1.3.El proceso interactivo del liderazgo según Gardner.....	20
1.4.Una advertencia fundamental.....	21
1.5.Conceptos básicos desde la perspectiva cognitiva del liderazgo.....	21

1.6.Tipos de líderes.....	23
1.7.Liderazgo y creatividad.....	23
1.8.Tú fracaso como líder.....	25
1.9.Las 10 causas del fracaso en el liderazgo.....	26
1.10. Liderazgo docente y liderazgo pedagógico.....	29
1.10.1. Liderazgo Docente.....	31
1.10.2. Liderazgo Pedagógico.....	39
1.10.3. Conflictos del liderazgo pedagógico.....	48
1.10.3.1 Cualidades del líder pedagógico.....	48
1.10.4. Requisitos del líder pedagógico.....	49
1.10.5. Conocimientos del líder pedagógico.....	49
1.10.6. Habilidades del líder pedagógico.....	50
2. Habilidades cooperativas.....	55
2.1.Antecedentes.....	55
2.2.Responsabilidad Individual y grupal.....	61
2.3.Interacción cara a cara.....	61
2.4.Aprendizaje de Habilidades Sociales.....	61
2.5.Evaluación Grupal.....	62
3. El trabajo en equipo.....	64
3.1.Definición.....	64
3.2.Primer requisito: comunicación.....	65
3.3.Segundo requisito: con diferentes aptitudes, habilidades y aptitudes.....	65
3.4.Tercero: con un propósito en común.....	66
3.5.Cuarto: con objetivos claramente identificados.....	67
3.6.El trabajo en equipo se basa en las "5 c".....	68
3.7.Puesta en marcha de un equipo de trabajo.....	69
TEORÍA CONCEPTUAL.....	76
TEORÍA REFERENCIAL.....	78
TEORÍA SITUACIONAL.....	79
TEORÍA LEGAL.....	80

## CAPITULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Estrategia Metodológica.....	84
Técnicas e instrumentos.....	85
Plan de procesamiento y análisis.....	85
Universo y muestra.....	86
Métodos.....	86
Estrategias de cambio.....	87
Desarrollo de las estrategias de cambio.....	88
Matriz de evidencias investigativas.....	105

## CAPITULO III

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Análisis de la encuesta aplicada a los estudiantes.....	108
Análisis de la encuesta aplicada a los representantes.....	118
Análisis de la entrevista efectuada a Directivos de las escuelas.....	125
Conclusiones.....	127
Recomendaciones.....	129
Comprobación cualitativa de la hipótesis.....	130
Referencia bibliográfica.....	132
Anexos.....	134
Artículo científico.....	143

## LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro y gráfico 1.	
¿Cómo se llevan las maestras contigo?.....	108
Cuadro y gráfico 2.	
¿Existen problemas al trabajar entre compañeros de escuela?.....	109
Cuadro y gráfico 3.	
¿Las maestras les asignan tareas y responsabilidades?.....	110
Cuadro y gráfico 4.	
¿Qué hacen las maestras cuando ustedes cumplen sus deberes?.....	111
Cuadro y gráfico 5.	
¿Con que frecuencia realizan ustedes trabajo en grupo?.....	112
Cuadro y gráfico 6.	
¿Cómo actúa tu maestra en los trabajos en equipo?.....	113
Cuadro y gráfico 7.	
¿Cómo se conforman los grupos para el trabajo de aula?.....	114
Cuadro y gráfico 8.	
¿Tu maestra alterna los integrantes de los equipos de trabajo?.....	115
Cuadro y gráfico 9.	
¿Se respetan tus iniciativas e intereses cuando participas en un grupo?...	116
Cuadro y gráfico 10.	
Señala la razón más importante que te lleva al trabajo en equipo.....	117
Cuadro y gráfico 11.	
¿Cómo mira usted el trabajo de las maestras con sus estudiantes?.....	118
Cuadro y gráfico 12.	
¿Cree usted que sus hijos se sienten a gusto con sus maestras?.....	119
Cuadro y gráfico 13.	
¿Cómo se percibe el liderazgo que la maestra ejerce en la escuela?.....	120
Cuadro y gráfico 14.	
¿Preocuparse porque los estudiantes aprendan es parte del liderazgo?....	121

Cuadro y gráfico 15.	
¿A qué cree usted que ayuda el trabajo en equipo dentro de la escuela?.	122
Cuadro y gráfico 16.	
¿Por qué es necesario que en el aula también se trabaje en equipo?.....	123
Cuadro y gráfico 17.	
¿El trabajar en equipo ayuda a formar cuadros directivos?.....	124

## **VI RESUMENEJECUTIVO**

La proyección del ser humano depende de lo que hace o deja de hacer, de lo que busca o deja a un lado, de lo que le motiva o desalienta, de lo que defiende o combate; y todo esto, como consecuencia de lo que piensa, cree, quiere y valora, conforme la educación que modeló su individualidad y forjó su espiritualidad.

El ser humano, por su misma naturaleza es un ser relacional, no puede estar aislado de la sociedad; existe pues una relación recíproca entre el individuo y la sociedad. La sociedad a su vez, funciona en base al trabajo coordinado de los individuos que la conforman. La educación, sea formal o informal, prepara para ocupar un lugar en la sociedad. Según sea la política implementada o el enfoque de sus actores, busca la adaptación e integración al sistema social vigente o puede prepararle para participar de los procesos de transformación social.

Dada la multiplicidad de problemas que día a día debe enfrentar la sociedad, es obvio que se precisa de una educación que prepare para contribuir en el proceso de la transformación, con el fin de forjar una sociedad cimentada en los principios de la unidad y la justicia y de establecer una paz mundial duradera.

Es la poca práctica de un liderazgo cognitivo la que no permite a su vez ejercer las habilidades cooperativas que caracterizan a las personas y de esta premisa surge la problemática investigativa presente.

Se define el problema de investigación a partir de las variables “liderazgo cognitivo” y “habilidades cooperativas”, clave para un aprendizaje efectivo en los estudiantes de las escuelas rurales, en especial de aquellas que conforman la organización CODIAG., las cuales son visualizadas en un organizador gráfico para luego describir sus causas y consecuencias.

Formulado el problema, se realiza la justificación y se establecen los objetivos que direccionan la investigación; igualmente, se plantea la hipótesis a comprobarse y se operacionalizan cada una de las variables.

En el Capítulo I, se consolida el marco teórico que le da científicidad al trabajo y que lo componen las teorías: científica, con los ejes temáticos referidos a liderazgo cognitivo y habilidades cooperativas; conceptual, con las definiciones que serán empleadas; referencial, que comprende trabajos de igual o parecida temática para contar con elementos de apoyo; situacional, que describe el marco geográfico e histórico donde se ubica el establecimiento investigado y legal, con los principales argumentos de la legislación educativa.

El Capítulo II, está centrado en la parte metodológica; aquí se consigna el diseño de la investigación; así como el universo, plan de procesamiento de la investigación, métodos y técnicas empleadas y las estrategias de cambio como alternativas de solución al problema.

En el Capítulo III se analizan e interpretan los resultados del trabajo de campo: encuestas a estudiantes y representantes, entrevista a directivos. Se respalda en cuadros y gráficos que permiten tener una visión global de cada interrogante planteada.

Se completa el documento con las conclusiones y recomendaciones, la referencia bibliográfica y los anexos que se ha creído necesario incluirlos.

## SUMMARY

The projection of man depends on what he does or does not do, of what you want or put aside, of what motivates or discourages, than defending or fighting, and all this because of what you think, thinks, wants and values, as education that shaped their individuality and forged his spirituality.

The human being, by its very nature is a relational being, cannot be isolated from society because there is a reciprocal relationship between the individual and society. The company in turn, works on the coordinated efforts of the individuals comprising it. Education, whether formal or informal, preparing to take their place in society. Depending on the policy implemented or actors approach seeks to adapt and integrate the social system or can prepare to participate in social transformation processes. Given the many everyday problems society faces, it is obvious that education is needed to prepare to contribute to the process of transformation in order to build a society based on the principles of unity and justice and to establish lasting world peace.

It is the little practice of cognitive leadership which in turn does not allow performing the cooperative skills that characterize people and this premise this investigative problem arises.

We define the research problem from the variables "cognitive leadership" and "cooperative skills" key to effective learning in students of rural schools, especially those that make up the organization CODIAG., Which are displayed on a graphic organizer and then describe their causes and consequences. Formulated the problem, justification is made and establishes the research objectives addressed equally, it is hypothesized -checked and operationalize each of the variables.



In Chapter I, consolidates the theoretical framework that gives scientific approach to work and theories that comprise: scientific, with themes related to cognitive leadership and cooperative skills, conceptual, with the definitions that will be used; referential, comprising same or similar work have elements themed to support, situational, which describes the geographical and historical context where this investigation and legal establishment, with the main arguments of educational legislation.

Chapter II focuses on the methodological, here is stated the research design as well as the universe, processing plan of research, methods and techniques used and change strategies as alternative solutions to the problem.

In Chapter III analyzed and interpreted the results of fieldwork: students and representatives surveys, interviews executives. It supports in charts and graphs that provide a comprehensive overview of each question posed.

Document is completed with conclusions and recommendations, reference and exhibits have been thought necessary to include them.

## VII INTRODUCCIÓN

Toda persona nace con poderes intelectuales, los cuales se encuentran en un estado embrionario. Es la interacción con el mundo exterior y la educación informal que recibe en el entorno, la que permite su desarrollo gradual, unos más que otros. Sin embargo, para que se alcance la plenitud de funcionamiento, se vuelve necesario que la educación formal preste la suficiente atención para su cultivo.

Una de las metas centrales de la educación es generar una comprensión más amplia y efectiva de la realidad. El proceso de comprensión es una constante espiral multidiferencial; pues cuando se analiza un tema demanda un enfoque desde diferentes ángulos y puntos de vista. Se profundiza en la comprensión de un tema cuando se ha reflexionado sobre el mismo utilizando las diferentes “herramientas” del pensamiento y se lo ha relacionado convergente o divergentemente con una diversidad de otros temas.

Este ejercicio se ve fortalecido cuando los maestros son capaces de ejercer un liderazgo cognitivo que lleven a los estudiantes a expresar las ideas con otras palabras.

Ahora bien, si es más fácil memorizar temas que comprendemos, mucho mejor será si los mismos los llevamos a la práctica y hacemos de cada uno de ellos una experiencia de vida, considerando que todo aprendizaje es también una oportunidad de promoción para las habilidades cooperativas, en una sociedad que precisa cada día del trabajo solidario.

Al amparo de lo expuesto se centra el presente trabajo de investigación.

# **1 TEMA**

El Liderazgo Cognitivo para la Promoción de Habilidades Cooperativas en los estudiantes de los Centros Educativos de la Organización CODIAG, de la parroquia Guanujo, cantón Guaranda, provincia Bolívar, Ecuador, durante el período lectivo 2012 – 2013.

## 2 ANTECEDENTES

Muchos personas alrededor del planeta consideran que la educación es un simple proceso de aprendizaje de habilidades como la lecto escritura o transmisión de conocimientos matemáticos o algunos temas relacionados con las diferentes ciencias, pocos saben que un sistema educativo responde a intereses de grupos de poder que, de una u otra manera, determinan lo que debe hacerse en la educación para satisfacer esos intereses.

Las corrientes introducidas para formar, instruir, adiestrar, preparar, capacitar u organizar sistemas; muchas veces se confunden con el simple hecho de implementarse teorías o metodologías sin otra aparente intención que no sea la de coadyuvar al aprendizaje. Los grupos que tradicionalmente han manejado uno o algunos de los poderes, han demostrado su incapacidad para realizar transformaciones sociales realmente significativas para los sectores menos favorecidos, aunque si han conseguido grandes mejoras en su propio beneficio.

Ello implica que, si se mira el bien social, se requiere ampliar las posibilidades de manejo del poder permitiendo a la población educarse para mejorar su calidad de vida y lograr condiciones para acceder a la conducción del Estado y atender de manera más justa las necesidades sociales. El acceso al poder implica conocer su funcionamiento y los mecanismos que utiliza para establecer su control. Este conocimiento solo puede adquirirse mediante la educación.

El poder político por tanto, ejerce dominio sobre la educación y esta, a través de sus instituciones educativas asegura la pervivencia.

Nuestros establecimientos cumplen con esta función cuando los educadores se amoldan al cumplimiento de un currículo, de manera inflexible y sin preocuparse porque los aprendizajes realmente alcancen la significatividad y porque las funciones intelectivas se desarrollen adecuadamente.

Establecimientos educativos, tanto públicos como privados, se rigen en la práctica (aun cuando en teoría dicen lo contrario) por un modelo pedagógico donde prima la clase magistral expositiva y los estudiantes tienden a la memorización y al trabajo individual, con docentes que no lideran innovaciones curriculares y que no promueven el ejercicio del trabajo cooperativo, lo que ha derivado en que pocas personas se interesen por mejorar su formación, por estudiar, por saber cada día más, por crecer intelectualmente.

En nuestras escuelas, consideradas dentro de este trabajo, se aprecian similares problemas donde las maestras se han limitado a cumplir con su tarea de enseñanza, descuidando el aprendizaje de sus estudiantes. Se limitan a “dar clases” y no a compartir experiencias; no tratan de promover un liderazgo cognitivo enfocado al ejercicio de las destrezas intelectivas, como tampoco incentivan a que en sus estudiantes se pongan de manifiesto las habilidades cooperativas inmanentes, lo que arroja como resultado una educación para el mantenimiento de la sociedad y no para la transformación que se requiere en función de las condiciones actuales en donde se busca generar interrelaciones.

### **3 PROBLEMA**

#### **PLANTEAMIENTO**

La gestión educativa, usualmente se entiende como el grado de responsabilidad para dirigir una institución hacia el logro de sus objetivos y que para ello es preciso que las instituciones desarrollen estructuras pertinentes y flexibles al cambio, pero no un cambio tan sólo como aspiración sino como una realidad concreta que la convierta en una organización competitiva, renovada y capaz de enfrentarse a los retos que demanda la sociedad mundial y la situación del país.

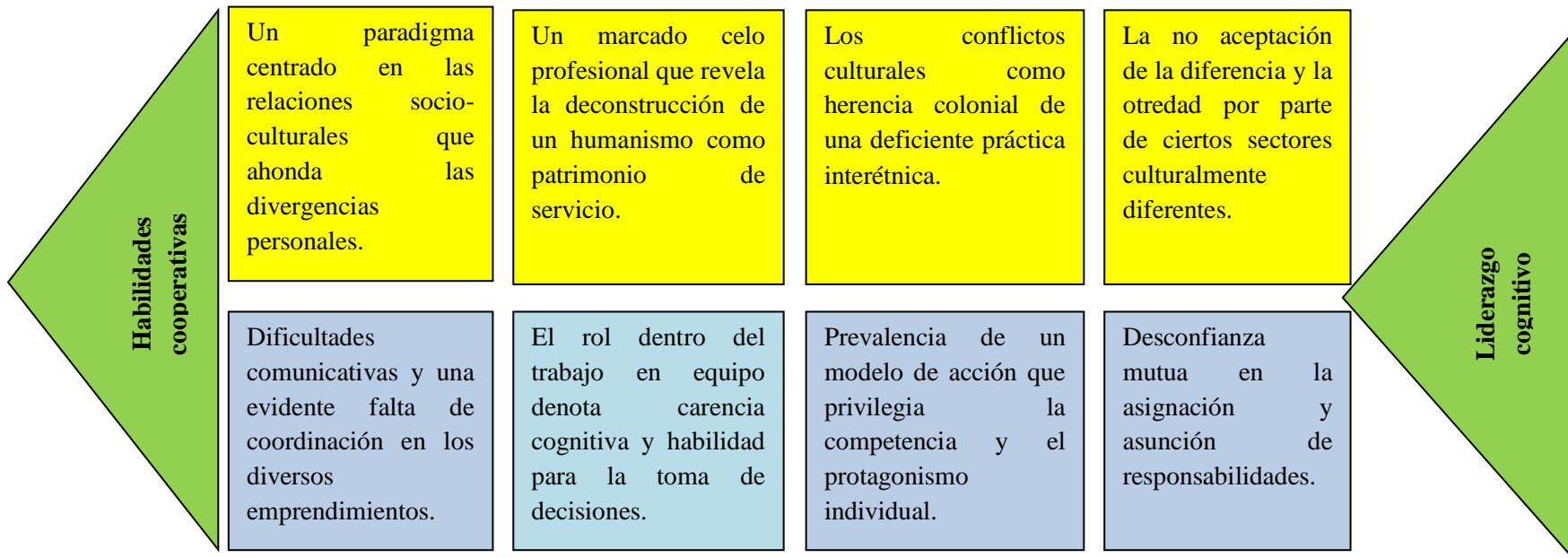
Frente a las exigencias de cambios que conllevan a la optimización de la gestión institucional educativa, es necesario contar con una estructura adecuada e idónea, donde el liderazgo cognitivo de sus actores permita el pleno ejercicio del trabajo en equipo orientado hacia la promoción de habilidades cooperativas en los estudiantes.

Es precisamente el proceso del trabajo en equipo el espacio más idóneo para cumplir los propósitos y proyectos que proporcionen una educación de calidad, la misma que debe estar impregnada de habilidades cooperativas, considerando que en los actuales momentos la sociedad demanda de sus miembros una traspolación de procesos desintegradores caracterizados por la violencia y destrucción, hacia procesos de integración planetaria en donde prevalezca la justicia, la libertad y la armonía entre sus miembros.

La problemática educativa exige la participación responsable de los actores educativos pero no en el plano individualista sino en franca comunión de ideas; el aula misma debe convertirse en un escenario donde se pongan de manifiesto valores que caracterizan el liderazgo cognitivo y las habilidades cooperativas. Estas son ideas fuerza que guiaron el presente trabajo de investigación.

## ORGANIZADOR GRÁFICO

### CAUSAS



### EFFECTOS

## **DESCRIPCION DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA**

El diagnóstico fáctico acerca del presente problema de investigación trae algunos elementos muy gravitantes para el asertivo manejo de las habilidades cooperativas que, si no son consideradas a su debido tiempo van a ejercer influencia negativa en el fortalecimiento del trabajo en equipo por parte de los estudiantes y a evidenciar un limitado liderazgo cognitivo. Conocedora del entorno físico y social donde están operando las variables investigativas, se ha podido constatar la persistencia de los conflictos culturales como herencia colonial de una deficiente práctica interétnica así como de un etnocentrismo que deriva en la no aceptación de la diferencia y la otredad, tanto en estudiantes como en docentes, que a su vez afecta a otros miembros de la comunidad educativa.

Se advierte un marcado celo profesional como parte negativa de la condición y naturaleza humana que revela la deconstrucción de un humanismo como patrimonio de servicio y la prevalencia de un paradigma centrado en las relaciones socio-culturales que ahonda las divergencias personales sumadas a las empatías generadas en los vínculos afectivos intra e interpersonales; las tareas educativas enfatizan el trabajo individual cuando en otros contextos se aboga por la franca colaboración entre las personas.

Esta realidad a su vez deriva en efectos que son poco aporte para una educación de calidad que la sociedad demanda y un aliciente nada constructivo para las comunidades locales que están organizadas bajo un marco legal para propender emprendimientos.



En la dinámica relacional escuela – sociedad, pervive un modelo de acción que privilegia la competencia y el protagonismo individual entre sus miembros, caracterizados por la desconfianza en la asignación de responsabilidades.

Cada quien busca sobresalir a costa del otro y quien asume posiciones de “liderazgo”, lo hace también pensando en utilizar este escenario para sus intereses particulares, es decir aflora aquel viejo dicho “primero yo y después yo”.

Al no poder establecer un verdadero trabajo en equipo, las habilidades cooperativas no se desarrollan; se presentan dificultades comunicativas que no permiten el flujo asertivo de la información con lo que resulta evidente la falta de coordinación en los diversos emprendimientos.

El rol dentro del trabajo en equipo denota carencia cognitiva y habilidad para la toma de decisiones las cuales no generan procesos organizativos sistemáticos. Si lo enfocamos desde el plano educativo institucional, la escuela no promueve espacios de trabajo cooperativo; desde la misma infraestructura está concebida para una práctica pedagógica individualizante.

Entonces, el liderazgo cognitivo, ausente en los marcos conceptuales de docentes y estudiantes, debe buscarse su afloramiento. No se trata de ausencia de prácticas de liderazgo, se trata de internalizar en la mente de las personas del poder que tiene un liderazgo para promover procesos educativos; que los estudiantes se reúnan y colaboren en equipos cooperativos a fin de adquirir determinadas competencias.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye el Liderazgo cognitivo en la promoción de habilidades cooperativas en los estudiantes de los Centros Educativos de la Organización CODIAG, de la Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador, durante el período lectivo 2012 - 2013?

Del problema planteado se desglosan los siguientes subproblemas como referentes para operativizar la investigación:

¿Por qué aún pervive un paradigma social que ahonda las divergencias en las relaciones interpersonales?

¿Los celos profesionales representan una sintomatología de la deconstrucción de un humanismo al servicio de los demás?

¿Son los conflictos culturales los responsables de las prácticas individualistas en perjuicio de las habilidades cooperativas?

¿Por qué se presentan dificultades comunicativas que a su vez impiden la coordinación en los diversos proyectos educativos?

¿Qué elementos del liderazgo cognitivo se están dejando de lado en el proceso pedagógico institucional?

## 4 JUSTIFICACIÓN

La institución educativa se dinamiza en tanto y cuanto sus miembros quieran que lo haga; marcha con un rumbo predeterminado o al vaivén de hechos circunstanciales; se condiciona por el capricho de la autoridad o por el trabajo de todos sus miembros. Es decisivo su destino por ello es **importante**, conocer su realidad para, con bases teóricas y científicas, propender a su progreso.

Al incursionar en esta problemática planteada como tema de investigación se advierten fácticamente situaciones derivadas de la falta de habilidades para llevar adelante un verdadero trabajo en equipo que dinamice un liderazgo cognitivo en la administración educativa del plantel, por lo que se considera de suma importancia la puesta en marcha de este trabajo investigativo a fin que se re-direccione la administración educativa y marchar a la vanguardia en estos nuevos modelos de gestión que se impulsan siempre.

Se considera **necesario** investigarlo por cuanto de la observación empírica efectuada se ha podido detectar que día a día el problema tiende a agravarse; ya no son situaciones esporádicas sino constantes efectos que ha generado la ausencia de un liderazgo cognitivo, en especial en docentes y estudiantes que no advierten una promoción de las habilidades cooperativas.

Como **novedad científica** se pretende confrontar elementos teóricos vinculados con el liderazgo cognitivo y sus implicaciones en las habilidades cooperativas, como elementos fundamentales para el trabajo en equipo; elementos teórico científicos que se tendrá la oportunidad de confrontarlos en la práctica educativa de la organización.

El tema de investigación resulta **original** por cuanto, bajo los parámetros descritos no ha sido acuerdo en su real dimensión; han surgido leves argumentaciones en torno a lo que representa el trabajo colaborativo, pero no han sido suficientes como para emprender en un tratamiento sistemático y metodológico. Se lo quiere tratar hoy que se haya creado las condiciones adecuadas para enrumbar a los Centros Educativos de la organización CODIAG hacia modelos de gestión caracterizados por un alto nivel de liderazgo por parte de sus miembros.

El escenario donde operan las variables investigativas es conocido, tanto en lo físico como en lo socio cultural, se está en contacto con sus autoridades y más miembros de la comunidad educativa, han comprometido su apoyo en la seguridad también de que sus resultados serán un valioso aporte para el establecimiento; por consiguiente es un proyecto factible de realización.

Los **beneficiarios** directos serán los estudiantes y docentes de los Centros Educativos que pertenecen a la organización Corporación de Desarrollo Integral Alto Guanujo (CODIAG) y se espera que su aporte irradie hacia otros Centros Educativos aledaños, con lo que se podrá gestar un nuevo paradigma en la zona caracterizado por un eficiente liderazgo cognitivo que a su vez permita un desarrollo de habilidades cooperativas cuyo finalidad está puesta en fortalecer el trabajo en equipo.

## 5 OBJETIVOS

### **Objetivo general:**

Determinar el grado de Promoción del Liderazgo Cognitivo en el Desarrollo de las Habilidades Cooperativas en los estudiantes de los Centros Educativos de la Organización CODIAG.

### **Objetivos específicos:**

- Establecer el nivel de formación de las habilidades cooperativas desarrolladas durante el proceso pedagógico en los estudiantes.
- Destacar la relación teórico - práctica que tiene el liderazgo cognitivo en la promoción de habilidades cooperativas.
- Diseñar talleres con los diferentes actores educativos para promover el liderazgo cognitivo como estrategia en la promoción de habilidades cooperativas.
- Evidenciar los cambios actitudinales que se revelan en el proceso didáctico-pedagógico del liderazgo cognitivo durante la promoción de habilidades cooperativas.

## **6 HIPÓTESIS, VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN**

### **HIPÓTESIS**

La práctica de un Liderazgo Cognitivo promoverá el ejercicio de las Habilidades Cooperativas en los estudiantes de los Centros Educativos de la Organización Corporación de Desarrollo Integral Alto Guanujo, CODIAG, de la parroquia Guanujo, cantón Guaranda, provincia Bolívar, Ecuador, durante el período lectivo 2012 – 2013.

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Liderazgo cognitivo

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Habilidades cooperativas



VARIABLE	DIMENSIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<b>Habilidades Cooperativas</b>	Proceso de negociación de significados y de establecimiento de contextos mentales compartidos, CollySolé (1990), que permite verificar las conexiones entre aprendizaje, interacción y cooperación.	Proceso educativo	Interdependencia positiva Responsabilidad individual y social Interacción y trabajo en equipo  Habilidades sociales  Evaluación grupal	¿Existe apoyo mutuo para el trabajo en equipo? ¿Asumen responsabilidades tanto individuales como sociales? ¿Interactúan en el aprendizaje? ¿Se favorece la alternabilidad de los miembros del equipo? ¿Los equipos generan otras acciones no solo educativas? ¿Se genera empatía en las actividades grupales? ¿Se respetan las individualidades sin que se generen conflictos? ¿Se identifican propósitos comunes para el éxito del trabajo en equipo? ¿Se establecen procesos de evaluación grupal?	Entrevista a directores de las escuelas  Encuesta a estudiantes y padres de familia



# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

# TEORÍA CIENTÍFICA

## 1. EL LIDERAZGO COGNITIVO

**1.1. Generalidades.**-Hace mucho que no me encontraba con un artículo tan preciso sobre liderazgo como el que leí hace poco en Bloomberg.com, en su sección CEO, escrito por John Baldoni para Harvard Business y titulado: “Lo que se necesita para Liderar Hoy” (WhatItTakesto Lead Now), y que me sirve de marco para mi escrito de hoy sobre Cognitivo y Liderazgo.

