



Universidad Veracruzana

Maestría en Gestión del Aprendizaje

Alumno:

Lic. Suehelem Silva Valladares

Tutor y Director:

Dra. Juana Elena Guzmán Valdez

LGAC:

Gestión de la Innovación Educativa.

Tesis

“El liderazgo como una actitud proactiva en los estudiantes de administración”.

Poza Rica, Ver.

Enero 2016

DEDICATORIA

Dedico no sólo esta tesis, sino todo lo que los dos años de la maestría representan, a ti, Liberato Silva Salas, padre mío; por ser mi motivación, inspiración y ejemplo de perseverancia y responsabilidad, aún en tiempos difíciles. Mi amor, admiración, respeto y gratitud por siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la fortaleza y guiarme en todo momento.

A ti, padrecito querido, por enseñarme a nunca darme por vencida y por sembrar en mí la inquietud de estudiar un posgrado.

A mis tíos Lupita y Paciano, así como a mi prima Melissa, por ser mi apoyo moral y económico, sin esperar nada a cambio; a mi primo Christian por inspirarme un ejemplo de lucha. No lo habría logrado sin ustedes, familia, gracias.

A mi hermana Gaby, por su amor, lealtad y sus consejos.

A mis alumnos, por alegrar mis días y por creer en mí. Sin ustedes no habría sido posible cumplir un importante requisito para titularme. Nunca lo olvidaré. Los amo con todo mi corazón.

A la Dra. Clara Celina Medina por su apoyo económico para poder continuar mi educación de posgrado y su apoyo moral.

A mi tío Lindoro por sus valiosos consejos y regaños.

A mis maestros, tutora y lectores de tesis, gracias por el conocimiento que compartieron conmigo. De manera muy especial, gracias al Mtro. Ángel Moreno, Mtra. Irma Arce, Mtra. Ángeles Silva y Mtro. Alejandro Vera, por su apoyo y orientación.

A mi bicho y a mis amigos que me dieron apoyo económico o académico en momentos cruciales: Albania Sánchez, José Luis de la Cruz, Karla Scagno, Areli Blanco, Berenice L. Segura, René P. Recillas, Mónica Del Valle, Luisa Toledo, Claudia Soni, Ángel Moreno.

Y a ti, mi amor, por devolverle la alegría a mi vida.

Contenido

| | |
|---|-----|
| RESUMEN..... | 5 |
| INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| CAPÍTULO I. | 10 |
| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... | 10 |
| 1.1. Planteamiento del Problema..... | 11 |
| 1.2. Justificación..... | 13 |
| 1.3. Objetivos..... | 14 |
| 1.4. Metas..... | 15 |
| 1.5. Estado del Arte..... | 15 |
| CAPÍTULO II. | 26 |
| CREACIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA INTERVENCIÓN..... | 26 |
| 2.1. Conocimiento del contexto de actuación..... | 27 |
| 2.2. Detección de necesidades..... | 36 |
| CAPÍTULO III. | 46 |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 46 |
| 3.1. El enfoque constructivista en la educación..... | 47 |
| 3.1.2. ¿Qué es el trabajo colaborativo?..... | 50 |
| 3.1.2.1. Competencias y el trabajo colaborativo..... | 54 |
| 3.1.2.2. Trabajo colaborativo y el liderazgo..... | 55 |
| 3.1.3. ¿Qué es el liderazgo?..... | 56 |
| 3.1.3.1. Liderazgo por competencias..... | 60 |
| CAPÍTULO IV..... | 62 |
| PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN..... | 62 |
| 4.1. Proceso de definición de la estrategia..... | 63 |
| 4.2. Metodología de trabajo..... | 64 |
| 4.3. Diseño instruccional..... | 66 |
| 4.4. Plan de la evaluación..... | 99 |
| 4.5. Planeación del proceso de evaluación..... | 99 |
| CAPÍTULO V..... | 104 |
| IMPLEMENTACIÓN..... | 104 |
| 5.1. Desarrollo del plan de acción..... | 105 |

| | |
|---|-----|
| 5.2. Desarrollo de los mecanismos de seguimiento | 120 |
| 5.3. Resultados y análisis | 121 |
| CAPÍTULO VI..... | 132 |
| EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN | 132 |
| 6.1. Disfunciones y alternativas. | 133 |
| 6.2. Informe global de la evaluación. | 135 |
| CAPÍTULO VII..... | 150 |
| CULTURALIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA INTERVENCIÓN..... | 150 |
| 7.1. Socialización de resultados | 151 |
| 7.2. Incorporación en la cultural/Consideraciones para la culturización. | 152 |
| 7.3. Externalización..... | 153 |

RESUMEN

El proyecto de intervención que a continuación se presenta se desarrolló en la Universidad Popular Autónoma de Veracruz (UPAV), campus Mata Loma, Veracruz, y versa sobre el liderazgo en los estudiantes de administración. El objetivo del mismo fue desarrollar habilidades de liderazgo y actitud participativa en los estudiantes intervenidos para fortalecer las actividades en equipo y su propia formación profesional.

Este trabajo formó parte de un estudio realizado en la Maestría en Gestión del Aprendizaje impartida dentro de la Universidad Veracruzana con registro en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT).

La intervención educativa del proyecto estuvo basada en la metodología *Acceso, Permanencia y Rendimiento Académico (APRA)*, y se sustentó en la estrategia de trabajo colaborativo; su planeación abarcó los de Agosto 2014 a Agosto 2016.