El autor se hace eco de una encuesta realizada recientemente por McKinsey and Company que mide percepciones de los gerentes sobre “gestión corporativa”. Baldoni comenta algunos resultados relacionados con el área de Liderazgo que parecen sorprenderle de manera profunda al comprobar como la mayoría de los encuestados no considera importante motivar a sus equipos de trabajo en tiempos de crisis, ni tampoco darles guía o inspiración a fin de dar forma a sus acciones y alinearlos con la estrategia que se necesita operativizar para sortear la crisis.

Dice Baldoni: (Barrios: 2009) “Si una mayoría de directores no sienten que la inspiración y la dirección son necesarias para la gestión del rendimiento corporativo, y que la motivación y la rendición de cuentas no son esenciales, nuestras empresas están mucho peor de lo imaginado”.

“El estudio no mide lo que creo que la mayoría de los gerentes piensan que es su función principal: lograr que las tareas se ejecuten. Sin embargo, la ejecución sin un liderazgo adecuado es miope. Se llevará a una empresa a través de un trimestre o un año, pero no proporcionan una base para lo que las organizaciones tienen que hacer y eso es crecer.”

A pesar de ser un artículo muy corto, el autor enfoca de manera precisa y clara el principal problema del liderazgo hoy día, sea el país o la industria en que se encuentre, todos quieren hacer las cosas bien pero pocos saben, en concreto, lo que verdad hay que hacer. Esta ha sido mi eterna diatriba en el campo del liderazgo, cuando defino que un gerente puede ser eficiente (realiza bien las tareas y la rutina de toma de decisiones), pero no necesario es eficaz (logra el resultado que verdad debe ser obtenido influenciando positivo a los equipos de trabajo).

Y es que por años el liderazgo ha sido visto como una tabla de categorías donde se define que un líder debe tener tal o cual característica dándose títulos, en algunos casos hasta peyorativos, a cada una de ellas. Y es así como tenemos líderes democráticos, autócratas y participativos, que representan las tres acepciones más comunes en casi todas las teorías.

Hoy existen tantas definiciones de líder, como tipos de líderes hay y una de las que considero más completas es la de Peter Drucker, que citado por OVEJERO (2001) dice que: “la única definición de un líder es que es aquel que tiene seguidores”. Pues claro, sin seguidores no puede haber un líder y esto nos lleva de inmediato a razonar que puede haber líderes muy buenos, así como líderes muy malos. Y es que lo más connotado de cualquier definición de liderazgo es aquella parte que siempre se añade al final y que reza: “influye en la conducta de sus seguidores”. Ahí está la clave! El líder influye, ya sea para bien o para mal.

Es por esto que Baldoni expone su asombro al no entender cómo la mayoría de los entrevistados no conceptualiza la inspiración como parte de su responsabilidad al dirigir sus equipos de trabajo.

Bien, usual la inspiración se define como una unidad cognitiva de significado, una idea abstracta o mental que puede llamarse "unidad de conocimiento".

Pero no siempre una palabra tiene el mismo concepto para el sujeto que la usa o la escucha, dado que las experiencias intrínsecas que dicha palabra representa para cada individuo pueden ser bastante diferentes. Por lo tanto, a mí no me pilla de sorpresa que la mayoría de los encuestados no contemple la “inspiración” como parte de sus funciones. Y es que para la mayoría, el lenguaje es una función primaria de la comunicación; sin embargo, pocos tienen claro que, más que eso, el lenguaje es una herramienta cognitiva que permite crear el pensamiento conceptual organizado, para que luego pueda ser comunicado.

Por eso la mayoría de nosotros concibe la inspiración como un concepto filosófico espiritual que nos sirve más para el arte y la iluminación del pensamiento, que nada tiene que ver con tareas o el logro de objetivos comerciales. De hecho, si le preguntáramos sobre esto a Aristóteles, de seguro nos manda exiliar por semejante irreverencia conceptual, dada su natural aversión a todo lo que oliera a negocios o comercio.

La autora de los párrafos siguientes (Barrios; 2009) expresa que “si he de ofrecer una solución a Baldoni, aunque por ciertas frases de su escrito intuyo que ya la conoce, es la de reiterar la necesidad de que los líderes se preparen para su función. Está trillada ya la frase de que un “líder no nace, se hace”, pero esta deja en el limbo cómo se hace. El líder que quiere serlo debe prepararse no sólo para comprender la naturaleza de los procesos de liderazgo, ya bastante estudiados por los conductistas y psicólogos. También debe comprender el entorno en el que estos procesos se dan: la mente humana. Deben prepararse para ser “líderes cognitivos”.

El líder cognitivo es aquel que entiende que las personas tienen desviaciones de juicio muy personales que deben ser entendidas y direccionadas, es aquel que conoce lo básico acerca de los principales procesos del pensamiento humano que permiten el aprendizaje y la ejecución de las tareas; es aquel que prefiere los refuerzos positivos a las constantes penalidades; es aquel que comprende que las emociones humanas forman parte de su entorno de trabajo y que esa frase de que “los problemas los dejo en la casa” no es más que un cliché; es aquel que practica el liderazgo de palabra, obra y acciones y, por sobre todas las cosas, es aquel que está consciente que no es ni mejor ni peor que aquellos a los que lidera y que necesita mantenerse en ruta constante para no caer en la manipulación de las mentes y las acciones.

El líder cognitivo es aquel que sabe trabajar con la información almacenada mediante la experiencia y el aprendizaje, propia y de los miembros de su equipo, que no es otra cosa que “conocimiento” y, por lo tanto, está pendiente de los procesos de pensamiento y las conductas que reflejan estos procesos, haciéndolos parte de su propio proceso de toma de decisiones. Este conocimiento le permite fácil neutralizar las percepciones y desviaciones de juicio que son, en muchos casos, la causa de la debacle en la gestión de proyectos

**1.2. La arena en que ocurre el liderazgo.-** Gardner citado por Ponce (2012) afirma en su estudio *Leading Minds Anatomy of Leadership* que nuestra comprensión de la naturaleza y los procesos del liderazgo se ampliarán en la medida que comprendamos mejor la arena en la cual ocurre necesariamente el liderazgo, la mente humana tanto de los líderes como de los seguidores, otras veces llamados miembros de la audiencia o colaboradores.

En contraste con los conductistas, quienes se enfocan solamente en las acciones abiertas; y los psicoanalistas, cuyo interés principal se ha enfocado en la

personalidad y la motivación; los psicólogos cognitivos, Gardner es uno de ellos, examinan como las ideas, los pensamientos, las imágenes o representaciones mentales se desarrollan y son almacenadas, accedidas, combinadas, recordadas y reacomodadas o distorsionadas por las operaciones del aparato mental humano.

Las preguntas claves, entonces, para comprender mejor y practicar más efectivamente el liderazgo son:

- a) ¿Cuáles son las ideas o historias del líder?
- b) ¿Cómo se han desarrollado?
- c) ¿Cómo han sido comunicadas, entendidas o mal entendidas?
- d) ¿Cómo interactúan con otras?
- e) ¿Cómo las ideas o historias claves afectan los pensamientos, los sentimientos y las conductas de otros individuos?

**1.3. El proceso interactivo del liderazgo según Gardner.-** Inspirado en la teoría de Csikszentmihalyi sobre la creatividad, Gardner propone que la pregunta convencional “¿Qué es el liderazgo?” debe reemplazarse por la provocativa cuestión “¿Dónde está el liderazgo?”. Desde esta perspectiva, el liderazgo sólo se puede observar en las interacciones de un sistema compuesto por tres elementos principales:

**1.3.1.** La persona influyente, con sus talentos, sus ambiciones y sus debilidades personales.

**1.3.2.** El campo o disciplina en que esa persona está liderando. El campo consiste en lo que habitualmente llamamos cultura, una serie de reglas y procedimientos simbólicos compartidos por una sociedad particular, o por la humanidad como un todo.

**1.3.3.** La comunidad o audiencia, es decir, el conjunto de personas o instituciones que juzgan la calidad del individuo y sus mensajes.

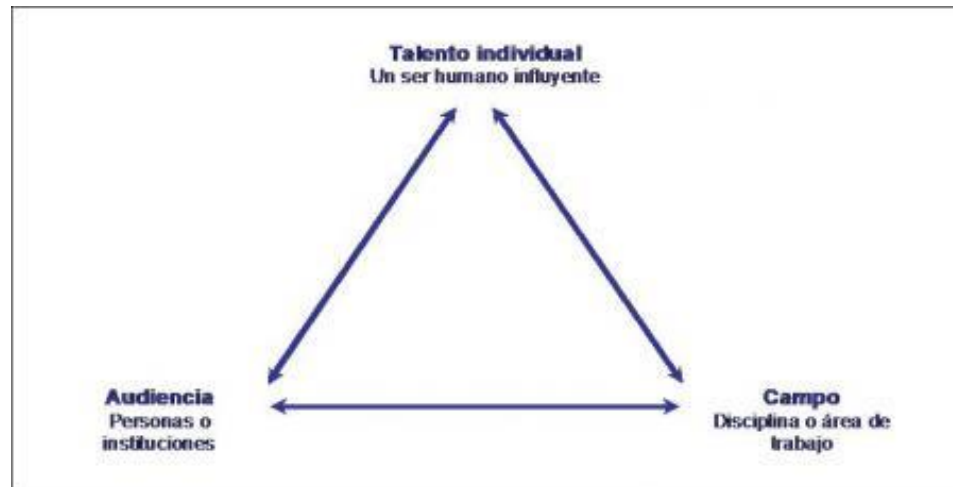


Figura 1 El triángulo del liderazgo  
FUENTE: Frida Díaz. Estrategias Cognitivas

**1.4. Una advertencia fundamental.-** La única manera de poder determinar con fiabilidad si una persona es líder es observar el destino final o legado de su influencia. El concepto de “audiencia” subraya el hecho de que el liderazgo depende, en última instancia, del dictamen de la comunidad.

### **1.5. Conceptos básicos desde la perspectiva cognitiva del liderazgo**

**1.5.1. Definición.-** Líder es la persona que por palabra y/o ejemplo personal influencia marcadamente las conductas, los pensamientos, y/o los sentimientos de un significativo número de sus congéneres humanos, llamados seguidores o miembros de la audiencia.

**1.5.2.-Efectividad.-** Los líderes logran su efectividad principalmente a través de los mensajes que relatan. En adición a los mensajes que comunican, los

líderes encarnan o incorporan tales mensajes. Las formas en las cuales los líderes conducen sus vidas –como encarnan o incorporan sus mensajes- deben ser claramente perceptibles por aquellos a quienes esperan influenciar. Los líderes que no practican lo que predicán son hipócritas, y la hipocresía apaga la efectividad de sus mensajes.

**1.5.3.- Los cuatro factores esenciales del liderazgo cognitivo.-** Explicado por Bennis y Nanus, el trasfondo de su libro Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz es un estudio de campo, realizado a principios de los años ochenta, en el que entrevistaron y estudiaron en Estados Unidos a 90 líderes exitosos en el mundo corporativo, el gobierno, la educación y los deportes. El propósito del estudio fue entender mejor las estrategias claves para un liderazgo efectivo.

Tras dos años de investigación, según los autores, una distinción decisiva del liderazgo se hizo evidente: “los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer”. La diferencia clave radica en que los últimos se ocupan en las actividades de visión y de juicio –la efectividad-; en tanto que los primeros se enfocan en las actividades de dominio de rutinas –la eficiencia.

El otro hecho significativo fue que “poco a poco se fueron perfilando cuatro temas principales, cuatro áreas de competencia, cuatro tipos de habilidades en el manejo humano, que se encarnaban en la totalidad de nuestros noventa líderes”. Tales estrategias claves ellos las enuncian en estos términos:

- a) Atención a través de la visión.
- b) Significado a través de la comunicación.
- c) Confianza a través del posicionamiento.
- d) Despliegue del yo a través de la consideración positiva de sí mismo y el juicio acerca del resultado deseado.



La tesis del libro consiste, entonces, en demostrar que lo que distingue al liderazgo efectivo es la implementación de estas estrategias. Bennis y Nanus cierran la obra en estos términos:

Los líderes tendrán que ser arquitectos y alentar a los demás a favor del cambio, es decir, tendrán que ser verdaderos visionarios capaces de señalar destinos tan deseables y creíbles que los trabajadores se decidan con entusiasmo a entrar como socios en la empresa conjunta de hacerlos reales.

Aunque esto será mucho más difícil en medio de la turbulencia derivada de la tecnología que dominará las próximas décadas, es probable que se convierta en la prueba de tornasol indispensable por la que el liderazgo tendrá que pasar en el Siglo XXI.

## **1.6. Tipos de líderes**

**1.6.1. El líder ordinario**, por definición el más común, simplemente relata el mensaje tradicional de su grupo tan efectivamente como sea posible.

**1.6.2. El líder innovador** toma un mensaje que ha estado latente en la población, o entre los miembros de su dominio escogido, y trae una nueva atención o aire fresco a ese mensaje.

**1.6.3. El líder visionario**, por mucho el más raro, no contento con relatar el mensaje actual o reactivar uno de un pasado reciente o lejano, crea un nuevo mensaje, no conocido para la mayoría, y logra el éxito al menos de transmitir efectivamente este mensaje a los demás.

**1.7. Liderazgo y creatividad.-** Los creadores y los líderes son sorprendentemente similares. Los dos grupos buscan influir en los pensamientos y las conductas de otras personas, y en consecuencia, emplean la persuasión. La diferencia reside en la inmediatez de la influencia.

Los líderes de instituciones y naciones lideran de una manera directa, a través de sus historias y actos, con el objetivo de provocar cambios en su audiencia. En cambio, los creadores guían indirectamente, mediante obras de arte o mediante trabajos y teorías de carácter científico o académico.

Con todo, existe una diferencia esencial entre los creadores y los líderes. Como los líderes hablan directamente a públicos que suelen ser heterogéneos y no suelen estar muy bien informados, sus relatos deben ser simples y, en ocasiones, incluso simplistas.

En cambio, los creadores, suelen dirigirse a personas que conocen bien su ámbito y que están acostumbradas a ver nuevas obras de arte o nuevas contribuciones a la literatura científica.

**1.7.1.- En suma, necesitamos liderar con valores:** Al llegar a este punto, admitamos que a comienzos del nuevo siglo vivimos constantemente en lo que los expertos llaman “el permanente mundo de las aguas rápidas”. Y la verdad, para navegar en aguas turbulentas se necesita liderazgo con valor.

Y hay diversidad de propuestas sobre cómo deben hacerlo los líderes cristianos hoy en día en escenarios institucionales tan diferentes como el mundo corporativo, la arena política y la comunidad religiosa. La propuesta del liderazgo cognitivo, muy acorde con las grandes lecciones antiguas y contemporáneas que conocemos sobre el liderazgo cristiano, afirma que la efectividad se fundamenta en la congruencia entre el mensaje del líder y cómo su conducta encarna el discurso comunicado.

Más, teniendo en cuenta el contexto cristiano real en el que muchos líderes no actúan de acuerdo a los principios y valores cristianos, vale la pena reflexionar

sobre los retos de la aplicación del liderazgo cognitivo a la luz de estas cuestiones:

- a) ¿Qué hacemos cuando las conductas de los líderes no se corresponden con los valores enunciados?
- b) ¿Cómo pueden las instituciones cristianas estructurar experiencias impulsadas por valores, a fin de alentar el liderazgo basado en los valores?
- c) ¿Cómo creamos una cultura de valores? ¿Cómo alteramos las culturas institucionales para alentar valores? ¿Cómo mejoramos la motivación, el reconocimiento y el apoyo a las conductas basadas en los valores?

Estas preguntas son para animar el diálogo y la búsqueda de respuestas que seguramente serán diferentes para cada persona y organización.

**1.8. Tú fracaso como líder.-** El fracaso como líder tiene dos efectos muy determinantes: a nivel individual recaba la autoestima del ser humano; y, a nivel colectivo, determina patrones de comportamiento en los miembros que lo siguen.

Este tema sobre el fracaso como líder es tomado del blog de Ben Crocker (2009) y trata de responder a la pregunta que siempre se ha formulado: Un líder ¿nace o se hace? Pues si no nace, se puede hacer.

El liderazgo cognitivo puede ser el primer paso, pero también se debe tener Don de gentes y Don de mando. Un líder por posición que dice?El que manda aquí soy yo? tiene su liderazgo por los suelos. Es cierto que existen personas difíciles de tratar y llevar por un camino de resultados, pero también es cierto que un buen liderazgo conduce al equipo no solo a lograr los resultados sino a lograrlos de forma armoniosa y hace que todos en el equipo se sientan orgullosos de pertenecer a él.

Existen listas interminables de las características que debe tener un buen líder, pero aun así algunos fracasan por no tener las bases de lo que es un buen liderazgo, es decir, no ejercen su humildad sin perder la autoridad, gritan en vez de escuchar, imponen en vez de pedir puntos de vista y otras tantas actitudes equivocadas que se toman por no tener una visión de lo que es en realidad el liderazgo.

### **1.9. Las 10 causas del fracaso en el liderazgo:**

- **Incapacidad para organizar detalles.-** Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles. Ningún líder genuino está jamás ¿demasiado ocupado? para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder. Cuando un hombre, ya sea en calidad de líder o de asistente, admite que está ¿demasiado ocupado? para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición. Esto significa por su puesto, que ha de adquirir el hábito de relegar los detalles a asistentes capaces.
- **Mala disposición para prestar servicios modestos.-** Los líderes grandes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida que hagan. Que el mejor de entre nosotros será el sirviente de todos es una verdad que todos los líderes capaces observan y respetan.
- **Expectativas de gratificación.-** Expectativas de gratificación por lo que ¿saben? y no por lo que hacen con aquello que saben. El mundo no paga a los hombres por lo que ¿saben? Les pagan por lo que hacen, o impulsan a hacer a otros.

- **Temor a ser sobrepasado.-** El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano.

El líder capaz entrena a sus suplentes en quienes pueda delegar, a voluntad, cualquiera de los detalles de su posición. Sólo de ese modo un líder puede multiplicarse y prepararse para estar en muchos lugares, y prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo. Es una verdad eterna que los hombres reciben más paga por su habilidad para hacer que los demás trabajen, que lo que ganarían por su propio esfuerzo. Un líder eficiente puede, a través del conocimiento de su trabajo y del magnetismo de su personalidad, aumentar en gran medida la eficacia de los demás, e incluirlos a rendir más y mejores servicios que los que rendirían sin su ayuda.

- **Falta de imaginación.-** Sin imaginación, el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.
- **Egoísmo.-** El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos. El verdadero líder no exige honor alguno. Le alegra ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que sólo por dinero.
- **Intemperancia.-** Los seguidores no respetan a los líderes intemperantes. Además, la intemperancia en cualquiera de sus diversas formas destruye la resistencia y la vitalidad de cualquiera que se deje llevar por ella.

- **Deslealtad.-** Quizá esta causa debería encabezar la lista. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes está por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo. La deslealtad le señala a uno como alguien que está en el nivel del polvo que pisamos, y atrae sobre su cabeza el desprecio que se merece. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.
- **Acentuar la “autoridad” del liderazgo.-** El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su ?autoridad? entra en la categoría del liderazgo por la fuerza. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión y sentido de la justicia, y demostrando, además, que conoce su trabajo.
- **Insistir en el título.-** El líder competente no necesita títulos para obtener el respeto de sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en su título, no tiene mucho más en qué apoyarse. Las puertas de la oficina de un verdadero líder permanecen abiertas para todos aquellos que deseen entrar, y su lugar de trabajo está tan libre de formalidad como de ostentación. Un buen líder piensa como una gente de acción y actúa como una persona que piensa.

## **1.10. Liderazgo docente y liderazgo pedagógico**

### **“LA SOPA DE PIEDRA”**

En un pequeño pueblo una mujer se llevó una gran sorpresa al ver que había llamado a su puerta un extraño correctamente vestido que le pedía algo de comer.

Lo siento –dijo ella-, pero ahora mismo no tengo nada en casa.

No se preocupe, dijo amablemente el extraño, tengo una piedra de sopa en mi cartera. Si usted me permitiera echarla en una olla de agua hirviendo yo haría la más exquisita sopa del mundo. Consiga una olla muy grande por favor.

A la mujer le picó la curiosidad, puso la olla al fuego y fue a contar el secreto de la piedra a sus vecinas. Cuando el agua rompió a hervir, todo el vecindario se había reunido allí para ver a aquel extraño y su piedra de sopa.

El extraño dejó caer la piedra en el agua, luego probó una cuchara con verdadera delectación y exclamó: ¡Deliciosa! Lo único que necesita es unas cuantas papas.

-¡! Yo tengo unas papas en mi cocina!!, gritó una mujer.

Y en pocos minutos estaba de regreso con una gran fuente de papas peladas que fueron derecho a la sopa. El extraño volvió a probar el brebaje: ¡Excelente! Dijo y añadió pensativamente:

-Si tuviéramos un poco de carne, haríamos un cocido más apetitoso.

Otra ama de casa salió zumbando y regreso con un pedazo de carne que el extraño tras aceptarlo cortésmente introdujo en el puchero.

Cuando volvió a probar el caldo, puso los ojos en blanco y dijo:

-¡Ah, qué sabroso! Si tuviéramos unas cuantas verduras, sería perfecto, absolutamente perfecto...

Una de las vecinas fue corriendo hasta su casa y volvió con una cesta llena de cebollas y zanahorias; después de introducir las verduras en el puchero, el extraño probó nuevamente la sopa y con tono autoritario dijo: - la sal.

Aquí la tiene, le dijo la dueña de casa. A continuación dio otra orden: ¡Platos para todo el mundo!!.

La gente se apresuró a ir a sus casas en busca de platos. Algunos regresaron trayendo incluso pan y frutas, luego se sentaron todos a disfrutar de la espléndida comida, mientras el extraño repartía abundantes raciones de su increíble sopa.

Todos se sentían extrañamente felices mientras reían, charlaban y compartían por primera vez su comida. En medio del Alborozo, el extraño se escabulló silenciosamente, dejando tras de sí la milagrosa piedra de sopa, que ellos podrían usar siempre que quisieran hacer la más deliciosa sopa del mundo...

¡Estupenda historia Juan José!!

Creo que encierra una lección de vida, organización y liderazgo extraordinaria.

Se dan cuenta que sólo tenía ¡UNA PIEDRA!.. y sin embargo, el sólo hecho de generar el contexto adecuado, fue capaz de movilizar y motivar a un vecindario que, en otras circunstancias, hubiese sido incapaz de coordinar sus esfuerzos en el logro de un objetivo (y mucho menos en manos de un extraño).

Cuando lo analicen con cuidado verán que en la vida real generalmente los líderes no dependen del dinero, sólo tienen un moral lleno de piedras para la sopa (Autor Anónimo, en Lecturas motivacionales, recopilado por VLC.).



### **1.10.1. Liderazgo docente**

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras.

Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

Sin duda hemos oído y leído diferentes puntos de vista sobre el liderazgo docente. En el presente trabajo quiero referirme a los cambios que ha sufrido el liderazgo en las instituciones educativas, en donde se ha cuestionado este concepto y ha aparecido el maestro, el docente, como el líder generador de los cambios ocurridos en ese ámbito. A este tipo de liderazgo se le llama liderazgo transformacional.

Es indudable que el maestro siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador y que su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo. Los nuevos modelos educativos que vivimos, particularmente en nuestro país desde 1992, marcan un camino inédito, un rumbo nuevo en la educación. Ya es tiempo de que en este campo hagan nuevos compromisos los líderes transformacionales para seguir motivando la interacción social entre los equipos de trabajo en el aula.

Actualmente, existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de

decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa. En éstos es trascendente la actitud de liderazgo transformacional.

El líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

Los procesos mencionados son los que facilitan la existencia de líderes transformadores, son los medios en donde se generan de manera espontánea las aptitudes, el carisma personal y el perfeccionamiento constante.

En este liderazgo educativo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que la enseñanza es una actividad en que ciertas personas ejercen su poder de influencia en otras; estas influencias, a veces imperceptibles, se ejercen, por una parte, en una relación de desigualdad de poder y autoridad entre profesores y alumnos: el maestro es quién pone las calificaciones, el que indica quien participa, por ejemplo.

Por otra parte, en respuesta a la intencionalidad educativa, es decir, las que lleva a cabo cada maestro con las actividades que se propone realizar para alcanzar los fines educativos de su programa, también es él quien plantea lo que debe aprenderse. No podemos ser indiferentes, por tanto, ante este tipo de interacción que se establece entre los profesores y los alumnos, ni ante lo que pretendan enseñar ni el cómo. De ahí que toda tarea educativa tenga implícita una función de liderazgo.

Es ahí donde el nuevo papel de liderazgo evoluciona. No podemos pasar por alto que una relación de desigualdad puede atropellar el estilo democrático e

integral que postulan los pedagogos postmodernos; a su vez el nuevo enfoque constructivista propone que en ese "enseñar-aprender" debe haber un ejercicio permanente que incluya a los actores del proceso, independientemente de los roles maestro-alumno.

Esta propuesta hace que como profesores, debemos abstraernos del sentimiento de saberlo todo. Se trata de algo que cuesta mucho trabajo entender porque muchos alumnos aún no se han acostumbrado a construir su propio aprendizaje, sino a querer saber para aprobar un examen, sin analizar y sin discrepar de lo que el maestro propone como cierto.

La tarea docente, como líderes transformacionales, consiste en crear a partir de lo que conocen los alumnos, a partir de sus conocimientos previos, estrategias que reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender". En esta era postmoderna, el saber no es absoluto, sino relativo. De ahí que se hable de ese proceso "aprender-desaprender-aprender". El maestro no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla.

Estamos frente a una generación que tendrá nuevos retos, a la que no le servirá de mucho haber pasado un examen, sino saber cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir.

Este nuevo siglo es el de los grandes cuestionamientos, es el siglo donde se desmitificarán los preceptos más absolutos: ni siquiera las ciencias exactas quedarán afuera de este cuestionamiento. Por lo que debemos transmitir la postura del "aprendedor permanente", ya que ser líderes transformacionales implica realizar un trabajo que supone ocuparse "del y con" el pensamiento de otro o de otros, en un aquí y ahora.

En consecuencia, tres elementos definen el liderazgo transformacional:

1. Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen. Estos líderes creen que los objetivos institucionales pueden alcanzarse mejor si hay un compromiso y colaboración compartida.
2. Un énfasis en el profesionalismo del profesor, así como su empuje, su motivación, preparación constante, liderazgo y auto evaluación.
3. Una comprensión del cambio que incluye cómo motivarlo en los otros. Los líderes transformacionales son agentes de cambio y están comprometidos con la educación de los alumnos del siglo XXI. En síntesis, enfatizan el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone para sus alumnos, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad.

Los líderes educativos transformacionales saben que las razones del cambio deben ser acordadas y concordar con los objetivos y normas de la institución. Son visionarios, colaboradores, facilitadores, resuelven problemas y logran consensos. Esto es, justamente, lo que se espera de quien ejerce la función docente.

Es en este panorama en donde emerge la figura del profesor que persuade y compromete a toda su comunidad. Así asume el verdadero papel de liderazgo. Es el profesor quien debe guiar para que los demás tomen conciencia de que su labor, junto a otros agentes tradicionales, es causa y efecto de las decisiones y actuaciones de quienes formamos parte de esta sociedad, y que la particular contribución de cada uno de los profesores contribuirá al desarrollo de las personas y con ello a la transformación de nuestro entorno social.

Es por esto que vale la pena comprometerse. En efecto, todo profesor debe ser un líder, ya que en el ejercicio de la función docente tiene que actuar sin

demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambiar la realidad en que se desenvuelve.

El acto de educar es un empeño humano ennoblecedor que no acepta esperas ni evasiones. Esta característica de agente de cambio se reafirma cuando la comunidad le atribuye al maestro la calidad de creíble, pues él sabe qué quiere lograr de sus alumnos y tiene los conocimientos, las destrezas y la disposición para hacerlo y, además, asume que su rol educativo se ejercita en torno a un sistema coherente de valores, los de la institución.

También demuestra sus condiciones de líder cuando está consciente de las posibilidades futuras de sus alumnos y, en consecuencia, manifiesta su sentido de orientación y visión para el futuro. Con ello rescata la esencia del acto de educar. Además, comprende que su labor es estéril si no existen voluntades, motivaciones, estrategias y responsabilidades compartidas y declaradas para lograr consistencias y coherencias y, por tanto, es capaz de crear y sostener una comunidad de valores compartidos.

Este nuevo líder educativo, al reconocer que la comunidad le asigna demandas múltiples y a menudo divergentes en la cultura organizacional, actúa inspirado por la filosofía del "nosotros" y no en la del "yo". Cuando se identifica con la misión institucional en sus distintas manifestaciones, ofrece alternativas metodológicas viables para promover aprendizajes de actitudes y valores, y asume que con su ejemplo se hacen tangibles la visión y los valores institucionales.

Este líder educativo, al tener en cuenta las potencialidades y limitaciones de sus alumnos, impulsa sus talentos, según sus manifestaciones personales, y fija objetivos alcanzables que pueden ampliarse progresivamente. De este modo, ejerce el liderazgo transformacional, entendido como proceso mediante el cual el maestro entrega lo mejor de sí mismo para conseguir lo mejor de los demás.

Es ésta la misión del líder docente en la educación, ya que en este mundo "lo único permanente es el cambio" (Alvin Toffler). Tu tarea de líder educativo está marcada por la necesidad de infundir en tus alumnos la curiosidad y el espíritu crítico, abordar el conocimiento desde el cuestionamiento y el razonamiento, interactuar con sus compañeros y contigo, sabiendo leer la información de los medios que los "golpea" permanentemente y, por sobre todas las cosas, transmitirles la convicción absoluta del poder transformador del individuo (el poder de UNO) para crear y recrear su propia realidad, con una conciencia de responsabilidad social en este mundo globalizado en donde la solidaridad es el único puente que enlaza a los individuos.

Desde Platón hasta nuestros días, la humanidad ha cuestionado infinitos paradigmas y ha construido otros nuevos pero, en general, todos han acordado en que la educación es el medio a través del cual se construye el conocimiento y te toca a ti como líder docente, realizar esta tarea lo mejor posible.

Debemos enfrentar este nuevo cambio: aceptar que más importante que el conocimiento de hechos es el aprendizaje de conceptos; que a cambio del aprendizaje memorístico, se tiene el significativo y para propiciar esta transición hay que terminar con el antiguo modelo de educador y trocarlo por este nuevo líder transformacional.

Por tanto, deben generarse nuevas dinámicas educativas para que los alumnos aprendan a aprender. Es necesario hacer el aprendizaje vívido y real, de manera que la tecnología no se agregue como un apéndice, sino como una parte integral del aprendizaje de los alumnos; que encuentren información, la sintetizen y la usen en la construcción de un nuevo conocimiento.

Se requiere hacer el aprendizaje disfrutable y retador porque en el contexto en que se desenvuelven los alumnos, se compite con nuevas tecnologías. Es en los salones de clase donde ellos encuentran una manera de interrelacionarse con sus

compañeros para entenderse, construirse y convertirse en mejores seres humanos.

Esta comprensión del cambio en la educación del siglo XXI, una actitud de colaboración compartida y el profesionalismo, son la propuesta del líder transformacional; una propuesta adaptada a esta realidad de crisis permanente, de alteración de los valores, de deshumanización del hombre, del conocimiento por el conocimiento mismo, de lucha por el poder y la supremacía, de confusión y miedo.

En esta etapa, en que la sociedad de consumo se devora a sí misma, es de donde surge la figura del líder transformacional que puede ver más allá del inmediatismo en que vive la sociedad, y que se replantea permanentemente ¿qué enseño?, ¿para qué lo enseño? y ¿cómo lo enseño? para producir el cambio conceptual deseado.

La filosofía de liderazgo docente se encamina a la transformación del presente mediante la calidad de los servicios educativos.

No hay que olvidar que el líder docente influye en todos los alumnos mediante sus actos propios y su postura ante los valores éticos y la normatividad institucional. El profesor es transmisor de esa normatividad, la personificación de los valores que se desean transmitir.

Sólo de esta manera que se establece un espíritu elevado de confianza mutua entre su grupo, se impulsa el cumplimiento de las tareas y la creatividad para alcanzar mejores niveles, se estimula y reconoce el esfuerzo de los alumnos en un clima de libertad de acción e innovación de las actividades propias, se superan las situaciones adversas tan arraigadas dentro del sistema, y se hace a un lado la ineficacia para emprender el camino que haga ver la grandeza del ser humano.

En una institución, el líder transformacional permite o no esa metamorfosis, es el portador-transmisor de la normatividad institucional, lo que debe hacerse por convicción propia, asumiendo el compromiso y la responsabilidad de desempeñarse con profesionalismo y demostrando una disposición para el cambio. Para contribuir a la integración de un equipo de trabajo poderoso, se requiere la combinación de confianza de un profesional de la educación, un líder educativo, y un objetivo común compartido: la clase de personas que deseas formar en cada uno de los alumnos.

Se necesitan líderes transformacionales que se comprometan con su vocación y sus convicciones; que propicien el desarrollo personal, ético y profesional de todos los miembros de su comunidad, y que tengan la visión del porvenir, para constituirse en guías de sus educandos.

Muchas cosas deben modificarse para que este nuevo "líder educativo" se convierta en "el poder de UNO", con la convicción de que eres el artífice del cambio. Cuando algo cambia, se modifica el entorno en su conjunto, nada escapa de la sinergia que desatan los procesos: los individuos, los grupos, las naciones, el mundo no escapará a los efectos de la tala de los bosques, ni de la contaminación de los ríos y los mares, ni de la perforación de la capa de ozono, ni de los cambios climáticos.

Ante las consecuencias de todos nuestros males, sólo queda una esperanza: el hombre. Esa esperanza apunta al líder transformacional como un hombre nuevo, un maestro que pueda discernir; que no repita; que tenga una visión integral, no rígida; que propicie las relaciones interpersonales, no el individualismo; que comparta sin egoísmos; que dirija el movimiento, formando, a su vez, líderes que aseguren su continuidad y que transformen los cambios en valores compartidos que mejoren las estructuras sociales y culturales existentes.



El liderazgo educativo demanda una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente en el salón de clase; requiere un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro entorno.

El líder educativo insiste en los procesos aprender-desaprender-aprender y entiende el milagro, misterio y necesidad de un desarrollo para la cooperación y la solidaridad. Liderazgo implica un compromiso moral y ético que el maestro transmite con su actitud personal; significa grandeza, cargada de todos los valores que como misión deben transmitirse a las nuevas generaciones

### **1.10.2. Liderazgo pedagógico**

Sydney Hook planteó en una ocasión:

"Cualquiera que recuerde su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas

El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas

¿Qué es entonces el liderazgo pedagógico?

¿Quién lo ejerce?

¿Es lo mismo ser docente que líder pedagógico?

¿Cuáles son los requisitos, cualidades y habilidades del líder pedagógico?

¿Existe diferencia entre docente y líder pedagógico? - Sí.

¿Cuál es la diferencia?

Las respuestas a las interrogantes planteadas se intentarán responder en los siguientes apartados.

La diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial.

La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores >. Es autoridad moral.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus niños, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes.

La condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente.

Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder pedagógico.

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Ya en una ocasión Kathleen Kennedy, fundadora de las Maryland Schools para el éxito planteó que "los estudiantes tienen la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para mejorar la situación en sus comunidades, lo único que necesitan es que se les pida que demuestren lo que pueden hacer".

Y eso sólo se los puede pedir un docente que sea líder pedagógico. Los estudiantes nuestros son muy inteligentes y necesitan de líderes pedagógicos para desarrollarse integralmente.

En este sentido George Burns afirmó:

"La inteligencia me viene de familia. Cuando iba a la escuela era tan listo que mi maestro estuvo en mi clase cinco años."

El liderazgo pedagógico tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo pedagógico.

Cuentan que en una ocasión un supervisor educativo entró a una escuela y notó que en tres salones se estaba desarrollando un proceso pedagógico.

Entró al primer salón y le preguntó al docente:

- ¿Qué estás haciendo?,
- Ganándome la vida, le contestó el docente;

Luego preguntó en el segundo salón y el docente le respondió:

- Estoy impartiendo una clase;

Por último le hizo la misma pregunta al tercer docente y éste le respondió:

- Estoy formando hombres para cambiar y mejorar el futuro.  
Este tercer docente, sin lugar a dudas, era un líder pedagógico.

### **1.10.2.1 Requerimientos metodológicos para ejercer el liderazgo pedagógico:**

Necesidad de cambios.

Actuación incondicional.

Diagnóstico pedagógico.

#### **1.10.2.1.1. Necesidad de cambios**

Cuentan que Gandhi fue abordado cierto día por una mujer preocupada porque su hijo consumía demasiado azúcar "Temo por su salud le dijo la mujer "Él le respeta mucho", ¿Podría usted decirle los riesgos que corre y convencerle de que deje de comer azúcar?

Tras una breve reflexión, Gandhi le dijo a la mujer que accedía a su petición, pero que le llevara a su hijo al cabo de dos semanas, no antes.

Dos semanas más tarde, la madre llevó al muchacho. Gandhi habló con él y le sugirió que dejara de comer azúcar.

Cuando aquél finalmente aceptó la sugerencia de Gandhi, la madre exageradamente agradecida, no pudo por menos de preguntarle al maestro por qué había insistido en que esperase dos semanas.

¿Por qué?, repuso Gandhi, porque necesitaba esas dos semanas para librarme yo del mismo hábito.

Nadie lo ha expresado con mejores palabras que Mahatma Gandhi:

"Nosotros hemos de ser el cambio que deseamos ver en el mundo".

¿Qué enseñanza nos brinda este artículo?

¿Existen en nuestra vida laboral y profesional hábitos de pensamiento y de acción que requieren de modificaciones? ¿Cuáles?

¿Qué podemos hacer para cambiar esos hábitos?

Analicemos algunas frases al respecto:

"Vivir es saber cambiar, porque sin cambio no hay vida".

"Las palabras mueven, pero los ejemplos arrastran". Adagio Latino.

"Ha de desearse, y de ayudar a realizar, cuanto acerque a los hombres y le haga la vida más moral y llevadera". José Martí.

"Abre tus brazos al cambio, pero no te olvides de tus valores".

"Todos los males resultan pequeños frente al supremo bien de sentirse digno de sí mismo".

"Enséñame que perdonar es lo más grande del fuerte y que la venganza es la señal del débil". Gandhi.

#### **1.10.2.1.2. Actuación incondicional**

Hace ya algún un tiempo, un hombre castigó a su pequeña niña de tres años por desperdiciar un rollo de papel de envoltura dorado que empleaba para forrar una pequeña cajita de regalo.

El dinero era escaso en esos días y ellos no podían darse el lujo de que estas reservas de papel las utilizara para jugar.

Sin embargo, la niña le llevó el regalo a su padre a la mañana siguiente y le dijo: "Esto es para ti papito".

Él se sintió avergonzado de su reacción de furia, pero volvió a explotar cuando vio que la cajita estaba vacía.

Le gritó diciendo: "¿No sabes que cuando das un regalo a alguien se supone que debe haber algo adentro?".

La pequeñita miró hacia arriba con lágrimas en los ojos y dijo: "Oh papito, no está vacía, yo soplé besitos dentro de la cajita toditos para ti, papito..."

El padre se sintió morir, puso sus brazos alrededor de su niña y le suplicó que lo perdonara.

Se ha dicho que el hombre guardó esta caja dorada cerca de su cama por años, y siempre que se sentía enojado, tomaba de la caja un beso imaginario y recordaba el amor que su niña había puesto ahí.

De una forma u otra, cada uno de nosotros ha recibido también un regalo dorado, lleno de amor incondicional y besos de nuestros seres más queridos y nadie podrá tener una propiedad o posesión más hermosa que ésta.

¿Qué mensaje te reporta este artículo?

¿Cómo podemos evaluar en un inicio la actitud del padre?

¿Qué les podemos sugerir a aquellas personas que tienen estos rasgos impulsivos?

¿Es importante actuar con serenidad ante los problemas? ¿Por qué?

¿Qué podemos pensar de aquellas personas que sólo sirven esperando una recompensa?

En este sentido quisiera hacer algunas reflexiones sobre nuestro modo de actuación como docentes.

En nuestra conducta pedagógica cotidiana tenemos dos alternativas:

1.-La alternativa de la preocupación (tener).

2.-La alternativa de la influencia (ser).

Dimensión del tener:

Me sentiré contento cuando tenga textos y recursos didácticos.

Si tuviera un director que no fuera autoritario y prepotente....

Si tuviera unos padres de familia más pacientes.....

Si tuviera unos estudiantes más obedientes.....

Si ya tuviera mi título de especialista en pedagogía

Si tuviera más tiempo para preparar las clases.....

Dimensión del ser:

Puedo ser más estudioso sobre la Pedagogía.

Puedo ser más laborioso en mi institución educativa.

Puedo ser más cariñoso con mis estudiantes.

Puedo ser más comprensivo con los padres de familia.

¿Cuál alternativa usted escoge para ser realmente un líder pedagógico?

### **1.10.2.1.3 Diagnóstico pedagógico**

En cierta aula de 5to grado la maestra Carmen había observado que uno de sus estudiantes llamado Freddy no jugaba con los otros niños, en ocasiones se dormía durante la clase y constantemente necesitaba darse un buen baño.

Freddy comenzaba a ser un tanto desagradable.

Llegó el momento en que la maestra disfrutaba marcar los trabajos de éste con un marcador rojo, coloreando un "insuficiente" muy llamativo en la parte superior de sus tareas.

Pero un día el director de la institución le exigió a la docente que revisara sistemáticamente los expedientes escolares de cada niño.

Cuando Carmen lo hizo se llevó una gran sorpresa en el expediente de Freddy:

La maestra de 1er grado escribió:

"Freddy es un niño brillante, con una sonrisa sin igual. Hace su trabajo de una manera limpia y tiene muy buenos modales, es un placer tenerlo cerca."

La maestra de 2do grado escribió:

"Freddy es un excelente estudiante, se lleva muy bien con sus compañeros, pero se nota preocupado porque su madre tiene una enfermedad incurable y el ambiente en su casa ha de ser muy difícil."

La maestra de 3er grado escribió:

"Su madre ha muerto, ha sido muy duro para él. Él trata de hacer su mayor esfuerzo, pero su padre no muestra mucho interés y el ambiente en su casa le afectará pronto si no se toman ciertas medidas".

La maestra de 4to grado escribió:

"Freddy se encuentra atrasado con respecto a sus compañeros y no presta mucho interés en la escuela. No tiene muchos amigos y en ocasiones duerme en clase".

Ahora la maestra Carmen se había dado cuenta del problema y estaba apenada con ella misma.

Los alumnos el "Día del Educador" les llevaron regalos envueltos con preciosos moños y papel brillante.



Freddy también le entregó uno en un papel amarillo muy arrugado, al parecer recogido de algún cesto.

A la maestra le dio pánico abrir el regalo en medio de otros presentes. Era un viejo brazalete y un frasco de perfume con sólo un cuarto de su contenido.

Ella detuvo la burla de los niños al exclamar lo precioso que era el regalo y se colocó un poco de perfume en su muñeca.

Al finalizar la clase Freddy le dijo: Maestra, el día de hoy usted huele como solía oler mi mamá. Después que el niño se fue ella lloró mucho.

A partir de ese día la maestra brindó todo su amor a los niños y puso un especial interés en Freddy, convirtiéndolo en uno de los mejores estudiantes del grupo.

¿Por qué Freddy logró superar las deficiencias y convertirse en uno de los mejores estudiantes del grupo?

¿Cuál es nuestro criterio respecto al regalo que Freddy le dio a la maestra?

Si tuviéramos que escribir el final de esta historia... ¿qué palabras de agradecimiento debería decirle Freddy a su maestra y viceversa?

¿Resultará importante la revisión por parte de los maestros del diagnóstico psicopedagógico y la caracterización de los estudiantes?. ¿Por qué?

Vamos a comentar las siguientes frases:

"El buen maestro es aquél que hace que lo difícil parezca fácil".

"Un buen educador infunde confianza en sus estudiantes y convierte el aprendizaje en una tarea fascinante".

"Un solo día con un buen maestro reporta tanto, como mil días de estudio concienzudo". Proverbio japonés.

"Enseñar significa comprometerse a mejorar la vida de los demás, es ante todo una cuestión de amor".

"El buen maestro es aquel que nos llegó al corazón que nos comprendió o se interesó en nosotros como persona".

### **1.10.3. Conflictos del liderazgo pedagógico**

1.-Masividad y calidad.

2.-Necesidades y posibilidades de financiamiento

3.-Autonomía e intervención estatal.

### **1.10.3. Cualidades del líder pedagógico**

Está dispuesto a correr riesgos.

Audaz, inteligente.

Vence su desánimo y las ideas negativas.

Es paciente y consistente.

Buen carácter

No le asusta ser un inconformista.

Lucha por la calidad.

Prevé las necesidades a largo plazo.

Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.

Apasionado por el cambio y lo nuevo.

Hábil en la toma de decisiones.

Arrastra y no empuja.

Tiene autoridad moral.

Aprender constantemente.

Desarrollo de las personas e involucrar.

Adaptabilidad.

Creatividad.

#### **1.10.4. Requisitos del líder pedagógico**

Saber enmarcar los objetivos del colectivo.

Portador de lo nuevo, creador incesante.

Apasionado por el cambio.

Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.

Saber intuir y prever los problemas.

Hábil en la toma de decisiones.

Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.

Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.

Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.

Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.

El líder pedagógico resume y transmite historia.

#### **1.10.5. Conocimientos del líder pedagógico:**

Conocimientos de los estudiantes.

Conocimientos de la práctica docente.

Conocimientos de las teorías educativas y de dirección del aprendizaje.

Conocimientos de modelos pedagógicos y métodos de investigación.

### **1.10.6. Habilidades del líder pedagógico:**

Habilidad para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.

Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.

Habilidad por tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.

Habilidad para confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande.

Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades que se atribuyen al líder pedagógico no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder pedagógico cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización en el grupo familiar, escolar y laboral.

En los líderes pedagógicos deben desarrollarse 10 valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.
2. Empatía: para comprender lo que los alumnos quieren.
3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
4. Conciencia esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.

6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
9. Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.
10. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

Los líderes pedagógicos se destacan por poseer 7 atributos esenciales:

1. Competencia científico - pedagógica: capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación.
2. Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huellas: legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.
4. Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación para delegar y motivar a los estudiantes.
5. Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.

Ahora bien, no basta con reunir los requisitos necesarios para ser docente, no basta con acumular una larga experiencia docente, las posibilidades de éxito pedagógico en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del profesor de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la Pedagogía y la Didáctica.

Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia

"ADIVINAR ES UN DEBER DE LOS QUE PRETENDEN DIRIGIR. PARA IR DELANTE DE LOS DEMÁS, SE NECESITA VER MAS QUE ELLOS". José Martí. En Steek Hall el 21 de enero de 1880.

Esto no significa que el docente tenga que ser un mago o prestidigitador.

Significa que tiene que ser un líder, y ejercer a su vez, el liderazgo pedagógico en todos los niveles a él subordinados, para lo cual debe ser capaz de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección del aprendizaje en los que se eliminen el burocratismo, el esquematismo, la inercia, lo tradicional o tradicionalista, lo retórico, teórico o reproductivo, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas pedagógicos y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El líder debe ejercer el LIDERAZGO EDUCACIONAL en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

**I.- Combinar en su gestión:** La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.

La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.  
El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

**II.- Lograr en su gestión:** La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.

Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.

Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.

Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.

El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción > de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo pedagógico no es atributo exclusivo de los docentes superdotados. Potencialmente está en cualquier profesor común y corriente que enfrenta el trabajo pedagógico con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Ahora bien, en lo relacionado con los líderes pedagógicos, se ha establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas

**El liderazgo pedagógico es una rara habilidad.**

Las oportunidades de liderazgo pedagógico son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos los docentes.

**Los líderes pedagógicos nacen, no se hacen.**

No es fácil ser líder pedagógico, no existe receta, ni guía para ser líder pedagógico. Pero las principales capacidades se pueden aprender.

**Los líderes pedagógicos son docentes carismáticos.**

Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo pedagógico eficaz.



## **El líder pedagógico empuja, manipula, ordena y manda a los estudiantes.**

El líder pedagógico dirige el proceso pedagógico más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por formar integralmente a los estudiantes para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas de éstos.

El líder pedagógico no nace, se hace; el liderazgo pedagógico es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creador, como prueba de fidelidad a una profesión, una obra o una causa de marcada significación social: la educación. (ORTIZ: 2012)

## **2. HABILIDADES COOPERATIVAS.**

**2.1.- Antecedentes:** Desde hace ya algunos años diversos autores, entre ellos Rojas, Mercado, Olmos y Weber (1994), han venido planteándola pertinencia de desarrollar una perspectiva socio instruccional del aprendizaje, en la cual los contenidos formales a enseñar se administren al grupo de estudiantes a partir de una modificación en los estilos de interacción y diálogo que usual existen en el ambiente del aula tradicional. El esquema de trabajo o estrategia fundamental es el pequeño grupo, en el que las personas participantes asumen como un todo la responsabilidad frente a la tarea.

Existen referentes en el campo de la investigación educativa y psicológica que le dan marcada importancia a la «interacción humana» como punto de partida

de los procesos de desarrollo y que están centrados en los fundamentos sociales de la cognición y el lenguaje.

Por un lado se encuentra un número considerable de posiciones que parten fundamentalmente de las aportaciones de Vygotsky al desarrollo de los procesos psicológicos superiores (Vygotsky, 1979), que diversos investigadores asumen como premisas de crucial importancia para el desarrollo de sus planteamientos (porejemplo, Slavin, 1996, 1999); el lado instruccional de asunto pone el acento en el concepto de *mediación*, el cual involucra no solamente la adquisición de cierto conocimiento, sino también el dominio de procedimientos relevantes en la relación del sujeto con sus semejantes (KarpovyHay Wood,1998).

De allí que este punto de vista del aprendizaje promueva la idea de que los procesos psicológicos que dan paso al desarrollo cognitivo aparecen dos veces en la historia individual (Vygotsky, 1979): primero en el plano intersicológico o intersubjetivo y luego en el intra-sicológico o subjetivo propiamente dicho, punto de partida para el planteamiento de la enseñanza bajo un enfoque o perspectiva «socio-instruccional» (Ríos, 1997) que en un sentido amplio puede llamarse apropiada «cooperación».

Colly Solé (1990), define a la enseñanza como «un proceso continuo de negociación de significados, de establecimiento de contextos mentales compartidos, fruto y plataforma, a su vez, del proceso de negociación», lo que permite verificar las conexiones entre aprendizaje, interacción y cooperación; los individuos que intervienen en un proceso de aprendizaje, se afectan en forma mutua, intercambian proyectos y expectativas y replantean un proyecto mutuo, que los conduzca al logro conjunto de un nuevo nivel de conocimiento y satisfacción.

El aprendizaje colaborativo, es otro de los postulados constructivistas que parte de concebir a la educación como proceso de socio construcción que permite conocer las diferentes perspectivas para abordar un determinado problema, desarrollar tolerancia en torno a la diversidad y pericia para reelaborar una alternativa conjunta.

Los entornos de aprendizaje constructivista se definen como «un lugar donde los alumnos deben trabajar juntos, ayudándose unos a otros, usando una variedad de instrumentos y recursos informativos que permitan la búsqueda de los objetivos de aprendizaje y actividades para la solución de problemas» (Wilson, 1995)

Slavin (1980, 1990, 1991, 1996, 1999), definió el cooperativismo como una «técnica del salón de clases en la cual los estudiantes trabajan en actividades de aprendizaje en pequeños grupos y reciben recompensas o reconocimientos basados en la realización o desempeño grupal» (Slavin, 1980, p. 315).

Dentro de este esquema identifica tres elementos:

a) Una estructura de tarea (las actividades mismas que se realizan en el salón, las cuales son de naturaleza instruccional variada).

b) Una estructura de recompensas, vinculada a procesos interpersonales como el tipo de consecuencias que para una persona tiene la ejecución o el rendimiento en el aula de clase de otro compañero o compañera, y la «interdependencia positiva», en tanto el éxito de una persona contribuye con el éxito de la otra; además, los logros de un objetivo particular del estudiante están relacionados unos con otros en función del desempeño o la ejecución en tareas que se realizan de forma individual y/o grupal, junto al sentido de pertenencia, que confiere cohesión al grupo; y al finalizar.

c) Una estructura de autoridad, referida al control relativo que los estudiantes pueden tener sobre sus propias actividades en tanto el control resulta ser impuesto por el docente.

Caro Preso y Haggerty (2000) afirman que, en la educación superior, el aprendizaje cooperativo ocurre en un ambiente cuidadoso estructurado de experiencias coordinadas por el cuerpo docente.

Este esquema incluye la característica básica de la relación de dependencia mutua entre los participantes, la promoción del aprendizaje individual y grupal y el uso y desarrollo de destrezas interpersonales.

Este auto es enumeran las ventajas que tiene el aprendizaje cooperativo en este nivel académico:

- a. Los aprendices se constituyen en participantes activos de su propio proceso, más que en receptores pasivos de metas, ideas y experiencias;
- b. Se promueve la consideración crítica y creativa acerca de qué y cómo se aprende;
- c. Contribuye a apoyar su propio aprendizaje y el aprendizaje de otras personas;
- d. La experiencia incrementa la responsabilidad de su propio aprendizaje y frente al grupo;
- e. Se aprende a trabajar en compañía de manera positiva.
- f. Contribuye a encontrar significado y dirección a los propios esfuerzos para el aprendizaje.

Según Jehng (1997) el trabajo en grupo permite la co-construcción del conocimiento, dado que supone la presentación, confirmación, rechazo y

modificación de significados acerca de la tarea, los cuales son compartidos entre las personas que pertenecen al grupo.

Las estrategias y acciones que los participantes aplican en la negociación son aspectos de importancia para la realización del trabajo; por tanto, para esta clase de aproximación educativa, las interacciones sociales involucradas entre los participantes y los procesos psicosociales que pautan dichas interacciones son factores de importancia que impactan en el aprendizaje. Y esto se debe a la interdependencia social que tal proceso implica.

Según Díaz Barriga (1999) el aprendizaje colaborativo se caracteriza por la igualdad que debe tener cada individuo en el proceso de aprendizaje y la mutualidad, entendida como la conexión, profundidad y bi-direccionalidad que alcance la experiencia, siendo ésta una variable en función del nivel de competitividad existente, la distribución de responsabilidades, la planificación conjunta y el intercambio de roles.

Resulta importante resaltar la necesidad de comprender el verdadero significado del aprendizaje colaborativo, pues de lo contrario se corre el riesgo de promover experiencias caracterizadas por actitudes individualistas, en las que prevalecen los conflictos, frustraciones y complejos de los miembros del grupo y no se logra entablar una interacción favorable, que conduzca a la interdependencia positiva.

Atendiendo el proceso desde la conformación misma del equipo, se producirá un aprendizaje que además de resultar rico en cuanto a los productos cognoscitivos logrados, a nivel interpersonal e intrapersonal se modela y aprende valoración y responsabilidad hacia el proceso educativo, capacidad para conformar equipos de trabajo productivo y respeto por los demás y su trabajo.

Los hermanos Johnson (1994, 1999) consideran cinco elementos básicos, sin los cuales no es posible llevar a la práctica el aprendizaje cooperativo:

**2.1 Interdependencia positiva:** constituye el núcleo del aprendizaje cooperativo, y se alcanza cuando los miembros del grupo son conscientes de que no pueden alcanzar el éxito a menos que también lo alcancen sus compañeros. Del esfuerzo que realiza cada persona se beneficia ella misma y los demás.

Los estudios llevados a cabo por Hwong, Caswell y Johnson y Johnson (1994) sobre la interdependencia positiva concluyen que:

a) El mero hecho de pertenecer a un grupo de trabajo no garantiza una mejora en el aprendizaje. Es necesario saber que el trabajo individual va a afectar el éxito o el fracaso de los demás compañeros del grupo, provocando esa doble responsabilidad, individual y de grupo;

b) La interdependencia positiva bien estructurada es una condición necesaria, aunque no suficiente.

La interdependencia positiva juega también un papel importante en los conflictos cognitivos. Al conflicto se llega cuando las personas del grupo se involucran en una discusión en la que vierten sus puntos de vista, sus diferentes posturas, sus opiniones, sus procesos de pensamiento.

Cuando el conflicto se resuelve de manera constructiva, desemboca en un cuestionamiento de las posturas de cada persona, en una búsqueda activa de información, en una reconceptualización del conocimiento y consecuentemente, aumenta el dominio y la retención de la materia discutida, con mayores niveles de estrategias de razonamiento.

**2.2 Responsabilidad individual y grupal:** trabajar en grupo no puede significar que los integrantes diluyen la responsabilidad de su propio aprendizaje en el grupo. El grupo es una plataforma que les va a facilitar la construcción de su aprendizaje, del que son los únicos responsables; hay que aprender juntos para poder actuar después ya sea individual.

El grupo debe tener claro sus objetivos y debe ser capaz de evaluar el progreso realizado en cuanto al logro de esos objetivos y los esfuerzos individuales de cada miembro.

**2.3 Interacción cara a cara:** para poder trabajar en equipo es necesario encontrarse cara a cara con las demás personas del grupo a fin de completar las tareas y contribuir con el esfuerzo propio al esfuerzo de los demás. Los alumnos deben realizar juntos una labor en la que cada uno promueva el éxito de los demás, compartiendo los recursos existentes y ayudándose, respaldándose, alentándose y felicitándose unos a otros por su empeño en aprender. Los grupos de aprendizaje son a la vez, un sistema de apoyo académico y un sistema de respaldo personal.

Algunas importantes actividades cognitivas e interpersonales sólo pueden producirse cuando cada alumno promueve el aprendizaje de los otros, explicando de manera verbal cómo resolver problemas, analizar la índole de los conceptos que se están aprendiendo, enseñar lo que sabe a sus compañeros y conectar el aprendizaje presente con el pasado. Al promover de manera personalizada el aprendizaje de los demás, los miembros del grupo adquieren un compromiso personal unos con otros, así como con sus objetivos comunes.

**2.4 Aprendizaje de habilidades sociales:** el aprendizaje cooperativo es intrínseco más complejo que el competitivo o el individualista, porque requiere que los alumnos aprendan tanto la ejecución de las tareas como las prácticas

interpersonales y grupales necesarias para funcionar como parte de un grupo. Los miembros del grupo deben saber cómo ejercer la dirección, tomar decisiones, crear un clima de confianza, comunicarse, manejar conflictos y deben sentirse motivados a hacerlo. Dado que la cooperación guarda relación con el conflicto (Johnson, 1991,1992) los procedimientos y técnicas requeridas para manejarlos de manera constructiva son de especial importancia para el buen funcionamiento de los grupos de aprendizaje.

**2.5 Evaluación grupal:** esta evaluación tiene lugar cuando los miembros del grupo analizan en qué medida están alcanzando sus metas y manteniendo relaciones de trabajo eficaces. Los grupos deben determinar qué acciones de sus miembros son positivas o negativas y tomar decisiones acerca de cuáles conductas conservar o modificar.

Para que el proceso de aprendizaje mejore en forma sostenida, es necesario que los miembros analicen con cuidado cómo están trabajando juntos y cómo pueden acrecentar la eficacia del grupo

El aprendizaje colaborativo ha demostrado eficiencia en la superación de actitudes negativas, al incrementar la motivación y el auto concepto. Por otra parte las experiencias de interacción cooperativa permiten producir un aprendizaje vinculado al entorno social del individuo, dado que propician la creación de ambientes estimulantes y participativos, en los que los individuos se sienten apoyados y en confianza para consolidar su propio estilo de aprendizaje.

**2.6. A modo de conclusión.-**Las habilidades cooperativas son el eje que vertebra la estructura del aprendizaje cooperativo y a ellas se apunta en este trabajo. Se entiende que desde una perspectiva integral el aprendizaje de habilidades sociales es la base que les puede quedar a los estudiantes para desenvolverse después en su vida. Se observa que mantener actitudes de



solidaridad y respeto con los demás, mejorará la competencia interpersonal y la construcción y mantenimiento de relaciones personales positivas, facilitando la adaptación y contribuyendo a la salud psicológica de todos los actores.

El encuentro en el aula con esta metodología colaborativa podrá ayudar a suavizar el quiebre hogar-escuela de los alumnos, aportando no sólo un sistema de estudio organizado sino también la oportunidad de relación e inserción social que tanto necesitan.

La estructura cooperativa promoverá un contexto que facilite la cohesión grupal priorizando las relaciones interpersonales. Como resultado de la aplicación de este proyecto se podrá potenciar la tarea docente estimulando a los alumnos a colaborar con los compañeros que presentan dificultades, preparándolos para actuar de igual modo en el futuro con todos aquellos con quienes se relacionen y requieran su ayuda.

El entramado cooperativo hará que los alumnos se sientan mejor, más relajados frente a la materia, los profesores y la situación de enseñanza y aprendizaje, y con más confianza en sí mismos.

Creemos que es importante que el alumno advierta que el desarrollo de habilidades sociales es un requisito indispensable para el éxito académico y personal, independiente del contenido conceptual sobre el cual desarrolla su tarea. En la clase cooperativa confluirán motivaciones intrínsecas y extrínsecas. El apoyo social ofrecido por los compañeros aumentará el compromiso personal por aprender.

Cada alumno se verá comprometido con sus compañeros de grupo pues estos confiarán en él y en sus capacidades para esforzarse.

Con respecto a la adaptación social, los alumnos tendrán suficientes oportunidades para poner en práctica habilidades sociales, como la ayuda a los demás, la consideración de las diferencias, la necesidad de compartir. Por todo ello se cree que la interacción proporcionará gratificación inmediata y diaria a los esfuerzos de cada uno, como estrategia de retroalimentación positiva para la convivencia.

La cooperación entendida como la unión de fuerzas para un éxito común aportará beneficios para todos los actores del proceso educativo, potenciando la labor docente y el reconocimiento entre pares así como también la integración con y entre los alumnos.

Los alumnos realizarán juntos una labor en la que cada uno será promotor del éxito de los demás, compartiendo los recursos existentes y ayudándose, respaldándose, alentándose y felicitándose unos a otros por su empeño en aprender.

### **3. TRABAJO EN EQUIPO**

**3.1 Definición.**-“Trabajo en Equipo” no significa solo “trabajar juntos”. Trabajo en Equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer real que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa.

La adopción de la verdadera filosofía de trabajo en equipo en una organización, y de sus técnicas (que en administración son muy claras y específicas) puede atraer a la empresa éxitos en rendimiento personal y colectivo, que impulsen la productividad hasta en un 40 por ciento sólo en el primer año, según los estudios.

Usted puede tener bajo su cargo 10 personas, y trabajar con un grupo, o trabajar con un equipo. La diferencia es la sinergia. Si usted tiene 10 personas haciendo el trabajo de 10 personas y dando resultados como de 10 personas, usted tiene un grupo. Si usted tiene 10 personas dando el resultado de 12, 14 o más personas, usted tiene un equipo. Sinergia significa que “el todo es mayor que la suma de las partes”. Es decir, que  $1 + 1$  es igual a 3.

Para llegar a un equipo, tienen que darse cuatro requisitos indispensables. Esos requisitos se expresan en la siguiente definición aceptada por los expertos de lo que es un equipo: “Es un grupo de personas comunicativas; con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes; con un propósito en común; que están trabajando juntas para lograr objetivos propuestos e identificados.

**3.2 Primer requisito: Comunicación.-** Peter Drucker, el padre de la administración moderna, dice que “para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar necesariamente con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo”.

Es decir, que todo el mundo esté bien informado, que los jefes no se “guarden información en el bolsillo trasero”. Además, que el empleado tenga la confianza suficiente y la seguridad en el sistema como para que diga qué no le gusta, y que los jefes estén dispuestos a escuchar a su personal y -al menos de vez en cuando—poner en práctica las ideas de ellos.

**3.3 Segundo requisito: Con diferentes aptitudes, habilidades y aptitudes.-** No todas las personas son iguales. Un principio básico de la filosofía del trabajo en equipo es que cada persona del equipo aporta al éxito y al rendimiento del equipo de acuerdo con su propia y particular habilidad.

En el tiempo de las cavernas, los hombres trabajaban en equipo, según los antropólogos. Si usted tenía buenos ojos usted era el vigía que esperaba atisbar a la presa. Si el otro tenía buena puntería él era el que lanzaba la lanza. Si otro tenía buenas piernas, él era el que perseguía al animal herido; otro lo cargaba; otro lo destazaba. En fin, cada uno aportada de acuerdo con su propia habilidad. Y todos, por igual, compartían los resultados: comerse al jabalí cazado.

En un equipo así es como las cosas funcionan. El líder conoce la habilidad diferencial de cada uno, e impulsa esa habilidad. Justamente esa diversidad (no homogeneidad) es lo que hace grande y fuerte al equipo. Por eso es que esa técnica de “El Empleado del Mes” es una tontería, que es totalmente contraria a la filosofía del trabajo en equipo, porque premia una sola variable, y no premia a cada empleado por su propio y valioso aporte al éxito del equipo.

**3.4 Tercero: Con un propósito en común.-** Esto tiene que ver con el código de la organización. Toda organización tiene un código, compuesto por la misión, la visión, los valores y las expectativas organizacionales. Todos en el equipo deben conocer y vivir ese código. Es más, el objetivo de todo buen líder debe ser el lograr un equipo “holográfico”, en el cual cada miembro del equipo refleje a la organización, es decir, que tengan dentro de sí el código completo de la organización.

Esto se logra por procesos de culturización que comienzan desde la propia inducción del empleado nuevo, hasta programas de capacitación y reforzamiento continuo del código, por parte de la jefatura inmediata y de la administración.

Como complemento de este concepto, la misión de las organizaciones muchas veces es larga, ambigua y nebulosa, y el empleado común ni se la sabe, y si se

la sabe ni la entiende. Por eso es muy conveniente que cada equipo tenga su propia misión particular muy clara. Que entienda cómo aporta exactamente en éxito de toda la organización.

La misión de un ejército puede ser ganar la guerra. Pero la misión de una unidad de 20 hombres de ese ejército, puede ser “volar aquel puente” o “recuperar esa colina”. Eso es lo que llamamos “propósito común”.

**3.5 Cuarto: Con objetivos claramente identificados.-** Esto es crucial. Los objetivos de cada equipo deben ser exactos, específicos, medibles, cuantificables, retadores. El equipo debe saber con exactitud cuánto es lo que debe alcanzarse. Tiene que tener recursos de medición constante.

El líder debe estarle recordando al equipo periódicamente cómo van, cuánto han logrado, cuánto les falta. Si los objetivos son ambiguos y el líder no lleva el “marcador”, lamentablemente la labor del equipo se vendrá a menos, exactamente en donde cuenta: en el producir y el ganar.

“El trabajo en equipo no es fácil de implantar en las organizaciones”. En el mundo occidental se nos ha enseñado a competir unos contra otros. Incluso los sistemas de incentivos se basan en la competencia dentro del mismo equipo, cuando en realidad lo que ocupamos es que todos “trabajemos juntos”.

Desde la escuela el niño está compitiendo contra el compañerito por la nota del examen. ¿Cuánto sacaste vos? Las investigaciones han demostrado más allá de cualquier duda que para lograr mayor productividad no sólo no hace falta la competencia, sino que más bien hace falta la ausencia de competencia.

Hay que enseñar a la gente a confiar unos en otros y en disfrutar del éxito colectivo del equipo, no de la luz propia y brillante de “mi estrella”. Hay que

reforzar (premiar) a la gente que comienza a adoptar hábitos tendientes a la filosofía del trabajo en equipo. Y hay que montar una seria capacitación situacional en lo que trabajo en equipo se refiere.

Para tener éxito en el trabajo en equipo, hay que iniciar desde el principio: es decir, capacitando a los reclutadores para que recluten y seleccionen recurso humano que tienda hacia el pensamiento colectivo, gregario.

Los “llaneros solitarios” no ayudan a la filosofía. El primer esfuerzo en el replanteamiento conceptual de esta filosofía de trabajo debe necesariamente iniciar desde las cabezas.

Los jefes superiores e intermedios deben convertirse en impulsores convencidos, visibles y comprometidos con la nueva filosofía. De no ser así, en la llanura la filosofía no permeará, no será creíble, sino que será considerada por el personal sólo como “una moda pasajera más”.

### **3.6. El trabajo en equipo se basa en las "5 c":**

**3.6.1. Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

**3.6.2. Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

**3.6.3. Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

**3.6.4. Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo. Por ejemplo, en una operación de trasplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

**3.6.5. Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

**3.7. Puesta en marcha de un equipo de trabajo.-** Hay que ser consciente de que los equipos van a necesitar tiempo para acoplarse y funcionar eficazmente. Normalmente los equipos irán pasando por diversas etapas:

**3.7.1. Inicio:** predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos.

**3.7.2 Primeras dificultades:** el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.

**3.7.3. Acoplamiento:** los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de

superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite recuperar cierto optimismo.

**3.7.4. Madurez:** el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.

**3.7.5. Agotamiento:** buena parte del proyecto ya está realizado, quedan flecos menores y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo.

**3.7.6. Jefe del equipo.-** Todo equipo necesita un jefe, una persona que lo dirija, que se ponga al frente del mismo. Al igual que todo equipo de fútbol necesita un entrenador o que toda orquesta necesita un director.

Aunque el **jefe** no sea un líder al menos debe contar con una serie de **cualidades** muy significativas para poder dirigir eficazmente un equipo de trabajo:

- Debe ser una **persona justa**, que sepa exigir pero también recompensar, que no haga discriminaciones arbitrarias, sino que trate a todos por igual.
- Una **persona muy trabajadora**, que de ejemplo: si exige a los demás, él por delante.
- Una **persona exigente pero humana**, que busque y persiga la excelencia pero que sepa reconocer el esfuerzo y la entrega. Una cualidad importante es ser comprensivo ante el fallo del colaborador.



Muchos jefes adoptan frente a sus colaboradores una actitud fría, distante, de superioridad, confundiendo altivez con autoridad. Una persona que no sea capaz de relacionarse con su gente difícilmente va a ser capaz de liderar un equipo humano

- **Respetuosa:** que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores lo muestre también hacia sus colaboradores. Pero que sepa mantener la disciplina, que sepa decir NO cuando sea necesario.
- Un **defensor de su equipo**, que no tolere ataques externos. Si hay que tomar medidas las tomará él dentro del equipo, pero no permitirá que desde fuera se ataque a ninguno de sus colaboradores.
- Una persona **que se preocupe por el bienestar de su gente**, que nunca les deje en la estacada. Si se produce un fallo él lo asumirá de cara al exterior, nunca echará la culpa a un colaborador (internamente si pedirá responsabilidades). Que se preocupe de que todos se sientan a gusto en el equipo, integrados, de que todos participen activamente.
- Un **organizador nato:** consigue que el equipo funcione, que vaya avanzando, que se vayan cumpliendo los plazos.
- Una **persona decidida**, que sepa tomar decisiones por difíciles que sean. No se esconde ni pasa el "marrón" a algún colaborador.
- **El jefe debe confiar en su equipo** ya que esto el equipo lo percibe.

### 3.7.7. ¿Cuáles son los principales cometidos del jefe del equipo?

- **Organizar el equipo:** quién se va a ocupar de cada aspecto, normas de funcionamiento (nivel de autonomía de cada miembro, coordinación del equipo, reuniones, evaluaciones, etc.).
- **Procurar al equipo los recursos necesarios** para realizar su labor, (técnicos, materiales, humanos, etc.).
- **Tratar de lograr un equipo cohesionado, eficiente.**

- **Vigilar el cumplimiento de los objetivos** y plazos del proyecto, verificar que se va avanzando en la dirección adecuada tomando en caso contrario las medidas oportunas.
- **Supervisar el trabajo** del equipo antes de presentar los resultados al órgano supervisor.
- **Centralizar la relación del equipo con el resto de la organización**, especialmente con los niveles superiores.

**3.7.8. Miembro ideal de un equipo de trabajo.-** Señalamos a continuación algunas de las características que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo: Son cualidades que el jefe de equipo debe tratar de potenciar entre sus colaboradores

**3.7.8.1. Espíritu de equipo:** debe dejar atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y anteponer el interés del equipo. Hay que tener presente que el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos a otros.

Ocurre igual que en un equipo de fútbol donde el jugador debe anteponer el trabajo de equipo a su propio lucimiento personal.

No sólo debe manifestar este espíritu de equipo sino que tiene que intentar contagiarlo al resto de compañeros.

**3.7.8.2. Colaborador:** debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros. No sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atento a detectar posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo.

**3.7.8.3. Respetuoso:** tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.

**3.7.8.4. Buen carácter:** una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.

**3.7.8.5. Leal:** con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.

**3.7.8.6. Asume responsabilidades:** acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla el acepta su parte de culpa.

**3.7.8.7 Trabajador:** ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo caiga en otro compañero.

**3.7.8.8 Inconformista:** busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más. La fundamentación filosófica del presente trabajo investigativo está ligada al constructivismo en general y la teoría de Piaget en particular que consideran al sujeto como un ser activo en el proceso de su desarrollo cognitivo. Más que la conducta, aquí interesa como el ser humano procesa la información, de qué manera los datos obtenidos a través de la percepción, se organizan de acuerdo a

las construcciones mentales que el individuo ya posee como resultado de su interacción con las cosas.

El término constructivista, implica precisamente que bajo la relación aislada (no histórica) entre el sujeto y el objeto el niño(a) o el adulto construye activamente nociones y conceptos, en correspondencia con la experiencia netamente individual que va teniendo con la realidad material. Estos conceptos y nociones elaborados individualmente, cambian con el transcurso de las experiencias y condicionan las maneras de percibir y comprender la realidad.

Explicar el constructivismo en la escuela significa inevitablemente relacionarlo con la escuela activa, diversos factores de orden social, político, científico y pedagógico se desarrollaron para dar lugar a nuevos paradigmas que se plantearon a nivel educativo.

Lo fundamental está en considerar al alumno un sujeto y no un objeto de la educación bajo los siguientes postulados:

- El fin de la escuela consiste en educar a los alumnos para la vida.
- Los contenidos de enseñanza deben ser la naturaleza y la vida misma.
- Lo que se va a enseñar debe organizarse desde lo simple y concreto hasta lo complejo y abstracto.
- El alumno aprende haciendo.
- Los recursos didácticos son útiles del alumno y su manipulación permitirá el desarrollo de capacidades intelectuales.
- La construcción de aprendizajes significativos y su funcionalidad, se facilitan cuando más similitud hay entre las situaciones de la vida real y social con las de la vida escolar.
- El aprendizaje es fruto de las relaciones humanas con el profesor, con otros alumnos y el entorno que los rodea.

- El entorno es elemento fundamental que incide en el proceso de configuración de los intereses, expectativas, actitudes y motivaciones, en los conocimientos previos desde el punto de vista cognitivo, afectivo y emocional.
- Los aprendizajes significativos deberán ir construyéndose en continua adaptación a una sociedad cambiante y plural, para que sean verdaderamente funcionales.

## TEORÍA CONCEPTUAL

- **Asertivo:** Este término se lo utilizará para asociarlo con la adecuada conducción o consecución de un objetivo trazado. De tener la certeza de que está en “lo cierto”
- **Clima Institucional:** El ambiente físico y el ambiente de las relaciones interpersonales que se vive al interior de la institución.
- **Comunidad Educativa:** Hace referencia a las diversas organizaciones sociales que interactúan en la institución educativa, como son autoridades, personal administrativo, de servicio, docentes, estudiantes, representantes de los estudiantes.
- **Currículo formal:** Es el documento curricular oficial para la realización del acto educativo y que no siempre guarda relación con lo que realmente se transmite o recrea con los estudiantes.
- **Currículo oculto:** Serie de actitudes y comportamientos que la institución educativa los transmite de manera imperceptiva y, muchas veces, define su caracterización
- **Currículo real o vivido:** Es la serie de contenidos y destrezas de las que hace uso el maestro con sus estudiantes. Lo que opera del currículo formal en la dinámica educando – educador.
- **Empatía:** Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro (Real academia de la Lengua)
- **Enfoque tradicional:** Dentro de los sistemas administrativos, es una visión caracterizada por la acción restrictiva de sus miembros por parte de una autoridad.
- **Equipo cooperativo:** Los grupos que se conforman para una tarea y en donde cada miembro asume la responsabilidad personal y grupal para el éxito de la misma

- **Escuela:** El término será manejado en su acepción amplia que involucra a todos los establecimientos educativos, independientemente de su nivel o modalidad.
- **Habilidades cooperativas:** Conjunto de estrategias y acciones emprendidas por una persona para generar la cooperación y el trabajo mutuo.
- **Intercambio pedagógico:** Dentro del campo educativo, cada una de los aspectos que son asumidos de manera compartida entre las personas o grupos y que coadyuvan al mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje.
- **Liderazgo:** La capacidad de asumir la conducción o direccionamiento de una comunidad, ya sea a nivel personal o grupal. El liderazgo se lo puede asumir todos los miembros.
- **Posicionamiento:** Asumir una postura frente a otros, ocupar un determinado espacio dentro de una colectividad.
- **Pragmatismo:** Corriente de pensamiento caracterizada por la objetividad de los fenómenos, por su carácter de práctico.
- **Representantes:** Se precisa una distinción semántica. Se lo considera a los padres y madres de familia de sus estudiantes o la persona que hace sus veces, no a una muestra de los mismos estudiantes.
- **Servicios de calidad:** Servicios educativos caracterizados por dar respuesta positiva a las demandas de la sociedad.

## TEORÍA REFERENCIAL

Revisados los repositorios digitales de las Universidades: Estatal de Bolívar, Andina Simón Bolívar, San Francisco de Quito, no existen referencias acerca del tema que se va a investigar, lo cual resulta extraño si se considera que el liderazgo cognitivo potencia el trabajo en equipo en los diferentes ámbitos educativos.

En el repositorio de la Universidad Estatal de Bolívar, facultad de Ciencias de la Educación, se localiza un tema que es un mínimo referente sobre el tema y se titula “Incidencia de las Características Personales del Docente en el Proceso de Enseñanza - Aprendizaje de los Niños de la Escuela “Antonio Mata” de la Parroquia las Pampas, Cantón Sigchos, Provincia de Cotopaxi, durante el Período 2010 – 2011”.

El resumen sobre este trabajo expresa que resulta bastante difícil explicar en pocas palabras los logros más importantes de la investigación, sin embargo se puntualiza lo siguiente: El principal propósito fue identificar las fortalezas y debilidades de las características de los docentes que trabajan en la escuela “Antonio Mata”, para proponer las estrategias y mejorarlas.

La investigación se realizó directamente en la escuela “Antonio Mata” de Las Pampas, cantón Sigchos, cuyos instrumentos de investigación se aplicó a autoridad, profesores y estudiantes, y cuyos resultados más importantes son: maestros con dificultad para relacionarse con los padres de familia, que no son francos, maestros expositores y memoristas, faltando a su compromiso con su rol de mediador, desinteresados por la superación profesional, no tienen mente abierta para escuchar opiniones en el campo educativo, docentes pasivos, tristes, irritables, impuntuales, y con falta de liderazgo.



## **TEORÍA SITUACIONAL**

Los Centros Educativos Comunitarios Interculturales Bilingües – CECIBs. Luis Martín Paguay, 3 de Octubre y Juan Montalvo, que integran la Corporación de Desarrollo Integral Alto Guanujo – CODIAG, están ubicados en las comunidades de Culebrillas, Marcopamba e Illangama, respectivamente; pertenecen a la parroquia de Guanujo y son administrados financiera y técnicamente por la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Bolívar.

Los planteles mencionados tienen como característica común que son unidocentes; es decir, cuentan cada uno con una sola maestra titular para atender a la población escolar del sector.

En el CECIB Luis Martín Paguay, a más de la maestra titular labora una maestra con contrato para atender a 44 estudiantes, en el plantel 3 de Octubre están asistiendo 35 estudiantes y el CECIB Juan Montalvo cuenta con 26 estudiantes.

Estos establecimientos, por su ubicación geográfica, están en permanente interacción, se realizan intercambio de experiencias entre estudiantes, reuniones con la comunidad de manera integrada, cuyos moradores están siempre pendientes de trabajar por el adelanto de sus sectores.

## TEORÍA LEGAL

Existen claras disposiciones que garantizan el ejercicio educativo de las personas y en donde el liderazgo de docentes y autoridades es decisivo para una educación de calidad basada en la cooperación.

La Constitución de la República del 2008 en sus articulados que se anotan expresa:

**Art. 26.-** La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

**Art. 27.-** La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

**Art. 28.-** La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

Por su parte, la Ley Orgánica de educación Intercultural precisa:

**Art.1.-Ámbito.-** La presente Ley garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación.

**Art.2.-Principios.-** La actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales, que son los fundamentos filosóficos, conceptuales y constitucionales que sustentan, definen y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo.

**a. Universalidad.-** La educación es un derecho humano fundamental y es deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación. Está articulada a los instrumentos internacionales de derechos humanos;

**n. Comunidad de aprendizaje.-** La educación tiene entre sus conceptos aquel que reconoce a la sociedad como un ente que aprende y enseña y se fundamenta en la comunidad de aprendizaje entre docentes y educandos, considerada como espacios de diálogo social e intercultural e intercambio de aprendizajes y saberes;

**x. Integralidad.-** La integralidad reconoce y promueve la relación entre cognición, reflexión, emoción, valoración, actuación y el lugar fundamental del diálogo, el trabajo con los otros, la disensión y el acuerdo como espacios para el sano crecimiento, en interacción de estas dimensiones;

## **CAPITULO II**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **ESTRATEGIA METODOLOGICA**

El presente estudio se basó en los siguientes tipos de investigación:

### **Por el origen:**

**Investigación documental:** Para la construcción de los respectivos capítulos, en especial en la consolidación del marco teórico hubo de recurrirse y apoyarse en datos tomados en variadas fuentes de consulta como textos científicos, artículos, monografías, revistas de interés académico, páginas de internet y otro material relacionado con las variables investigadas.

### **Por el lugar:**

**Investigación de campo:** Porque para la aplicación de los instrumentos de investigación se acudió a cada uno de los sitios en donde se ubicaron los sujetos que constituyen el universo investigativo; se estableció una interacción con ellos de tal forma que los datos estén lo más aproximados a la realidad.

### **Por el nivel:**

**Investigación descriptiva:** En el lugar donde se ubican los sujetos se desarrolló un proceso de recolección de datos interactivo, no se limitó a lo formal de los instrumentos sino que en conjunción se describieron cada uno de los aspectos que conformaron las categorías investigadas, lo que sirvió como insumos para un posterior análisis e interpretación.

### **Por el propósito:**

**Investigación explicativa:** Puesto que cada aspecto recabado ameritó un análisis cualitativo y aquí resultó de mucha utilidad la interpretación para poder explicar los orígenes del problema y luego proponer alternativas de tratamiento.

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La encuesta y la entrevista fueron las técnicas primarias que se utilizaron en la recolección de datos, pues sus características de factibilidad y pertinencia permitieron acudir a los mismos sujetos que están inmersos en el problema, de manera objetiva y espontánea.

La encuesta fue elaborada mayoritariamente con ítems descriptivos pues se acercan más a la realidad de lo que se desea conocer; la entrevista fue aplicada a partir de una guía de preguntas.

### **PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

**Procesamiento.-** Para el procesamiento de la información, una vez recolectados los datos, se realizó un ingreso a una base de datos, se los tabuló en forma manual y posteriormente se ordenaron y clasificaron en tablas, utilizando el formato Excel. Elaboradas las tablas con frecuencias y porcentajes, se las representó gráficamente en diagramas de barras.

**Análisis e interpretación.-** Tomando como base las tablas y gráficos de barras, se procedió con el análisis e interpretación de cada una de las respuestas dadas, las cuales luego fueron integradas a fin de establecer las conclusiones y recomendaciones.

## UNIVERSO INVESTIGATIVO

No.	POBLACION	CANTIDAD
1	Docentes	4
2	Estudiantes de sexto y séptimo año	57
3	Miembros del comité de padres de familia	15
<b>T O T A L</b>		<b>76</b>

## MUESTRA

Como la población o universo es relativamente poca, no se consideró la aplicación de un muestreo; es decir, se trabajó con el método exhaustivo o de censo, que involucra a todos los sujetos.

## MÉTODOS UTILIZADOS

Los métodos utilizados en esta investigación fueron los siguientes:

**Método científico:** Pues toda la estructura del trabajo de investigación estuvo guiada por las fases que conforman este método, con lo cual se buscó la rigurosidad científica desde el planteamiento del problema hasta las conclusiones y comprobación final de la hipótesis formulada.

**Método inductivo:** Este método se aplicó al examinar cada una de las respuestas de los encuestados y entrevistados para poder organizar las conclusiones.



**Método deductivo:** Se utilizó en la investigación a partir de la construcción del marco teórico, como referente para consolidar la hipótesis, definir las variables y su correspondiente operatividad.

**Método dialéctico:** Este método permitió considerar que los objetos y fenómenos en estudio y sus interrelaciones están en constante cambio, no son estáticos y que los resultados llevan implícita la filosofía de la transformación de la realidad objeto de estudio.

**Método de Investigación – Acción:** Se lo utilizó para conducir los resultados de la investigación hacia estrategias de cambio que den respuestas al problema tendientes a solucionarlo. Es la conjunción teoría – práctica que debe advertirse en todo trabajo investigativo y que se lo consigna en las estrategias de cambio.

## **ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

- Realizar actividades socio educativas en donde se recreen y fortalezcan las relaciones interpersonales y se reduzcan los celos profesionales.
- Desarrollar el proceso de clase privilegiando las actividades en equipos cooperativos.
- Diseñar talleres de liderazgo cognitivo para la promoción de habilidades cooperativas en los diferentes actores educativos.

## **DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

### **ESTRATEGIA 1**

**Realizar actividades socio educativas en donde se recreen y fortalezcan las relaciones interpersonales y se reduzcan los celos profesionales.**

**TEMA:** Actividades socio educativas.

**PARTICIPANTES:** Maestras de las escuelas y delegados de los representantes de los estudiantes

**DURACIÓN:** Cuatro sesiones de sesenta minutos, por cuatro fines de semana.

**FECHA INICIAL:** 2013-07-19

**RESPONSABLE:** Lic. María Hortensia Pungaña

**OBJETIVO:** Fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes.

### **INTRODUCCIÓN:**

El desarrollo de estas sesiones es facilitar la apertura de los integrantes y crear un clima de afectividad, donde se muestre la predisposición para el ejercicio de unas relaciones interpersonales altamente positivas. Se pretende romper los grupos de relación dentro de los participantes, especialmente los que se dan por los llamados “celos profesionales” donde se crean actitudes individualistas de supremacía. Al final de cada sesión se buscará una autoevaluación de las actitudes ante el grupo en situaciones de tensión, fricciones y dificultades de relación.

## **ACTIVIDADES POR SESIONES**

### **SESIÓN 1. - EL ESPEJO**

#### **DESARROLLO:**

Se agrupan por parejas y se colocan de forma que queden dos círculos concéntricos, mirándose.

Se les explica que es un ejercicio que va a tener un límite de tiempo para facilitar la máxima comunicación; por tanto, cada minuto cambiarán de pareja, de manera que cuando se dé la señal, el círculo interior se moverá hacia la izquierda hasta encontrar una pareja y los del círculo exterior se moverán también hacia su izquierda para quedar frente a frente con su pareja. En un primer momento la pareja del círculo interior hará de espejo y la persona del círculo exterior realizará expresiones mímicas y gestos que serán replicados. Pasado el tiempo se mueven los círculos y se invierten los papeles de espejo y de quien realiza las expresiones y gestos.

No se debe hablar durante el ejercicio. Una vez finalizado el ejercicio nos sentamos firmando un gran círculo y explicamos, en orden, las impresiones, dificultades y hechos curiosos advertidos en la realización.

#### **ORIENTACIONES METODOLÓGICAS**

Ser muy estrictos con el silencio, explicar bien el ejercicio y facilitar la puesta en común de las opiniones.

## **SESIÓN 2. –LA SERVILLETA**

### **DESARROLLO:**

Se confeccionan tres paquetes de servilletas (un color por cada paquete, blanco, rojo, azul, por ejemplo). Nos sentamos haciendo círculos y colocamos los tres paquetes, en el centro del círculo que forman todos los participantes.

La dinámica del juego consiste en que salga un voluntario, se levante y tome, sin decir nada, una servilleta de cada color y ofrezca uno a cada participante, a su elección, según el significado de cada color. Así, si ofrece la servilleta roja a un compañero le está diciendo que necesita su amistad; si le da la servilleta blanca significa que le pide ayuda; si le pone la servilleta azul, le está diciendo que quiere ser como esa persona. Una vez cumplida esta indicación vuelve al sitio y toma el turno otra persona, hasta que hayan pasado todos los que libremente lo deseen.

En la puesta en común cada uno expresará si quiere, qué sentimientos o qué impresiones le causa tener tantas servilletas de un determinado color o pocas de tal color.

### **ORIENTACIONES METODOLÓGICAS**

Es importante realizar el ejercicio en silencio y con seriedad. Vale la pena, si es posible, poner una música de fondo relajante e interesante para los participantes.

Otra sugerencia sería que se tuviera un marcador fino y pudieran escribir el nombre del compañero que les da la servilleta

### **SESIÓN 3. – EL GLOBO**

#### **DESARROLLO:**

Se explicará que se trata de expresar libremente con el globo y a ritmo de la música por todo al ambiente del aula o salón. Iniciaremos la expresión oral inflando el globo. Durante un tiempo cada uno bailará y jugará con su globo, procurando no chocar ni molestar a los demás. Cuando cambie el ritmo de la música, se juntarán por parejas y se expresarán conjuntamente pero sin hablarse, sentimientos de alegría, tristeza, temor, etc. y el compañero contestará estableciéndose un diálogo mímico, sin dejar el globo ni el ritmo.

Después de un tiempo prudencial cambiará el ritmo y se unirán tres parejas, que iniciarán juegos entre ellas y los globos, siempre sin hablar, estando atentos al ritmo y a la expresión de los compañeros de grupo.

Agotado el tiempo, paramos la música, nos sentamos en círculo y cada uno explica cómo se ha sentido, que ha descubierto de sí mismo y de los demás, en qué momento se ha sentido mejor o peor, etc.

#### **ORIENTACIONES METODOLÓGICAS**

Si el grupo lo permite se pueden juntar todos y ver quien tiene iniciativas para variar el juego.

Se debe procurar que los mismos participantes elijan los ritmos y que todos se involucren en la actividad, incluyendo quien hace de facilitador.

## **SESIÓN 4. – EL GUÍA**

### **DESARROLLO:**

Cada uno elegirá una pareja. Uno irá con los ojos vendados y el otro hará de guía. Se trata de recorrer el patio o cualquier espacio grande. El objetivo es que se relaje el participante que va con los ojos vendados y se deje conducir por el compañero que tendrá que esforzarse por explicar claramente y a tiempo, las situaciones imprevistas para el guiado.

El recorrido es libre, cada guía lo dirige a su manera y hablando lo menos posible, porque es interesante que el guiado perciba además de la compañía del guía, los ruidos y olores a lo largo del recorrido.

Concluido el recorrido hay intercambio de papeles.

Finalizado el tiempo y los recorridos, haremos la puesta en común sentados en el suelo, cómodamente. Cada uno irá exponiendo, por orden y con libertad, las sensaciones que ha tenido: miedo, desamparo, seguridad, confianza, incomodidad, cansancio.

### **ORIENTACIONES METODOLÓGICAS**

El objetivo principal es conocer el grado de confianza que tienen entre compañeros, si confían el uno en el otro e interpretan su ayuda correctamente, aparte de mantenerse relajados y en buenas relaciones.

## ESTRATEGIA 2

**Diseñar talleres de liderazgo cognitivo donde se promuevan las destrezas intelectivas de los estudiantes**

**TEMA:** Promoción de las Habilidades Cooperativas

**PARTICIPANTES:** Estudiantes del sub nivel de Básica Media

**DURACIÓN:** Seis períodos de clase de 45 minutos

**FECHA INICIAL:** 2013-07-25

**RESPONSABLE:** Lic. María Hortensia Pungaña

**OBJETIVO:** Promover las destrezas intelectivas de los estudiantes

### PLAN DEL TALLER

HORARIO	TEMAS	SUBTEMAS	RECURSOS	EVALUACION
De 08h:00 a 08h:45	Definiciones de Inteligencia	- Conductas de personas inteligentes y menos inteligentes	Copias de documentos Papelotes	
De 08h:45 a 09h:30	Definiciones de Inteligencia	- Características de la inteligencia según edades y cultura.	Marcadores Cinta masking	
De 09h:30 a 10h:15	Habilidades del pensamiento	- Observación - Descripción - Diferencias		
<b>R E C E S O</b>				
De 10h:45 a 11h:30	Habilidades del pensamiento	- Semejanzas relativas - Clasificación	Revistas Siluetas	Plenaria para compartir los trabajos realizados
De 11h:30 a 12h:15	Habilidades del pensamiento	- Análisis - Síntesis		
De 12h:15 a 13h:00	Habilidades del pensamiento	- Ejercicios para consolidar los temas tratados		

**EJERCICIO PARA TRABAJAR EL TEMA: CONDUCTAS DE  
PERSONAS INTELIGENTES Y MENOS INTELIGENTES**

Discuta con sus compañeros las características que considere son las que deben tener las personas de acuerdo con su nivel de inteligencia y anote sus ideas en el cuadro siguiente:

<b>Características de las personas inteligentes</b>	<b>Características de las personas consideradas menos inteligentes</b>

Analizar las respuestas y tratar de definir ¿Qué es la inteligencia?

Dar información acerca de la inteligencia en las personas según las diferentes culturas y edades.



## EJERCICIO PARA TRABAJAR EL TEMA: LA OBSERVACIÓN

Identificar en el siguiente texto los datos obtenidos de la observación directa y los de la observación indirecta.

“Pasé por la calle 7 de Mayo a las seis de la mañana y me sorprendió ver un auto destrozado, posiblemente debido a un choque muy fuerte. Había mucha gente. Según dicen los testigos el accidente ocurrió a las dos de la mañana, el conductor quedó inconsciente y fue llevado al hospital. El responsable huyó”

## EJERCICIO PARA TRABAJAR LA DESCRIPCIÓN

Observe y describa la siguiente situación:

Preguntas:

.....

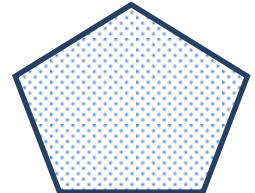
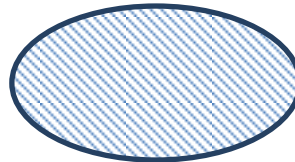
Descripción:

.....



## EJERCICIO PARA TRABAJAR LAS DIFERENCIAS

Nombre las características diferentes de las siguientes figuras



## EJERCICIO PARA TRABAJAR LAS SEMEJANZAS RELATIVAS

Subraye los dos valores de cada variable de las columnas dos, tres y cuatro que puedan considerarse similares en cuanto a la variable especificada en la columna uno

Columna uno	Columna dos	Columna tres	Columna cuatro
Precio	\$9.000	\$12.000	\$20.000
Precio	\$9.000	\$50.000	\$20.000
Distancia	20 km	30 km	60 km
Distancia	20 km	30 km	15 km
Volumen	4cm <sup>3</sup>	2cm <sup>3</sup>	10cm <sup>3</sup>
Volumen	4cm <sup>3</sup>	30cm <sup>3</sup>	10cm <sup>3</sup>

### ESTRATEGIA 3

Desarrollar el proceso de clase privilegiando las actividades en equipos cooperativos.

## PLAN DE CLASE

### DATOS INFORMATIVOS:

**ESCUELA:** “Luis Martin Paguay T” **AÑO DE ED. BASICA:** 2do.

**AREA:** Matemática

**EJE CURRICULAR INTEGRADOR:** Desarrollar el pensamiento lógico y crítico para interpretar y resolver problemas de la vida

**EJE DE APRENDIZAJE:** El razonamiento, la demostración, la comunicación, las conexiones y/o la representación

**BLOQUE CURRICULAR:** Numérico

**OBJETIVO:** Reconocer, explicar y construir patrones con objetos y figuras para fomentar la comprensión matemática.

DESTREZAS CON CRITERIOS DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	INDICADORES DE EVALUACION	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Reconocer <b>ordinales</b> del primero al décimo	<b>Actividades iniciales:</b> Conversaciones sobre el entorno familiar Enlistar nombres de objetos Formar cuatro grupos y cada uno de ellos clasificará los objetos según un patrón dado (animales, plantas, objetos.)  <b>Construcción del conocimiento</b> - Un delegado por cada	Reconoce y ordena los números de primero a décimo	Ejercicios de ordenamiento con objetos reales al alcance de los estudiantes.

	<p>grupo expone la tarea asignada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuentan los objetos y se exponen los resultados.</li> <li>- Se ordenan los objetos en cada grupo, siguiendo un patrón establecido( desde el más pequeño hasta el más grande, por ejemplo)</li> <li>- Asociar el orden con su respectivo numeral</li> <li>- Introducir la nomenclatura correspondiente a los diez primeros números.</li> <li>- Realizar ejercicios con los ordinales, por ejemplo: qué número le sigue al...., cuál está antes del....</li> <li>- Trabajar otros ejercicios en la pizarra</li> <li>- Replicar nuevos ejemplos en hojas de trabajo</li> </ul> <p><b>Transferencia del conocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el patio realizar ordenamientos entre los mismos compañeros, identificando un patrón de ordenamiento.</li> <li>- Variar los ejercicios para consolidar el aprendizaje</li> </ul>		
<b>RECURSOS</b>	<p>Objetos del aula  Útiles escolares  Hojas de trabajo  Texto del estudiante</p>		

#### ESTRATEGIA 4

**Realizar Círculos Pedagógicos orientados a la promoción de las habilidades cooperativas**

#### CÍRCULO DE REFLEXIÓN PEDAGÓGICA

**TEMA:** Promoción de las Habilidades Cooperativas

**FECHA:** 2013-08-27

**PARTICIPANTES:** Docentes de las Escuelas de la Organización CODIAG.

HORARIO	TEMAS	METODOLOGIA	RECURSOS	EVALUACION
De 13h:00 a 14h:00	El trabajo cooperativo en la actualidad  Las habilidades que el docente debe desarrollar para el aprendizaje cooperativo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Exposición general del tema</li><li>- Conformación de equipos cooperativos, uno por cada tema.</li><li>- Asignación de los temas e indicaciones para la jornada de trabajo</li></ul>	Copias de documentos  Papelotes  Marcadores  Cinta masking  Revistas  Siluetas	Plenaria para compartir los trabajos realizados
De 14h:00 a 15h:00	Ventajas de aplicar propuestas basadas en el aprendizaje cooperativo  Características de un aula cooperativa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organización de cada grupo para cumplir la tarea.</li><li>- Exposiciones por cada grupo.</li><li>- Conclusiones</li></ul>		

**DOCUMENTO BASE SOBRE EL TEMA PARA EL CÍRCULO DE  
REFLEXIÓN PEDAGÓGICA  
EL TRABAJO COOPERATIVO EN EL AULA  
Por Graciela Paula Caldeiro y Mónica del Carmen Vizcarra**

**El trabajo cooperativo en la actualidad**

---

La propuesta de trabajo cooperativo, entiende la cooperación como una asociación entre personas que van en busca de ayuda mutua en tanto procuran realizar actividades conjuntas, de manera tal que puedan aprender unos de otros. El Aprendizaje Cooperativo se caracteriza por un comportamiento basado en la cooperación, esto es: una estructura cooperativa de incentivo, trabajo y motivaciones, lo que necesariamente implica crear una interdependencia positiva en la interacción alumno-alumno y alumno-profesor, en la evaluación individual y en el uso de habilidades interpersonales a la hora de actuar en pequeños grupos. Permite que los alumnos se apoyen mutuamente, que tengan mayor voluntad, consiguiendo crear más y cansándose menos... ya que los esfuerzos individuales articulados en un grupo cooperativo cobran más fuerza.

**Las habilidades que el docente debe desarrollar para el aprendizaje cooperativo**

---

El reto que plantea el trabajo cooperativo al profesorado, es la resolución de problemas técnicos y relacionales, especialmente cuando el estilo de trabajo es implementado por primera vez. El docente no solo debe plantear el tiempo que demanda la ejecución de tareas individuales, sino también el relacionado con la interacción grupal y la intervención docente. Así, debe prever y planificar su tarea detalladamente a fin de ofrecer un marco adecuado para el trabajo de los alumnos; anticiparse también, en la medida de lo posible, a los eventuales

problemas que pudieran impedir el funcionamiento adecuado del grupo para ofrecer soluciones ajustadas a las demandas particulares de éste equipo de trabajo.

### **Ventajas de aplicar propuestas basadas en el aprendizaje cooperativo**

El aprendizaje cooperativo favorece la integración de los estudiantes. Cada alumno aporta al grupo sus habilidades y conocimientos; ésta quien es más analítico, quien es más activo en la planificación del trabajo o del grupo; quien es más sintético, facilita la coordinación; quien es más manipulativo, participa en las producciones materiales.

Pero lo más interesante, según las investigaciones realizadas (Joan Rué, 1998), es el hecho de que no es dar o recibir ayuda lo que mejora el aprendizaje en el grupo, sino la conciencia de necesitar ayuda, la necesidad consciente de comunicarlo y el esfuerzo en verbalizar y tener que integrar la ayuda de quien lo ofrece en el propio trabajo. La retroalimentación es un elemento clave para explicar los efectos positivos del aprendizaje cooperativo.

El trabajo cooperativo aumenta el rendimiento en el proceso de aprendizaje: los objetivos de trabajo autoimpuestos por los propios alumnos, potencian más el esfuerzo para conseguir buenos resultados que los objetivos impuestos desde el exterior.

Así mismo, amplía el campo de experiencia de los estudiantes y aumenta sus habilidades comunicativas al entrenarlos en el reconocimiento de los puntos de vista de los demás al potenciar las habilidades de trabajo grupal, ya sea para defender los propios argumentos o reconstruir argumentaciones a través del intercambio.

El aprendizaje cooperativo constituye ciertamente un enfoque y una metodología que supone todo un desafío a la creatividad y a la innovación en la práctica de la enseñanza.

En síntesis podemos puntualizar que en los grupos cooperativos:

Los grupos se integran según criterios de heterogeneidad respecto tanto a características personales como de habilidades y competencias de sus miembros, lo cual propicia la complementariedad. La función de liderazgo es responsabilidad compartida de todos los miembros que asumen roles diversos de gestión y funcionamiento.

Se busca no sólo conseguir desarrollar una tarea sino también promover un ambiente de interrelación positiva entre los miembros del grupo. Se tiene en cuenta de modo específico el desarrollo de competencias relacionales requeridas en un trabajo colaborativo como por ejemplo: confianza mutua, comunicación eficaz, gestión de conflictos, solución de problemas, toma decisiones, regulación de procedimientos grupales.

### **Características de un aula cooperativa:**

**Comportamientos eficaces de cooperación.** Al no poder desarrollar la tarea por sí sólo, el estudiante intercambia informaciones, procedimientos, recursos y materiales para llevarla a término. Pero aún más, acuden en ayuda recíproca puesto que su aportación es indispensable para que todos y cada uno de los miembros logren el objetivo propuesto.

Los alumnos con mayores dificultades tienen la posibilidad de anclarse en otros para aunar esfuerzos y resolver mejor la tarea. Esto puede tener tanto ventajas motivadoras como generadoras de autoestima.



Como contrapartida, los alumnos más adelantados, pueden encontrar una dimensión solidaria a su propio esfuerzo en tanto se enriquecen a si mismo colaborando con los alumnos que tienen mayores dificultades. Así mismo, el debate, la discusión de ideas, ayudan a los alumnos a interpretar y revisar sus puntos de vista.

Los estudiantes afrontan las diversas tareas con la convicción de contar por un lado con el apoyo de los demás, pero también con su aportación necesaria en el trabajo común. La comunicación es abierta y directa. Los alumnos intercambian signos de estima y de ánimo, afrontan con serenidad los conflictos resolviéndolos de modo constructivo y toman decisiones a través de la búsqueda del consenso.

**La evaluación y el incentivo interpersonal.** La búsqueda del éxito grupal puede ser una consecuencia de la propuesta escolar o por la interacción generada dentro del mismo equipo de trabajo, de manera tal que se manifieste la responsabilidad del grupo.

El incentivo puede tomar forma de aprobaciones, calificaciones, diplomas, u otro tipo de reconocimientos. Las recompensas pueden variar en frecuencia, magnitud y gradualidad, pero son importantes porque implican una gratificación a la vez que propician la continuidad de cooperación entre los miembros del equipo. Una recompensa puede ser también consecuencia de un resultado obtenido por los compañeros, en efecto desde este punto de vista se puede hablar incluso de un incentivo interpersonal.

**La actividad.** La dificultad de la tarea asignada impide que un solo alumno pueda hacerse cargo de todo el trabajo, por lo tanto, la necesidad de dividirlo y asumir responsabilidades que sumen a la totalidad, es un aprendizaje en sí

mismo, ya que responde a las características reales de la sociedad en la que vivimos.

De acuerdo a esto, actividades propuestas deben exigir la cooperación de los miembros de grupo aunque incluso no sea vital de que trabajen físicamente juntas. En efecto, los miembros pueden trabajar en algunos momentos solos, en otros en parejas o juntos pero en grupos pequeños, distribuyéndose las tareas y la responsabilidad o llevándolas a término juntamente, ayudando al vecino o no, de acuerdo a las circunstancias.

**Los factores motivacionales.** La motivación por el compromiso nace del hecho de que el éxito de cada uno está ligado al éxito de los demás o de que la dificultad individual puede ser atenuada por la ayuda que se recibe del resto. Aunque puede darse el caso de una motivación extrínseca, no pasa de ser inicial y secundaria. Progresivamente la calidad de la relación entre los miembros, la ayuda recíproca, la estima mutua, el éxito, determina una motivación intrínseca y convergente de todos los alumnos.

**La autoridad.** La autoridad se tiende a transferir del profesor a los alumnos. Los grupos pueden variar en un nivel alto de autonomía en la elección de los contenidos, la modalidad de aprender, la distribución de las tareas incluso en el sistema de evaluación hasta un nivel mínimo en relación al cual el docente coordina y orienta los recursos de los estudiantes para facilitar el aprendizaje.

## MATRIZ DE EVIDENCIAS INVESTIGATIVAS

VARIABLES	RESULTADOS EX-ANTE	ESTRATEGIAS DE CAMBIO	RESULTADOS EX-POST	IMPACTO
<p><b>LIDERAZGO</b></p> <p><b>COGNITIVO</b></p>	<p>Pervive un paradigma social que ahonda las divergencias en las relaciones interpersonales</p> <p>Los celos profesionales representan la deconstrucción de un humanismo al servicio de los demás</p> <p>Se están dejando al margen del proceso pedagógico institucional, elementos propios del liderazgo cognitivo</p>	<p>Realizar actividades socio educativas en donde se recreen y fortalezcan las relaciones interpersonales y se reduzcan los celos profesionales.</p> <p>Diseñar talleres de liderazgo cognitivo donde se promuevan las destrezas intelectivas de los estudiantes</p>	<p>El paradigma social que ahonda las divergencias en las relaciones interpersonales va siendo remplazado por un paradigma colaborativa.</p> <p>Existe un trabajo colaborativo para la construcción de un humanismo al servicio de los demás</p> <p>Se promueven prácticas cognitivas en el proceso pedagógico institucional</p>	<p>La sociedad reconoce los cambios generados en las relaciones interpersonales.</p> <p>Docentes y autoridades trabajan mancomunadamente pensando en el servicio a la colectividad.</p> <p>Se ejerce un liderazgo cognitivo en las aulas y se refuerza con reuniones evaluativas por parte de todas las maestras</p>

VARIABLES	RESULTADOS EX-ANTE	ESTRATEGIAS DE CAMBIO	RESULTADOS EX-POST	IMPACTO
<b>HABILIDADES</b>  <b>COOPERATIVAS</b>	Los conflictos culturales y sus prácticas individualistas perjudican las habilidades cooperativas	Desarrollar el proceso de clase privilegiando las actividades en equipos cooperativos.	Se reducen los conflictos culturales y sus prácticas individualistas en favor de las habilidades cooperativas	El 95% de los estudiantes se involucran con propiedad en los trabajos asignados por grupos.
	Se presentan dificultades comunicativas que a su vez impiden la coordinación en los diversos proyectos educativo	Realizar Círculos Pedagógicos orientados a la promoción de las habilidades cooperativas.	Mejora la comunicación lo que a su vez promueve la coordinación en los diversos proyectos educativos	Existe predisposición en el 100% de los docentes para realizar actividades conjuntas.

  
 Dr. Vicente Nimabanda Chiriboga  
 ASESOR PEDAGÓGICO



  
 Lic. Hortensia Pungana Zaruma  
 MAESTRANTE

## **CAPITULO III**

# **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

## ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A ESTUDIANTES

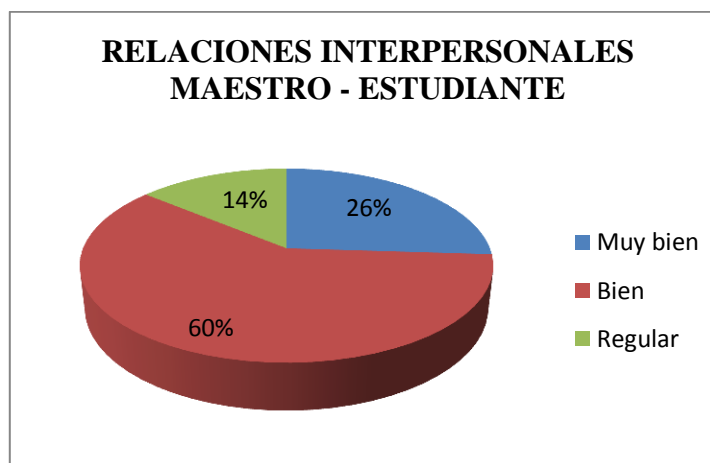
### 1. ¿Cómo se llevan las maestras contigo?

**CUADRO 1**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy bien	15	26
Bien	34	60
Regular	8	14
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 1**



Son buenas las relaciones de las maestras con los estudiantes; un bajo porcentaje se obtiene en la opción “regular”, lo que es una señal que las relaciones interpersonales están por buen camino. Sería de desear que esta fortaleza sea aprovechada para enriquecer un liderazgo dentro del proceso de enseñanza aprendizaje y que también se aproveche el escenario para promover habilidades cooperativas para retroalimentar la práctica pedagógica.

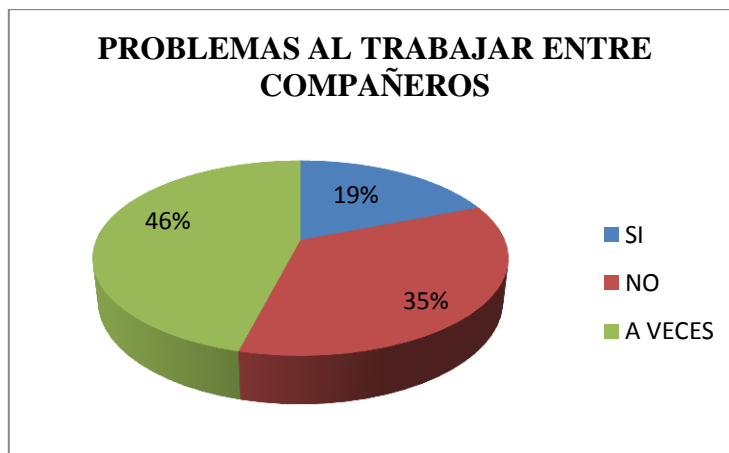
2. ¿Existen problemas al momento de trabajar entre compañeros de escuela?

**CUADRO 2**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	11	19
NO	20	35
A VECES	26	46
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 2**



Al momento de trabajar entre compañeros de escuela, se generan problemas por la dinámica social de sus integrantes: un mínimo porcentaje de estudiantes investigados lo admiten, otros abiertamente dicen “NO” y casi la mitad de ellos se inclinan por la opción “A VECES”; es decir, que suelen darse ligeros roces que con un eficiente liderazgo se canalizaría esa energía estudiantil hacia el logro de aprendizajes significativos, en un marco de convivencia comunicativa.

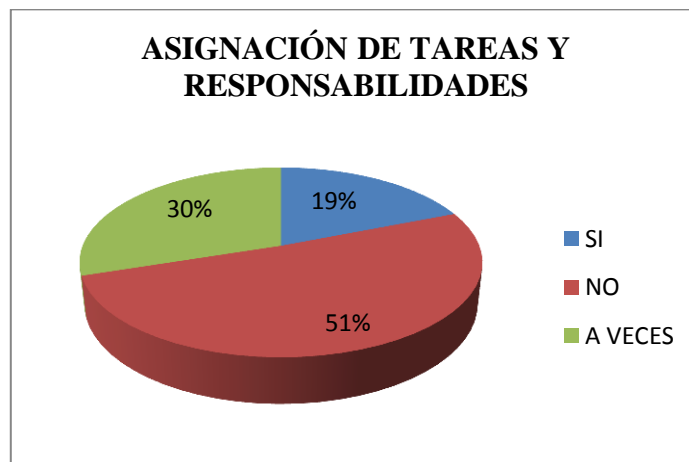
3. ¿Las maestras les asignan tareas y responsabilidades?

**CUADRO 3**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	11	19
NO	29	51
A VECES	17	30
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 3**



No es una estrategia usual de enseñanza aprendizaje el asignarles tareas y responsabilidades a los estudiantes, muy a pesar de que un mínimo porcentaje contradice lo afirmado. Esta limitante radica en el hecho que las maestras, al no residir en el sitio de trabajo, tratan de impartir sus conocimientos en forma expositiva, sin tomarse un tiempo prudencial para utilizar otras formas de enseñanza aprendizaje como los trabajos en equipo donde se ponen de manifiesto la creatividad individual y colectiva y se va perdiendo el “miedo escénico” al momento de exponer conclusiones.



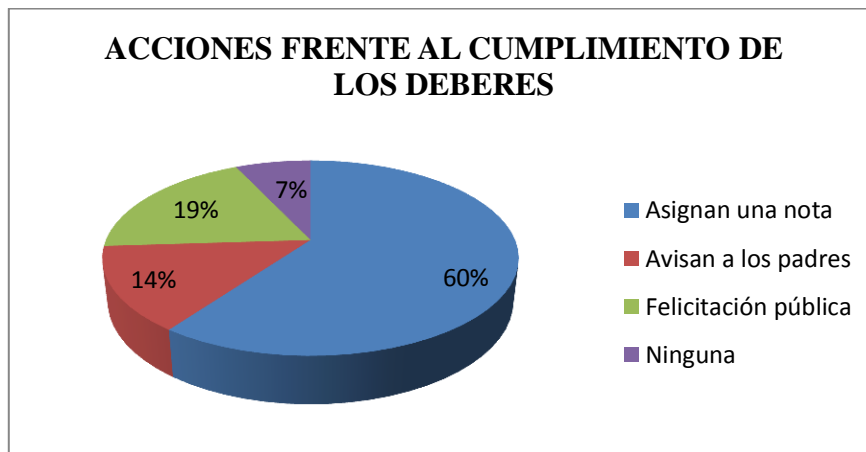
4. ¿Qué hacen las maestras cuando ustedes cumplen sus deberes?

**CUADRO 4**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Califican y ponen una nota	34	60
Avisan a sus padres	8	14
Felicita frente a sus compañeros	11	19
Ninguna de las anteriores	4	7
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 4**



Un aspecto propio del liderazgo cognitivo está relacionado con el estímulo a los estudiantes como vía de sensibilización para generar mejores aprendizajes; sin embargo el porcentaje apenas llega a un 19%. Predomina la evaluación formal cuantitativa que se consigna impersonalmente y que, por lo que refleja el gráfico, alcanza un gran porcentaje. Debe insistirse en otras formas evaluativas como la llamada “rendición de cuentas” donde se aprovecha de las habilidades cooperativas.

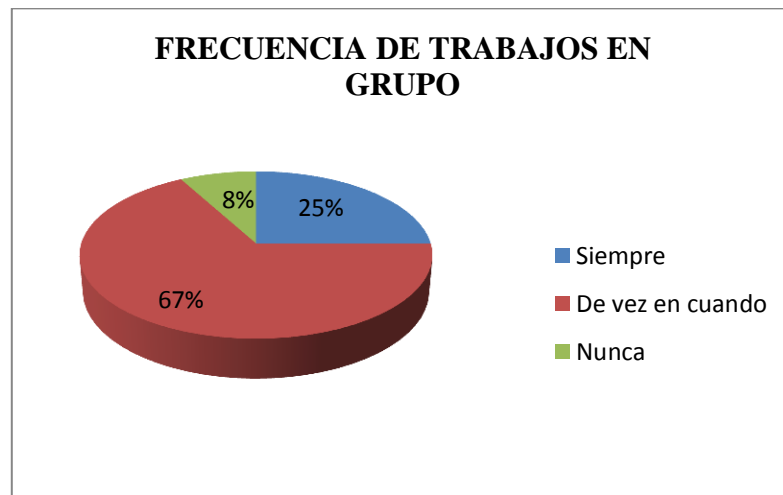
5. ¿Con que frecuencia realizan ustedes trabajo en grupo?

**CUADRO 5**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE	14	25
DE VEZ EN CUANDO	38	67
NUNCA	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 5**



La frecuencia de trabajos en grupo está mayoritariamente en la opción “de vez en cuando”, aunque en menor porcentaje también se centran en “siempre”, lo cual permite formarse un criterio en el sentido que las maestras no saben aprovechar este potencial para que el proceso de enseñanza aprendizaje tenga toda la efectividad y puedan ponerse de manifiesto las habilidades cooperativas.

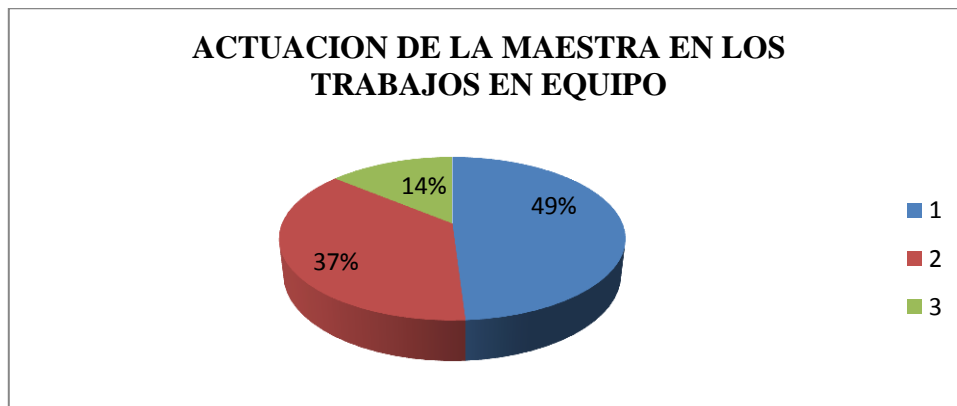
6. ¿Cómo actúa tu maestra en los trabajos en equipo?

**CUADRO 6**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1. Deja tarea para que trabajemos solos	28	49
2. Nos orienta para iniciar la tarea	21	37
3. Atiende las inquietudes de los grupos	8	14
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 6**



En la actuación de la maestra se advierte la ausencia de un liderazgo cognitivo puesto que no se centra activamente en el aprendizaje de sus estudiantes. Da a entender que existe una preocupación por otras actividades, no necesariamente formativas para los estudiantes, por cuanto “deja tarea” para que trabajen solos, como un relleno de actividades escolares. La opción “orienta para iniciar una tarea es algo ya rescatable; sin embargo y conforme las respuestas dadas, la atención a las inquietudes de los grupos está reducida, lo que denota poco seguimiento a los procesos de aprendizaje y poco fomento a las habilidades cooperativas.

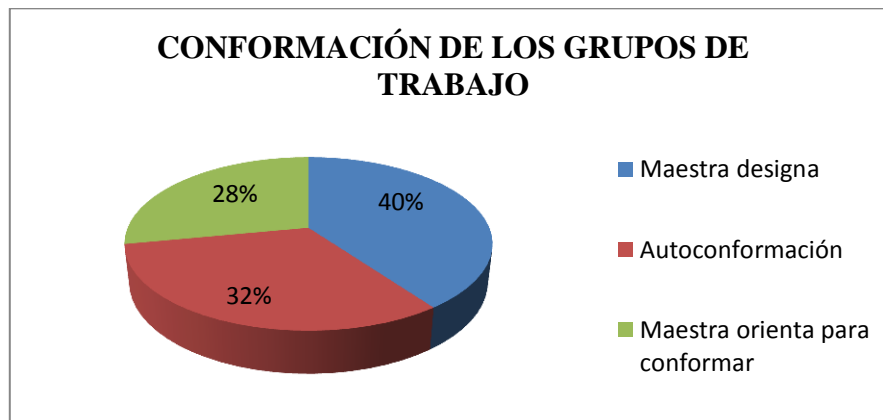
7. ¿Cómo se conforman los grupos para el trabajo de aula?

**CUADRO 7**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
La maestra nombra los grupos	23	40
Nosotros mismos nos organizamos	18	32
La maestra nos orienta para conformar	16	28
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 7**



Las respuestas acerca de la conformación de grupos de trabajo están repartidas entre las tres opciones presentadas, lo que da la idea de la variabilidad de estrategias que se usan; sin embargo predomina el criterio de la maestra al momento de formar equipos de trabajo o cuando ella imparte orientaciones para conformarlos. Un considerable porcentaje también señala que los grupos de trabajo surgen también por iniciativa propia, lo que resulta más objetivo si se considera que en ellos predomina la afinidad e intereses compartidos.

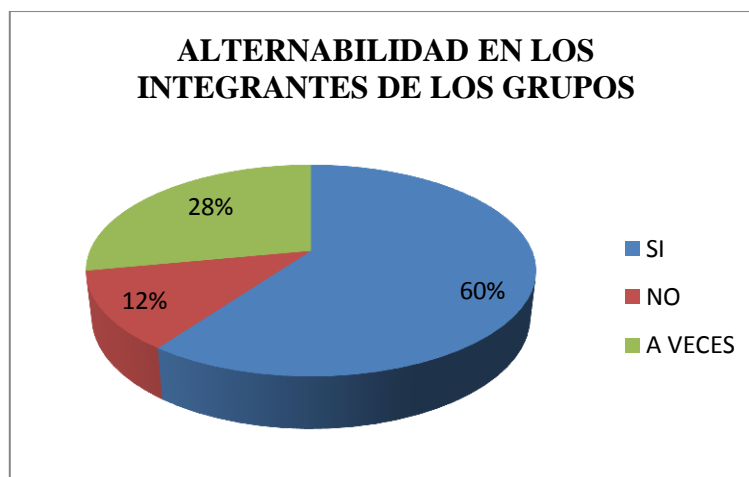
8. ¿Tu maestra permite que se alternen los integrantes de los equipos de trabajo?

**CUADRO 8**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	34	60
NO	7	12
A VECES	16	28
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 8**



A criterio de la mayoría de estudiantes, la maestra si da oportunidad para que haya una alternabilidad en la conformación de equipos de trabajo, lo cual permite que el proceso de enseñanza aprendizaje se vea enriquecido al intercambiar intereses y compartir actitudes. Precisamente, un liderazgo cognitivo busca variabilidad de estrategias para la aprehensión de los conocimientos y, si estos pueden gestarse a través de los equipos de trabajo, se fortalecen las habilidades cooperativas.

9. ¿Se respetan tus iniciativas e intereses cuando estás participando en un grupo?

**CUADRO 9**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	11	19
NO	26	46
A VECES	20	35
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 9**



Las respuestas de los estudiantes se reparten entre las tres opciones presentadas, con ligero predominio de la opción “NO”. En todo caso, la heterogeneidad de los equipos de trabajo hace que también haya divergencia de criterios; en efecto, en algunos grupos existe respeto a las iniciativas e intereses de sus integrantes; en otros prima el criterio de quien, de alguna manera, ejerce influencia en sus compañeros, ya sea porque sabe más, porque dispone de los materiales o porque tiene autoridad ganada entre sus miembros.

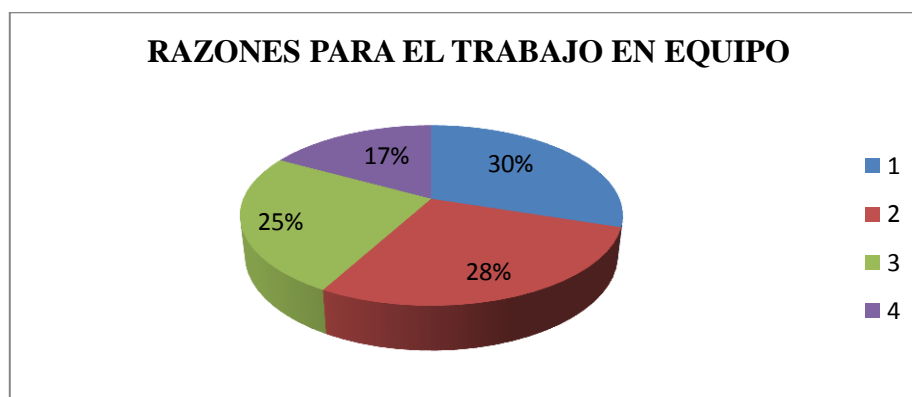
10. Señala la razón más importante que te lleva al trabajo en equipo

**CUADRO 10**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1. Me ayuda en el aprendizaje	17	30
2. Comparto materiales	16	28
3. Mis compañeros me ayudan a la tarea	14	25
4. Es una forma de descansar del trabajo	10	17
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 10**



En las veces que tienen oportunidad de trabajar en equipo, los estudiantes expresan las razones para hacerlo. En este sentido, son múltiples, desde la ayuda que aporta al aprendizaje, el poder compartir materiales y el poder recibir la ayuda de los demás. Apenas unos diez estudiantes ven en el trabajo en equipo “una forma de descansar del trabajo”; seguramente lo dicen aquellos que dentro de los grupos suelen evadir sus responsabilidades amparándose en el esfuerzo de los demás.

## ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES

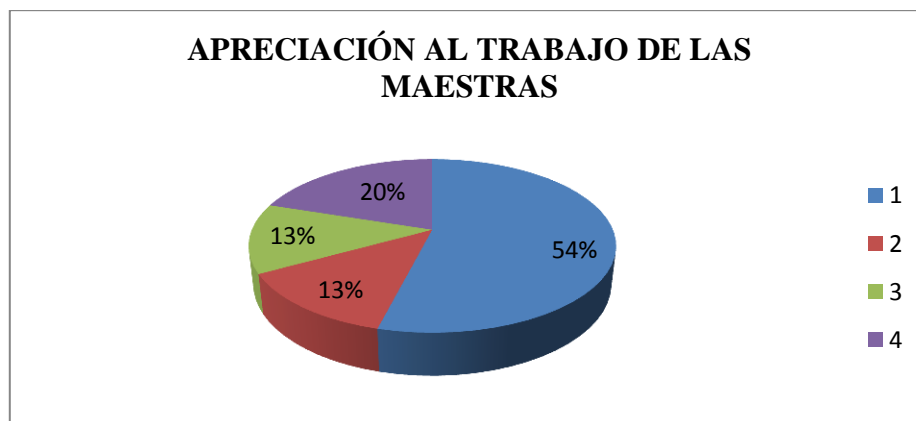
11. ¿Cómo mira usted el trabajo de las maestras con sus estudiantes?

**CUADRO 11**

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Cumplen con su trabajo	8	54
2. Se preocupan de todos los estudiantes	2	13
3. No atienden a todos por igual	2	13
4. Les falta mayor autoridad	3	20
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a representantes de estudiantes – CODIAG  
INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 11**



Para los representantes de los estudiantes, las maestras “cumplen con su trabajo”, si se considera solo lo que resulta evidente a los ojos de las personas como: hora de entrada y salida a clases, asistencia regular. Además expresan que a las maestras les falta autoridad. Las respuestas a las categorías 2 y 3 tienen un porcentaje bajo debido a que son pocos los representantes que acuden a recabar información sobre el desempeño de sus representados.



12. ¿Cree usted que sus hijos se sienten a gusto con sus maestras?

**CUADRO 12**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	40
NO	4	27
UN POCO	5	33
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a representantes de estudiantes - CODIAG  
INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 12**



Existe una marcada afectividad entre estudiantes y maestras, según resaltan los representantes, lo cual es producto de una identidad étnica y cultural. Siendo importante este aspecto, tiene también la desventaja de que las maestras no pueden controlar adecuadamente el comportamiento escolar y los estudiantes abusan de esa confianza manifiesta. Este aspecto positivo de la afectividad debe ser aprovechado mediante un liderazgo enfocado a la enseñanza y el aprendizaje, complementado con una práctica cooperativa enriquecida en valores.

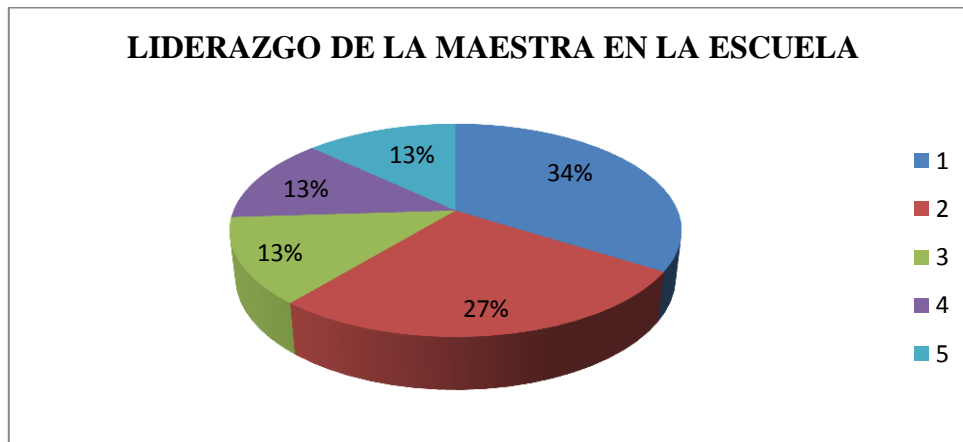
13. ¿Cómo perciben ustedes el liderazgo que la maestra ejerce en la escuela?

**CUADRO 13**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1. Se involucra en la gestión comunitaria	5	34
2. Realiza gestiones ante autoridades	4	27
3. Atiende por igual a sus estudiantes	2	13
4. Asiste a todas las reuniones convocadas	2	13
5. Se esfuerza porque los niños aprendan	2	13
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a representantes de estudiantes – CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 13**



Por la experiencia vivida por los representantes, la mayoría de ellos asocian el liderazgo con la función administrativa y de gestión comunitaria que siempre ha caracterizado también a los docentes. Un buen profesor era visto como la persona que se movía ante las autoridades para gestionar obras para su escuela; lo que explica el reducido porcentaje alcanzado en las otras categorías del presente cuadro.

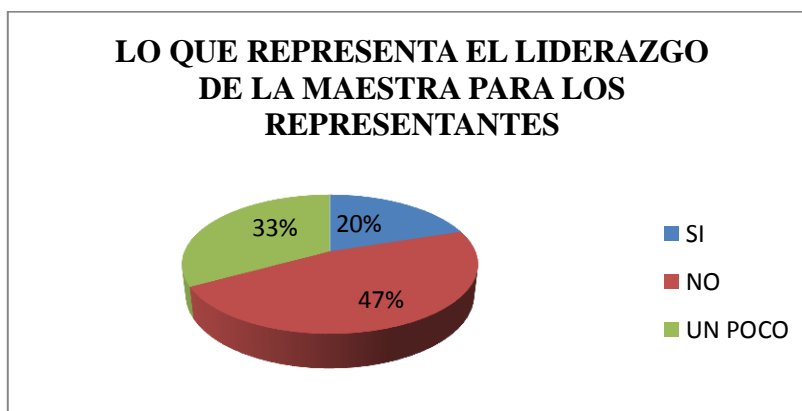
14. ¿Considera que el preocuparse porque todos los estudiantes aprendan es parte del liderazgo de una maestra?

**CUADRO 14**

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20
NO	7	47
UN POCO	5	33
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a representantes de estudiantes - CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 14**



Hay un desconocimiento de lo que implica el liderazgo cognitivo, el cual se enfoca hacia el desarrollo del conocimiento que los representantes no lo toman en cuenta mayormente. Las respuestas a las opciones “NO” y “UN POCO”, ratifican lo dicho y confirman también el análisis efectuado a la pregunta trece. Los representantes establecen una distinción entre trabajo escolar (enseñanza aprendizaje) y liderazgo (gestión comunitaria).

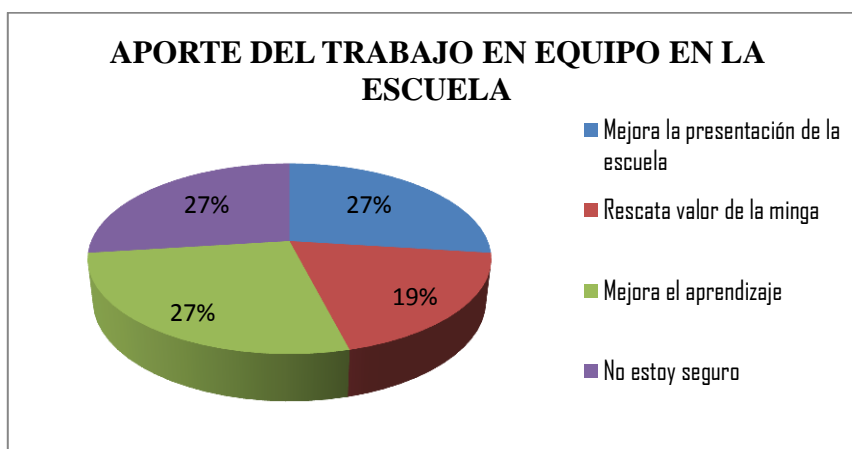
15. ¿A qué cree usted que ayuda el trabajo en equipo dentro de la escuela?

**CUADRO 15**

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. A mejorar la presentación	4	27
2. A rescatar el valor de la minga	3	19
3. A mejorar el aprendizaje	4	27
4. No estoy seguro	4	27
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a representantes de estudiantes - CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 15**



Se advierte un equilibrio en las respuestas dadas por los representantes al momento de responder sobre la ayuda que presta el trabajo en equipo dentro de la escuela. Esto evidencia que desde las familias se está construyendo habilidades cooperativas, con excepción del grupo que opta por la opción “No estoy seguro”, cuya respuesta a lo mejor es producto de la irreflexión o la poca vinculación con el establecimiento educativo.

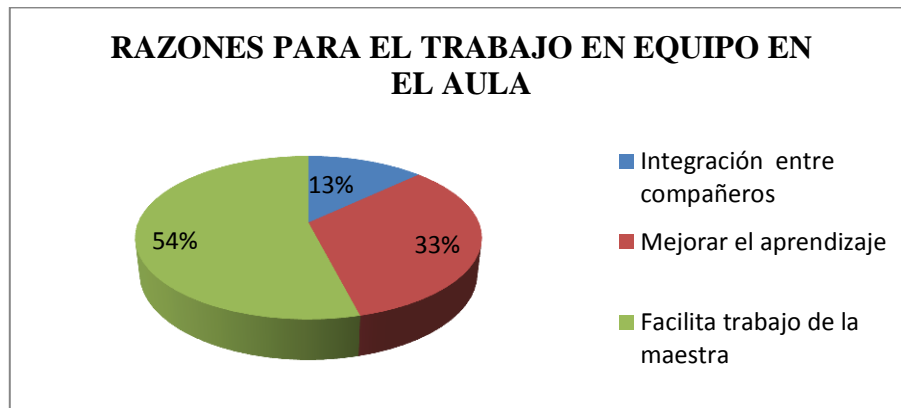
16 ¿Por qué considera necesario que en el aula también se trabaje en equipo?

**CUADRO 16**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1. Se deben integrar entre compañeros	2	13
2. En equipo aprenden mejor	5	33
3. Facilita el trabajo de la maestra	8	54
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a representantes de estudiantes - CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 16**



El trabajo en equipo dentro del aula, a criterio de un alto porcentaje de representantes, facilita el trabajo de la maestra, en alusión a que permite la atención de todos los estudiantes y de todos los años de educación básica que atiende y asociando también el hecho de que en equipo se aprende mejor. El liderazgo cognitivo busca entonces que el proceso de enseñanza aprendizaje se facilite generando habilidades cooperativas en los estudiantes.

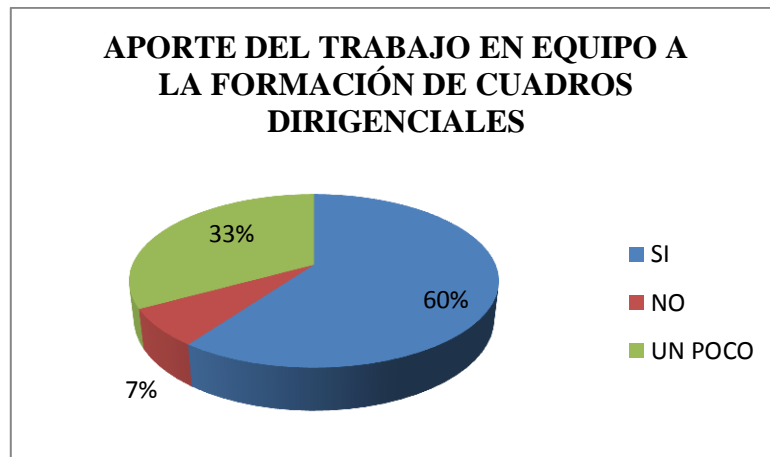
17 ¿El trabajar en equipo desde la escuela ayudará a la formación de cuadros dirigenciales en sus comunidades?

**CUADRO 17**

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	60
NO	1	7
UN POCO	5	33
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a representantes de estudiantes - CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 17**



Los representantes ven en la escuela, la oportunidad para que sus hijos sean excelentes ciudadanos en el futuro. La mejor herencia es la educación expresan. En este sentido, creen también que, practicando el trabajo en equipo desde la escuela (habilidades cooperativas), será posible contar en el futuro, con cuadros dirigenciales que reemplacen a las actuales generaciones de líderes comunitarios.

## **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS DOCENTES**

La entrevista estuvo dirigida a las cuatro maestras de los Centros Educativos que conforman la Organización CODIAG y se lo realizó en un diálogo interactuante, lo que permitió un mutuo enriquecimiento.

La formación profesional de las maestras está relacionada con la educación básica y se corresponde con el tercer nivel de formación, al tiempo que están cursando estudios de cuarto nivel.

Su desempeño profesional lo realizan enmarcados en las disposiciones ministeriales y ya, en la práctica de aula, no han recibido ningún tipo de capacitación, especialmente en lo que corresponde a liderazgo cognitivo; es decir, en cómo enfocar asertivamente el proceso de enseñanza aprendizaje para contar con estudiantes que dominen sus conocimientos adquiridos.

El liderazgo ejercido por las maestras es apreciado relativamente por la comunidad educativa, en el sentido de asociarlo con el mejoramiento físico de los establecimientos, más no referido a un proceso de liderar los aprendizajes de sus estudiantes. Dentro del liderazgo que se ejerce, es posible también liderar la práctica de ciertos valores como la honestidad, puntualidad, libertad, entre otros; y estos valores se busca también consolidar en los estudiantes y en los padres de familia.

Expresan las maestras que no se han generado conflictos que no puedan solucionarse al momento de trabajar en grupos, lo que se debe a que la comunidad viene practicando esta forma de trabajo y los estudiantes tratan de imitar estas actitudes de los mayores para replicarlas en las actividades escolares.

Acerca de las estrategias para la asignación de responsabilidades manifiestan que buscan la integración de todos los miembros. En el caso de los estudiantes, se

pretende que todos tengan la oportunidad de asumir compromisos de trabajo y que se responsabilicen por su cumplimiento, aun cuando es un poco difícil por cuanto algunos estudiantes se muestran reacios a integrarse.

Sobre si se establecen procesos de evaluación grupal expresan que muy poco se lo ha realizado puesto que no existe también el apoyo de los padres de familia. A nivel del trabajo con los estudiantes se han implementado conversatorios para averiguar sus intereses pero no se ha dado seguimiento

En las pocas actividades grupales que se ha logrado realizar, se ha visto que se han generado empatía entre los miembros de los grupos. Tienen preferencia por ciertos compañeros y no les gusta separarse. Nosotras –dicen- buscamos que se alternen los integrantes para cada trabajo grupal y poco a poco se va logrando esto.

De las respuestas dadas es posible establecer algunas reflexiones:

Las maestras precisan de capacitaciones vinculadas con el campo didáctico, que es donde opera el liderazgo cognitivo; es decir, la capacidad de interrelacionarse con sus estudiantes como estrategia para lograr en ellos aprendizajes significativos. También socializar con los padres de familia acerca del rol que cumplen las maestras y que no está referido al ámbito de la gestión y movilización ante autoridades para conseguir mejoras físicas en los establecimientos.



## CONCLUSIONES

Una vez culminado el análisis y la interpretación de los resultados de las encuestas y entrevistas efectuadas, se pueden establecer algunas conclusiones como las siguientes:

- ❖ Las maestras mantienen buenas relaciones interpersonales, tanto entre sí, como con sus estudiantes, las cuales deben ser aprovechadas para ejercer un liderazgo cognitivo a favor de acrecentar las habilidades cooperativas.
- ❖ Al momento de trabajar entre compañeros estudiantes se dan ciertos problemas que pueden superarse con un conveniente liderazgo en el aula.
- ❖ No se les asigna responsabilidades a los estudiantes con lo cual no se pueden generar habilidades cooperativas, lo que a su vez no permite la consolidación de los aprendizajes.
- ❖ Las maestras están preocupadas por las notas y calificaciones y no promueven otras prácticas evaluativas que aprovechen el trabajo en equipo.
- ❖ Se desatienden de los estudiantes cuando se les asigna tareas para que “trabajen solos”, lo que no permite una atención personalizada que a su vez, fomente la actitud cooperativa.
- ❖ Parte esencial del liderazgo cognitivo es el tomar en cuenta las iniciativas e intereses de los estudiantes, lo que no se advierte en las maestras, con lo que tampoco se potencia la generación de habilidades cooperativas.
- ❖ Los estudiantes tienen una concepción bastante amplia sobre el trabajo en equipo que las maestras no las canalizan, en especial cuando esta forma de trabajo es vista como una manera de “descanso” para ciertos estudiantes.

- ❖ Los padres de familia y representantes asocian el liderazgo solo con la gestión que cumplen las maestras a favor del mejoramiento físico de la escuela; no lo ven como un aspecto esencial del proceso de enseñanza aprendizaje.
- ❖ Los padres de familia y representantes consideran también que el trabajar en equipo es una manera de facilitarle el trabajo a la maestra, que debe atender al mismo tiempo a varios años de educación básica.
- ❖ Las maestras no están actualizadas en sus conocimientos didácticos que les permita enriquecer su práctica de aula diaria.
- ❖ En los Centros Educativos no se practica una evaluación grupal, como estrategia que permita consolidar las habilidades cooperativas de todos los estudiantes.

## RECOMENDACIONES

Con miras a que la situación problemática sea superada, se establecen las siguientes recomendaciones:

- ❖ Capacitar a las maestras para que ejerzan un verdadero liderazgo a favor de elevar el nivel de los aprendizajes y el manejo de las habilidades cooperativas en los estudiantes.
- ❖ Fortalecer las relaciones interpersonales y aprovechar la dinámica de los estudiantes para encausar sus energías hacia actividades de mutua cooperación.
- ❖ Las maestras deben promover el trabajo cooperativo y estar atentas a su desarrollo para enriquecer su práctica asignando responsabilidades y promoviendo hábitos de estudio cooperativo.
- ❖ Socializar a los padres de familia y representantes acerca de lo que es el liderazgo cognitivo y promover también en ellos las habilidades cooperativas.
- ❖ Promover las reuniones cooperativas o “rendición de cuentas” como estrategia de evaluación que permita a los estudiantes asumir responsabilidades individuales y grupales.

## **COMPROBACIÓN CUALITATIVA DE LA HIPÓTESIS**

### **HIPÓTESIS PLANTEADA:**

La práctica de un liderazgo cognitivo promoverá el ejercicio de las habilidades cooperativas en los estudiantes de los Centros Educativos de la Organización Corporación de Desarrollo Integral Alto Guanujo, CODIAG.

### **ARGUMENTACIÓN**

El trabajo de campo permitió evidenciar que si bien las maestras mantienen buenas relaciones interpersonales, tanto entre sí, como con sus estudiantes, no se aprovechan estas fortalezas para ejercer un liderazgo cognitivo en los estudiantes; tal es así que se sigue una rutina dentro del proceso de enseñanza aprendizaje y no se asignan responsabilidades, con lo que no se van creando hábitos de estudio y trabajo, permitiendo que toda la educación se vea reducida a calificaciones, con lo que las iniciativas e intereses de los estudiantes quedan en un segundo plano.

Por otra parte, un elemento esencial derivado del liderazgo cognitivo tiene relación con el trabajo en equipo, que los estudiantes sean capaces de aceptar el pensamiento divergente y busquen canalizarlo en comunión de ideas con los demás compañeros. Si la escuela no hace de su trabajo de aula una práctica cotidiana del trabajo en equipo, no se van a consolidar las habilidades cooperativas, primando siempre la competencia individual y la lucha por la supervivencia.

Para enfrentar la realidad descrita originariamente, se implementaron algunas estrategias de cambio como:

Actividades socio educativas (reunión de integración social) en donde se fortalecieron las relaciones interpersonales.

Diseño de un taller sobre liderazgo cognitivo donde se promovieron las destrezas intelectivas de los estudiantes

Planificación didáctica, enfatizando en las estrategias metodológicas, las actividades en equipos cooperativos.

Desarrollo de un Círculo Pedagógico para compartir y promocionar habilidades cooperativas (estrategias para trabajo en grupos).

Las estrategias de cambio que progresivamente van siendo operativizadas han permitido que la comunidad en general reconozca los avances significativos generados en las relaciones interpersonales, que se aprecie el trabajo mancomunado de docentes y autoridades, lo que a su vez ha hecho posible que un 95% de los estudiantes se involucren con propiedad en los trabajos asignados por grupos y que exista predisposición en el 100% de los docentes para realizar actividades conjuntas.

Estas consideraciones reafirman que la hipótesis planteada se ha comprobado y se la asume como una realidad.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

BEN CROCKER (2009). Tu fracaso como líder. Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/483748/Diez-causas-de-fracaso-del-liderazgo.html>. Fecha de consulta: 2012-10-23

CHÁVEZ SALDAÑA, Álvaro. (2007). Pedagogía. Procesos pedagógicos y cognitivos. Compendio Pedagógico. 1ra. Edición. Tarapoto (Perú), Ediciones Taller Pedagógico.

DÍAZ BARRIGA, Frida y Gerardo HERNÁNDEZ ROJAS. (2005). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Bogotá (Colombia), Serie McGraw-Hill, Editorial Nomos.

JOHNSON,D. W.,JOHNSON,R. T.&HO- LUBEC,E.J. (2006). El aprendizaje cooperativo en el aula. Editorial Paidós. Buenos Aires.

OVEJERO, A. (2001).El aprendizaje cooperativo: una alternativa a la enseñanza tradicional. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.

ORTIZ, Alexander (2010). Liderazgo. Disponible en el blog del autor del artículo <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>. Fecha de consulta 2012-10-04

REVISTAFAVE. Aprendizaje cooperativo y evaluación de habilidades sociales. En [www.bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8180/.../fave\\_vet\\_v6\\_n1\\_2\\_p51\\_62.pdf](http://www.bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8180/.../fave_vet_v6_n1_2_p51_62.pdf). Fecha de consulta: 2012-10-23

## **PAGINAS DE INTERNET**

<http://jorgeaponce.wordpress.com/este-soy-yo/la-perspectiva-cognitiva-del-liderazgo/>

Fecha de consulta: 2012-11-07

<http://manuelgross.bligoo.com/20120521-los-siete-sentidos-del-liderazgo-el-arsenal-cognitivo-del-lider.> Fecha de consulta: 2012-11-07

[http://ebsideas.blogspot.com/2009/12/el-liderazgo-cognitivo.html#!/2009/12/el-liderazgo-cognitivo.html.](http://ebsideas.blogspot.com/2009/12/el-liderazgo-cognitivo.html#!/2009/12/el-liderazgo-cognitivo.html) Traducción de esta servidora Emilia Barrios Sarasqueta. Consultado en 2013-07-03

[www.monografias.com/.../relaciones-interpersonales/relaciones-interpersonales.](http://www.monografias.com/.../relaciones-interpersonales/relaciones-interpersonales) La incidencia de las relaciones interpersonales en el desempeño escolar. Consultado en 2013-07-03

[www.dazu.com.mx/.../calidad-excelencia-en-el-servicio-al-cliente-educativo-escuelas](http://www.dazu.com.mx/.../calidad-excelencia-en-el-servicio-al-cliente-educativo-escuelas)

# **ANEXOS**



## ANEXO 1



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR  
DEPARTAMENTO DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TEMA: Liderazgo y trabajo en equipo**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES**

1. ¿Cómo se llevan las maestras contigo?

( ) Muy bien    ( ) Bien    ( ) Regular

2. ¿Existen conflictos entre compañeros de escuela?

( ) SI                    ( ) NO                    ( ) A VECES

3. ¿Las maestras les asigna tareas y responsabilidades?

( ) SI                    ( ) NO                    ( ) A VECES

4. ¿Con que frecuencia realizan ustedes trabajo en grupo?

( ) SIEMPRE    ( ) DE VEZ EN CUANDO    ( ) NUNCA

5. ¿Existe apoyo de tu maestra para el trabajo en equipo?

SI                       NO                       A VECES

6. ¿Cuándo trabajan en grupo como es la conformación

- La maestra nombra los grupos
- Nosotros mismo nos organizamos
- La maestra nos da indicaciones para formar los grupos

7. ¿Tu maestra permite que se alternen los integrantes de los equipos?

SI                       NO                       A VECES

8. ¿Se respetan tus iniciativas e intereses cuando estás participando en un grupo?

SI                       NO                       A VECES

9. Señala la razón más importante que te lleva al trabajo en equipo

- Me ayuda al aprendizaje
- Puedo compartir materiales con cada compañero
- Mis compañeros me facilitan la tarea
- Es una manera de descansar un poco de las tareas

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

**ANEXO 2**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR  
DEPARTAMENTO DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TEMA: Liderazgo y trabajo en equipo**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES**

1. ¿Cree usted que las maestras ejercen un liderazgo con sus estudiantes?

( ) SI                      ( ) NO                      ( ) A VECES

Por qué?.....

2. ¿Cree usted que sus hijos se sienten a gusto con sus maestras?

( ) SI                      ( ) NO                      ( ) A VECES

Por qué?.....

3. ¿Conoce usted lo que es el trabajo en equipo en la escuela?

( ) SI                      ( ) NO                      ( ) A VECES

Por qué?.....

4. ¿Por qué considera necesario que en el aula también se trabaje en equipo?

- Los niños deben integrarse entre compañeros
- En equipo se ayudan unos a otros
- Se facilita el trabajo de la maestra que tiene todos los grados

5. ¿El trabajar en equipo desde la escuela ayudará a la formación de cuadros dirigenciales en sus comunidades?

- SI                       NO                       A VECES

Por qué?.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

## ANEXO 3



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR  
DEPARTAMENTO DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TEMA: Liderazgo y trabajo en equipo**

**GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA DOCENTES**

1. ¿Cuál es su nivel de formación profesional?
2. ¿Existe capacitación para el ejercicio de un liderazgo cognitivo?
3. ¿La comunidad educativa siente la influencia de su liderazgo?
4. ¿Qué valores prevalecen en el liderazgo que asume?
5. ¿Se evidencia un manejo asertivo de las relaciones interpersonales?
6. ¿Cómo encamina los conflictos en el trabajo en grupo?
7. ¿Cuál es su estrategia para asignar responsabilidades?
8. ¿Existe apoyo mutuo en el trabajo en equipo?
9. ¿Se establecen procesos de evaluación grupal?
10. ¿Se genera empatía en las actividades grupales?

**ANEXO 4**

**ESCUELA “LUIS MARTIN PAGUAY”**



**ESCUELA “3 DE OCTUBRE”**





## TRABAJOS REALIZADOS CON MATERIALES



**TALLER SOBRE ACTIVIDADES SOCIO EDUCATIVAS**





## **ARTÍCULO CIENTÍFICO**

### **TITULO.**

Liderazgo cognitivo para la promoción de habilidades cooperativas

### **AUTORA:**

Licenciada María Hortensia Pungaña Zaruma

### **INSTITUCIÓN:**

Centros Educativos de la Corporación de Desarrollo Integral Alto Guanujo (CODIAG)

### **RESUMEN.**

La proyección del ser humano depende de lo que hace o deja de hacer, de lo que le motiva o desalienta; y todo esto, como consecuencia de lo que piensa, cree, quiere y valora, conforme la educación que modeló su individualidad y forjó su espiritualidad. En este contexto, se planteó como problema de investigación el siguiente:¿Cómo influye el Liderazgo cognitivo en la promoción de habilidades cooperativas en los estudiantes de los Centros Educativos de la Organización CODIAG, de la Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador, durante el período lectivo 2012 - 2013?

Como objetivo general se buscó determinar el grado de promoción del liderazgo cognitivo en el desarrollo de las habilidades cooperativas; para lo que, como objetivos específicos se plantearon: Establecer el nivel de formación de las habilidades

cooperativas en los estudiantes desarrolladas en el proceso pedagógico, lo que se evidenció como una gran limitante pues primaba el trabajo individual bajo un esquema conductual. También se pretendió destacar la relación teórico - práctica que tiene el liderazgo cognitivo durante el proceso pedagógico en la promoción de habilidades cooperativas, lo que fue posible gracias al contraste deductivo entre la teoría científica y el ejercicio diario por parte de la comunidad educativa; finalmente se planteó diseñar talleres con los diferentes actores educativos para promover el liderazgo cognitivo como estrategia en la promoción de habilidades cooperativas, lo cual fue cumplido de manera satisfactoria, como puede advertirse en las estrategias de cambio.

La Metodología de la Investigación describe los tipos de investigación, las técnicas e instrumentos, el plan de procesamiento y análisis, el universo investigativo y los métodos que se utilizaron.

En los resultados se advierte el limitado ejercicio de un liderazgo cognitivo. Pervive aun un proceso de clase conductual y verticalista enfocado a resultados y no se ejercitan estrategias de enseñanza aprendizaje que promuevan habilidades cooperativas.

## **ABSTRAC.**

The projection of man depends on what he does or does not do, of what motivates or discourages, and all this because of what he thinks, believes, wants and values, as education that shaped their individuality and made his spirituality. In this context, it is proposed as the following research problem: How does the cognitive leadership in promoting cooperative skills in students of Schools CODIAG Organization of Guanujo Paris, Canton Guaranda Bolívar Province, Ecuador, during the second quimestre the school period 2012 - 2013?

The general objective sought to determine the degree of cognitive leadership in promoting the development of cooperative skills, for which, as specific objectives were proposed: Establish the level of training of cooperative skills developed in students in the educational process, it that became evident as a major constraint for individual work prevailed under a behavioral pattern. It is also intended to highlight the theoretical relationship - practice that has the cognitive leadership in the educational process in promoting cooperative skills, which was made possible through deductive contrast between scientific theory and daily exercise by the educational community finally raised design workshops with stakeholders to promote education as a strategy cognitive leadership in promoting cooperative skills, which was satisfactorily completed, as can be seen in the change strategies .

The Research Methodology describe the types of research, techniques and instruments, the processing and analysis plan , the research universe and the methods that were used.

In the resultswe notice the limited cognitive exercisearchitecture. Survivesevena process behavioral class, top-down focused onresults andnot exerciseof teaching and learning strategies that promotecooperative skills.

## **PALABRAS CLAVE.**

Liderazgo, Cognición, Habilidades, Cooperación, Proceso de enseñanza aprendizaje

## **INTRODUCCION.**

Una institución educativa se dinamiza en tanto y cuanto sus miembros quieran que lo haga; marcha con un rumbo predeterminado o al vaivén de hechos circunstanciales; se condiciona por el capricho de la autoridad o por el trabajo de todos sus miembros. Es decisivo su destino por ello es importante, conocer su realidad para, con bases teóricas y científicas, propender a su progreso.

Al incursionar en esta problemática planteada como tema de investigación se advierten fácticamente situaciones derivadas de la falta de habilidades para llevar adelante un verdadero trabajo en equipo que dinamice un liderazgo cognitivo en la administración educativa del plantel, por lo que se considera de suma importancia la puesta en marcha de este trabajo investigativo a fin que se re-direccione la administración educativa y marchar a la vanguardia en estos nuevos modelos de gestión que se impulsan siempre.

En este trabajo investigativo se estableció un proceso lógico relacional de las variables, a partir del tema, la formulación del problema, el objetivo general y la correspondiente hipótesis; esta última afirmando que la práctica de un liderazgo cognitivo promueve el ejercicio de las habilidades cooperativas en los estudiantes de los Centros Educativos de la Organización CODIAG, más aun cuando estos centros tienen como característica común el ser planteles unidocentes, que es donde cobra mayor vigencia el apoyo mutuo educando – educador.

## **METODOLOGIA.**

El presente estudio se basó en los siguientes tipos de investigación:

### **Por el origen:**

**Investigación documental:** En la consolidación del marco teórico hubo de recurrirse y apoyarse en datos tomados en variadas fuentes de consulta como textos científicos, artículos, monografías, revistas de interés académico, páginas de internet y otro material relacionado con las variables investigadas.

### **Por el lugar:**

**Investigación de campo:** Porque para la aplicación de los instrumentos de investigación se acudió a cada uno de los sitios en donde se ubicaron los sujetos que constituyen el universo investigativo; se estableció una interacción con ellos de tal forma que los datos estén lo más próximos a la realidad.

### **Por el nivel:**

**Investigación descriptiva:** Puesto que el proceso de recolección de datos no se limitó a lo formal de los instrumentos sino que en conjunción se describieron cada uno de los aspectos que conformaron las categorías investigadas, lo que sirvió como insumos para un posterior análisis e interpretación.

### **Por el propósito:**

**Investigación explicativa:** Ya que cada aspecto recabado ameritó un análisis cualitativo y aquí resultó de mucha utilidad la interpretación para poder explicar los orígenes del problema y luego proponer alternativas de tratamiento.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La encuesta y la entrevista fueron las técnicas primarias que se utilizaron en la recolección de datos, pues sus características de factibilidad y pertinencia permitieron acudir a los mismos sujetos que están inmersos en el problema, de manera objetiva y espontánea.

La encuesta fue elaborada mayoritariamente con ítems descriptivos, la entrevista fue aplicada a partir de una guía de preguntas.

## **PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

**Procesamiento.-** Una vez recolectados los datos, se realizó un ingreso a una base de datos, se los tabuló en forma manual y posteriormente se ordenaron y clasificaron en tablas, utilizando el formato Excel. Elaboradas las tablas con frecuencias y porcentajes, se las representó gráficamente en diagramas de barras.

**Análisis e interpretación.-** Tomando como base las tablas y gráficos de barras, se procedió con el análisis e interpretación de cada una de las respuestas dadas, las cuales luego fueron integradas a fin de establecer las conclusiones y recomendaciones.

## **UNIVERSO INVESTIGATIVO**

<b>No.</b>	<b>POBLACION</b>	<b>CANTIDAD</b>
1	Docentes	4
2	Estudiantes de sexto y séptimo año	57
3	Miembros del comité de padres de familia	15
<b>T O T A L</b>		<b>76</b>

## **MUESTRA**

Como la población o universo es relativamente poca, no se consideró la aplicación de un muestreo; se trabajó con el método exhaustivo o de censo, que involucra a todos los sujetos.

## **MÉTODOS UTILIZADOS**

**Método científico:** Pues toda la estructura del trabajo de investigación estuvo guiada por las fases que conforman este método, con lo cual se buscó la rigurosidad científica desde el planteamiento del problema hasta las conclusiones y comprobación final de la hipótesis formulada.

**Método inductivo:** Este método se aplicó al examinar cada una de las respuestas de los encuestados y entrevistados para poder organizar las conclusiones.

**Método deductivo:** Se utilizó en la investigación a partir de la construcción del marco teórico, como referente para consolidar la hipótesis, definir las variables y su correspondiente operatividad.

**Método dialéctico:** Este método permitió considerar que los objetos y fenómenos en estudio y sus interrelaciones están en constante cambio, no son estáticos y que los resultados llevan implícita la filosofía de la transformación de la realidad objeto de estudio.

**Método de Investigación – Acción:** Se lo utilizó para conducir los resultados de la investigación hacia estrategias de cambio que den respuestas al problema tendientes a solucionarlo. Es la conjunción teoría – práctica que debe advertirse en todo trabajo investigativo y que se lo consigna en las estrategias de cambio.

## ESTRATEGIAS DE CAMBIO

- Realizar actividades socio educativas en donde se recreen y fortalezcan las relaciones interpersonales y se reduzcan los celos profesionales.
- Desarrollar el proceso de clase privilegiando las actividades en equipos cooperativos.
- Diseñar talleres de liderazgo cognitivo para la promoción de habilidades cooperativas en los diferentes actores educativos.

## RESULTADOS.

Un aspecto propio del liderazgo cognitivo está relacionado con el estímulo a los estudiantes como vía de sensibilización para generar mejores aprendizajes; sin embargo el porcentaje apenas llega a un 19%. Predomina la evaluación formal cuantitativa que se consigna impersonalmente y que, por lo que refleja el gráfico, alcanza un gran porcentaje. Debe insistirse en otras formas evaluativas como la llamada “rendición de cuentas” donde se aprovecha de las habilidades cooperativas (Cuadro y gráfico 1).

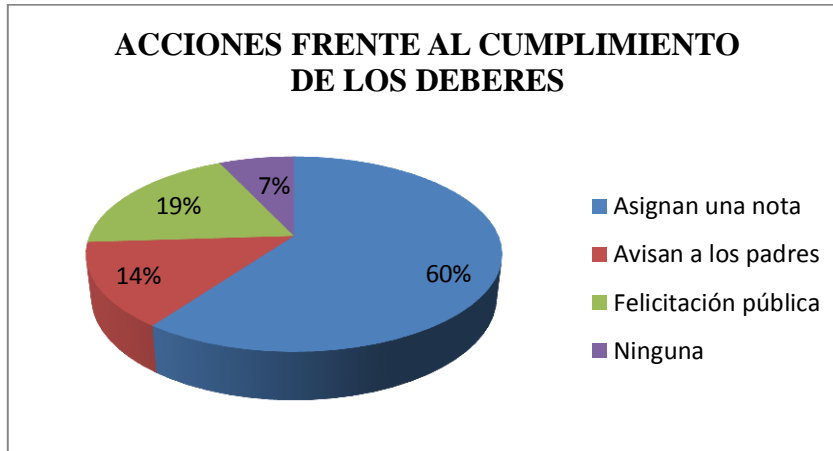
**CUADRO 1**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Califican y ponen una nota	34	60
Avisan a sus padres	8	14
Felicita frente a sus compañeros	11	19
Ninguna de las anteriores	4	7
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña



**GRÁFICO 1**



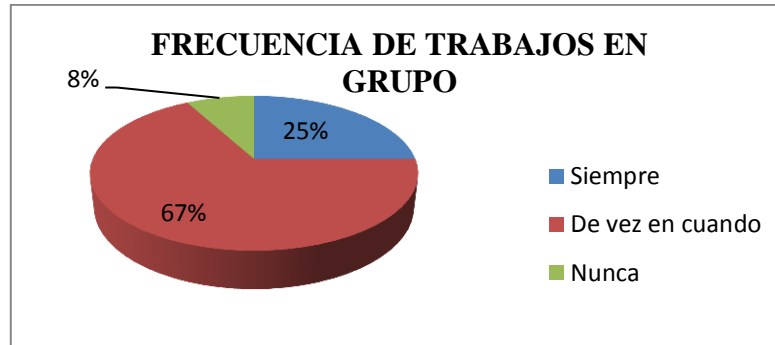
La frecuencia de trabajos en grupo está mayoritariamente en la opción “de vez en cuando”, aunque en menor porcentaje también se centran en “siempre”, lo cual permite formarse un criterio en el sentido que las maestras no saben aprovechar este potencial para que el proceso de enseñanza aprendizaje tenga toda la efectividad y puedan ponerse de manifiesto las habilidades cooperativas (Cuadro y gráfico 2).

**CUADRO 2**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE	14	25
DE VEZ EN CUANDO	38	67
NUNCA	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a estudiantes de las escuelas de CODIAG  
INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 2**



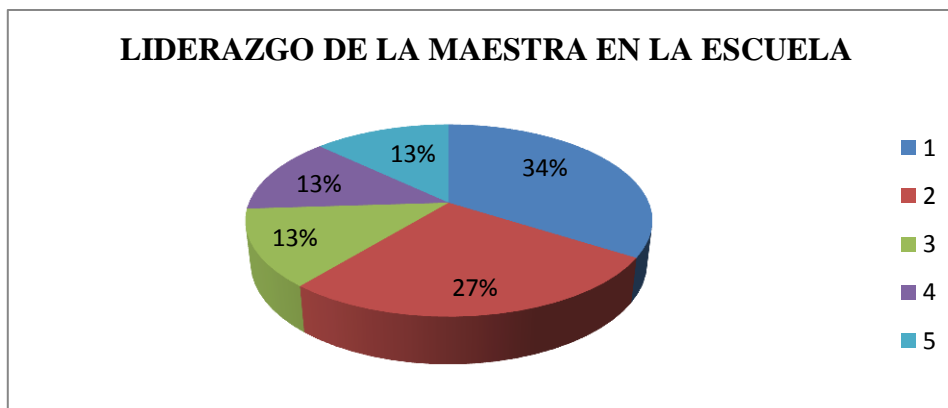
Por la experiencia vivida por los representantes, la mayoría de ellos asocian el liderazgo con la función administrativa y de gestión comunitaria que siempre ha caracterizado también a los docentes. Un buen profesor era visto como la persona que se movía ante las autoridades para gestionar obras para su escuela; lo que explica el reducido porcentaje alcanzado en las otras categorías del presente cuadro (Cuadro y gráfico 3).

**CUADRO 3**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1. Se involucra en la gestión comunitaria	5	34
2. Realiza gestiones ante autoridades	4	27
3. Atiende por igual a sus estudiantes	2	13
4. Asiste a todas las reuniones convocadas	2	13
5. Se esfuerza porque los niños aprendan	2	13
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a representantes de estudiantes – CODIAG  
INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 3**



Hay un desconocimiento de lo que implica el liderazgo cognitivo, el cual se enfoca hacia el desarrollo del conocimiento que los representantes no lo toman en cuenta mayormente. Las respuestas a las opciones “NO” y “UN POCO”, ratifican lo dicho y confirman también el análisis efectuado a la pregunta trece. Los representantes establecen una distinción entre trabajo escolar (enseñanza aprendizaje) y liderazgo (gestión comunitaria) (Cuadro y gráfico 4).

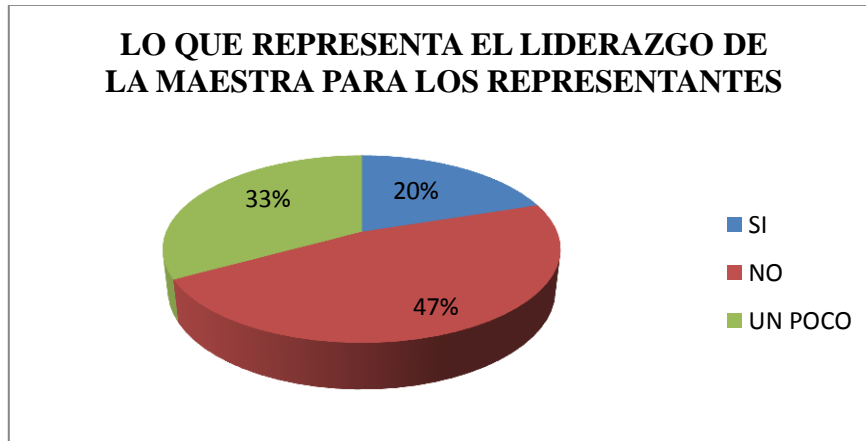
**CUADRO 4**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	20
NO	7	47
UN POCO	5	33
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a representantes de estudiantes - CODIAG

INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 4**



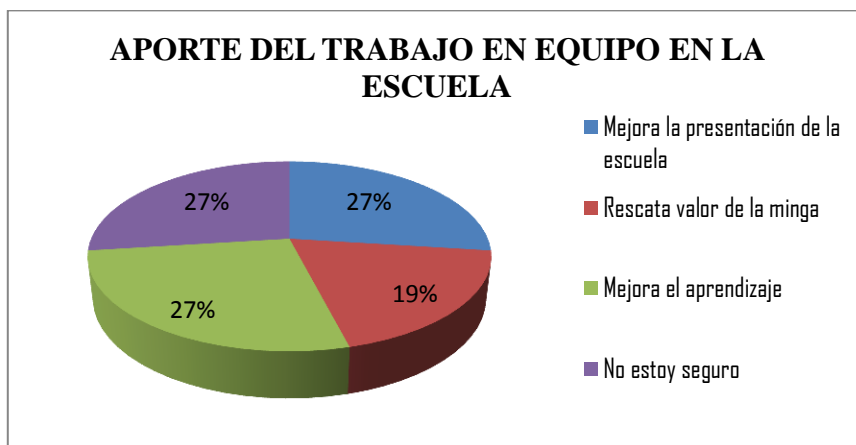
Se advierte un equilibrio en las respuestas dadas por los representantes al momento de responder sobre la ayuda que presta el trabajo en equipo dentro de la escuela. Esto evidencia que desde las familias se está construyendo habilidades cooperativas, con excepción del grupo que opta por la opción “No estoy seguro”, cuya respuesta a lo mejor es producto de la irreflexión o la poca vinculación con el establecimiento educativo (Cuadro y gráfico 5).

**CUADRO 5**

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. A mejorar la presentación	4	27
2. A rescatar el valor de la minga	3	19
3. A mejorar el aprendizaje	4	27
4. No estoy seguro	4	27
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a representantes de estudiantes - CODIAG  
 INVESTIGADORA: Lic. Hortensia Pungaña

**GRÁFICO 5**



El liderazgo ejercido por las maestras es apreciado relativamente por la comunidad educativa, en el sentido de asociarlo con el mejoramiento físico de los establecimientos, más no referido a un proceso de liderar los aprendizajes de sus estudiantes. Dentro del liderazgo que se ejerce, es posible también liderar la práctica de ciertos valores como la honestidad, puntualidad, libertad, entre otros; y estos valores se busca también consolidar en los estudiantes y en los padres de familia.

A su vez, de la entrevista efectuada a las maestras se desprenden que ellas precisan de capacitaciones vinculadas con el campo didáctico, que es donde opera el liderazgo cognitivo; es decir, la capacidad de interrelacionarse con sus estudiantes como estrategia para lograr en ellos aprendizajes significativos.

También que no hay un proceso de socialización con los padres de familia acerca del rol que cumplen las maestras y que no está referido al ámbito de la gestión y movilización ante autoridades para conseguir mejoras físicas en los establecimientos.

## DISCUSIÓN

El trabajo de campo permitió evidenciar que si bien las maestras mantienen buenas relaciones interpersonales, tanto entre sí, como con sus estudiantes, no se aprovechan estas fortalezas para ejercer un liderazgo cognitivo en los estudiantes; tal es así que se sigue una rutina dentro del proceso de enseñanza aprendizaje y no se asignan responsabilidades, con lo que no se van creando hábitos de estudio y trabajo, permitiendo que toda la educación se vea reducida a calificaciones, con lo que las iniciativas e intereses de los estudiantes quedan en un segundo plano.

Por otra parte, un elemento esencial derivado del liderazgo cognitivo tiene relación con el trabajo en equipo, que los estudiantes sean capaces de aceptar el pensamiento divergente y busquen canalizarlo en comunión de ideas con los demás compañeros. Si la escuela no hace de su trabajo de aula una práctica cotidiana del trabajo en equipo, no se van a consolidar las habilidades cooperativas, primando siempre la competencia individual y la lucha por la supervivencia.

Las estrategias de cambio que progresivamente van siendo operativizadas han permitido que la comunidad en general reconozca los avances significativos generados en las relaciones interpersonales, que se aprecie el trabajo mancomunado de docentes y autoridades, lo que a su vez ha hecho posible que un 95% de los estudiantes se involucren con propiedad en los trabajos asignados por grupos y que exista predisposición en el 100% de los docentes para realizar actividades conjuntas.

## CONCLUSIONES.

- ❖ Las maestras mantienen buenas relaciones interpersonales, tanto entre sí, como con sus estudiantes, las cuales deben ser aprovechadas para ejercer un liderazgo cognitivo a favor de acrecentar las habilidades cooperativas.
- ❖ Al momento de trabajar entre compañeros estudiantes se dan ciertos problemas que pueden superarse con un conveniente liderazgo en el aula.
- ❖ No se les asigna responsabilidades a los estudiantes con lo cual no se pueden generar habilidades cooperativas, lo que a su vez no permite la consolidación de los aprendizajes.
- ❖ Las maestras están preocupadas por las notas y calificaciones y no promueven otras prácticas evaluativas que aprovechen el trabajo en equipo.
- ❖ Parte esencial del liderazgo cognitivo es el tomar en cuenta las iniciativas e intereses de los estudiantes, lo que no se advierte en las maestras, con lo que tampoco se potencia la generación de habilidades cooperativas.
- ❖ Los estudiantes tienen una concepción bastante amplia sobre el trabajo en equipo que las maestras no las canalizan, en especial cuando esta forma de trabajo es vista como una manera de “descanso” para ciertos estudiantes.

## **BIBLIOGRAFIA.**

BEN CROCKER (2009). Tu fracaso como líder. Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/483748/Diez-causas-de-fracaso-del-liderazgo.html>. Fecha de consulta: 2012-10-23

CHÁVEZ SALDAÑA, Álvaro. (2007). Pedagogía. Procesos pedagógicos y cognitivos. Compendio Pedagógico. 1ra. Edición. Tarapoto (Perú), Ediciones Taller Pedagógico.

DÍAZ BARRIGA, Frida y Gerardo HERNÁNDEZ ROJAS. (2005). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Bogotá (Colombia), Serie McGraw-Hill, Editorial Nomos.

JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. T. & HO- LUBEC, E.J. (2006). El aprendizaje cooperativo en el aula. Editorial Paidós. Buenos Aires.

OVEJERO, A. (2001). El aprendizaje cooperativo: una alternativa a la enseñanza tradicional. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.

ORTIZ, Alexander (2010). Liderazgo. Disponible en el blog del autor del artículo <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>. Fecha de consulta 2012-10-04

REVISTA FAVE. Aprendizaje cooperativo y evaluación de habilidades sociales. En [www.bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8180/.../fave\\_vet\\_v6\\_n1\\_2\\_p51\\_62.pdf](http://www.bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8180/.../fave_vet_v6_n1_2_p51_62.pdf). Fecha de consulta: 2012-10-23



## **PAGINAS DE INTERNET**

<http://jorgeaponce.wordpress.com/este-soy-yo/la-perspectiva-cognitiva-del-liderazgo/>

Fecha de consulta: 2012-11-07

[http://manuelgross.bligoo.com/20120521-los-siete-sentidos-del-liderazgo-el-arsenal-](http://manuelgross.bligoo.com/20120521-los-siete-sentidos-del-liderazgo-el-arsenal-cognitivo-del-lider)

[cognitivo-del-lider](http://manuelgross.bligoo.com/20120521-los-siete-sentidos-del-liderazgo-el-arsenal-cognitivo-del-lider). Fecha de consulta: 2012-11-07

[http://ebsideas.blogspot.com/2009/12/el-liderazgo-cognitivo.html#!/2009/12/el-](http://ebsideas.blogspot.com/2009/12/el-liderazgo-cognitivo.html#!/2009/12/el-liderazgo-cognitivo.html)

[liderazgo-cognitivo.html](http://ebsideas.blogspot.com/2009/12/el-liderazgo-cognitivo.html#!/2009/12/el-liderazgo-cognitivo.html). Traducción de esta servidora Emilia Barrios Sarasqueta. Consultado en 2013-07-03

[www.monografias.com/.../relaciones-interpersonales/relaciones-interpersonales](http://www.monografias.com/.../relaciones-interpersonales/relaciones-interpersonales). La

incidencia de las relaciones interpersonales en el desempeño escolar.

Consultado en 2013-07-03

[www.dazu.com.mx/.../calidad-excelencia-en-el-servicio-al-cliente-educativo-escuelas](http://www.dazu.com.mx/.../calidad-excelencia-en-el-servicio-al-cliente-educativo-escuelas).



**CECIBJM**

República Del Ecuador

**CENTRO EDUCATIVO COMUNITARIO INTERCULTURAL BILINGUE  
"JUAN MONTALVO"**

---

---

Yo, Lic. Ana Romelia Chimbo Patín, en mi calidad de Directora de la Institución:

**CERTIFICO**

Que la Lic. María Hortensia Pungaña Zaruma estudiante de la Maestría en Gerencia Educativa en la Universidad Estatal de Bolívar, llevó a cabo el trabajo de investigación para la elaboración de la Tesis de Grado Titulada: "El liderazgo Cognitivo para la Promoción de Habilidades Cooperativas en los estudiantes de los Centros Educativos de la Organización CODIAG, de la parroquia Guanujo, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, Ecuador, durante el periodo lectivo 2012-2013", obteniendo los siguientes resultados adjuntos:

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando a la estudiante, presentar dicho documento en la Universidad Estatal de Bolívar.

Illangama, 01 de noviembre del 2013

  
**Lic. Ana Romelia Chimbo Patin**  
**DIRECTORA**



---

Dirección: Comunidad de Illangama, Km.20, Margen derecho, Vía Guaranda-Ambato  
Correo electrónico: [romeliachimbo@yahoo.es](mailto:romeliachimbo@yahoo.es) Cel. 0990356142  
Illangama - Guanujo - Guaranda - Ecuador

Yo **Dr. Vicente Ninabanda Chimbo** en calidad de **Asesor Pedagógico** del Centro Educativo “Luis Martin Paguay Tivolombo” de la Comunidad de Culebrillas de la parroquia Guanujo, a petición de la parte interesada,

## **CERTIFICO:**

Que la Lic. María Hortensia Pungaña Zaruma estudiante de la Maestría en Gerencia Educativa en la Universidad Estatal de Bolívar, llevó a cabo el trabajo de investigación para la elaboración de la Tesis de Grado, titulada: **Liderazgo Cognitivo para la Promoción de Habilidades Cooperativas en los estudiantes de los Centros Educativos de la Organización CODIAG, de la parroquia Guanujo, cantón Guaranda, provincia Bolívar, Ecuador, durante el periodo lectivo 2012 -2013**, obteniendo los siguientes resultados adjuntos:

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando a la estudiante, presentar dicho documento en la Universidad Estatal de Bolívar.

Guaranda, 01 de noviembre del 2013

Dr. Vicente Ninabanda Chimbo  
**ASESOR PEDAGÓGICO**





## ESCUELA FISCAL MIXTA "3 DE OCTUBRE"

Creada el 3 de Octubre del 2005  
Guanujo Marcopamba

Guaranda

Con acuerdo Ministerial 017  
Bolívar Ecuador



Rec. Marcopamba 28 de Noviembre del 2013

La suscrita Licenciada Mariela Yépez Pastor en calidad de Líder Institucional de la Escuela Fiscal Mixta "3 de Octubre" en debida y legal forma:

### CERTIFICA:

Que la Licenciada Maria Hortencia Pungaña Zaruma Estudiante de la Maestría en Gerencia Educativa de la Universidad estatal de Bolívar, realizó el trabajo de Investigación para la Elaboración de la Tesis de Grado titulada: **El Liderazgo Cognitivo para la Promoción de Habilidades Cooperativas** con los estudiantes de esta Institución educativa pertenecientes a la Organización CODIAG, de la Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, durante el periodo lectivo 2012-2013; obteniendo los siguientes resultados

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad, haciendo uso de este documento como a bien lo tuviere la interesada.

Atentamente

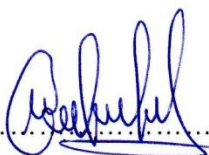
Lic. Mariela Yépez  
LIDER INSTITUCIONAL



## DECLARACIÓN

Yo, María Hortensia Pungaña Zaruma, Autora, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; este documento no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que las referencias bibliográficas que se incluye han sido consultadas, de los autores citados en el desarrollo de la investigación.

La Universidad Estatal de Bolívar, puede hacer uso de los derechos de publicación correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

f.....

AUTORA

C.C.No. 0201313889