La población era de dieciséis estudiantes de sexto cuatrimestre de la carrera de Administración de Empresas. Se realizó un diagnóstico, cuyos resultados fueron que este grupo de estudiantes carece de liderazgo o muestra deficiencia en él, así como cierta preferencia por el trabajo individual y temor o rehúso a hablar en público; se llevó a cabo una planeación de intervención con la estrategia ya mencionada y una fase de implementación, donde se observaron entre los progresos esperados una mayor iniciativa para trabajar en equipo, así como facilidad para organizarse y trabajar colaborativamente; otras de las fortalezas desarrolladas fueron la capacidad de comunicarse frente al grupo, su interés en establecer metas y objetivos, así como una planeación para los mismos.

Palabras claves: liderazgo, equipo, estudiantes, colaborativo, administración.

ABSTRACT

The following intervention project was developed at the Universidad Popular Autónoma de Veracruz (UPAV), campus Mata Loma, Veracruz, and is about leadership in management students. The objective was to develop leadership skills and participatory attitude in the students intervened to strengthen team activities and their own professional training.

This work was part of a study carried out in Master's in Management of Learning, imparted within the Universidad Veracruzana with registration in the National Quality Graduate Program (PNPC) of the National Council of Science and Technology (CONACyT).

The educational intervention of the project was based on the Access, Permanence and Academic Performance (APRA) methodology, and was based on the collaborative work strategy; Its planning covered the periods from August 2014 to August 2016.

The population was sixteen students of sixth term of the career of Business Administration. A diagnosis was made, the results of which were that this group of students lacked leadership or showed deficiency in it, as well as a certain preference for individual work and fear or refuse to speak in public; An intervention planning was carried out with the aforementioned strategy and an implementation phase, where among the expected progress was seen a greater initiative to work as a team, as well as ease of organizing and working collaboratively; Other strengths developed were the ability to communicate with the group, their interest in setting goals and objectives, and planning for them.

Keywords: leadership, team, students, collaborative, management.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo surgió desde el inicio de la humanidad, es una característica esencial de los seres humanos, aunque en algunas personas se desarrolla más que en otras; en este sentido, por la necesidad de dirigir las masas hacia un fin común es que éste atributo se fue desarrollando a lo largo de la existencia de los seres humanos, hasta nuestros días. Si bien el liderazgo ha existido desde siempre, también ha sufrido cambios importantes en su devenir histórico y la transformación misma de la sociedad, a través de generaciones y generaciones, que tienen como influencia grandes líderes de la historia, como Gandhi, Kennedy, etc.

En este sentido, las características y habilidades que requiere el liderazgo y la proactividad vienen determinadas por una situación específica como es la búsqueda de efectividad en el resultado; de adaptar la proactividad ante una situación determinada. Por lo tanto, es fundamental observar el grado en que los subordinados están dispuestos a hacer por sí mismos lo que se espera de ellos, sin esperar a que se les dé una indicación para comenzar a hacerlo. Esto implica una actitud de trabajo, de responsabilidad ante las situaciones cotidianas, en la cual, los sujetos por sí mismos, y/o guiados por un líder innato, aceptan su responsabilidad y se avocan a ella.

Desde este contexto, a continuación presento los resultados de un proyecto de intervención educativa denominado “El liderazgo como actitud proactiva en los estudiantes de Administración”, mismo que se desarrolló en la Universidad Popular Autónoma de Veracruz, de aquí en adelante la denominaré UPAV, campus Mata Loma, en donde, a través de la observación cotidiana pude percibir que los estudiantes de Administración de Empresas han desarrollado poco las habilidades de liderazgo y proactividad, pues sólo conocen el tema pero no se han desarrollado las mismas. Argumento que fue corroborado a través de un estudio diagnóstico en dicha institución educativa y los sujetos participantes en el trabajo.

El proyecto de intervención educativa que desarrollé está basado en la Metodología APRA (Acceso, Permanencia y Rendimiento Académico), la cual “es una propuesta de intervención que considera los elementos fundamentales que apoyan los procesos sistemáticos de cambio y mejora institucional, propone desarrollar diseñar, aplicar y evaluar los planes para la mejora del Acceso, el Progreso y el Egreso de colectivos vulnerables en las universidades latinoamericanas” (Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua, 2016). Del mismo modo, mi proyecto tuvo como propósito fundamental desarrollar habilidades de liderazgo entre los estudiantes universitarios a partir de la estrategia educativa denominada *Trabajo colaborativo en el aula escolar*.

Tal intervención educativa obedece al poco desarrollo de la capacidad de liderazgo entre los educandos, lo que da por resultado una formación incompleta de los estudiantes en este rubro tan esencial en su formación profesional como administrador de empresas. Aunque se aprecia en ellos el conocimiento y la disposición de participar en equipos de trabajo con sus compañeros de grupo, no saben cómo hacerlos funcionar en conjunto, cuando se presenta la necesidad de hacerlo. Lo que implica una actitud de colaboración y liderazgo.

En este sentido, la determinación y convicción es fundamental en los estudiantes al llevar a cabo estas tareas en equipo, pues no basta sólo con conocerlas, es necesario tener dominio de ellas y percatarse del alcance que tienen sobre los mismos. Por ello, es indispensable que un administrador de empresas sea proactivo, aunque no tenga una capacidad de liderazgo innata, pero que puede evolucionar hacia el liderazgo a través de la proactividad.

Desde esta perspectiva, los sujetos involucrados deben tener características personales como no conformarse, no darse por vencido y no bastarle con ser eficaz; en la búsqueda constante de la eficiencia. Desde tal argumento, es necesario entender que el fomento de la capacidad de liderazgo entre los estudiantes es necesario por los requerimientos que campo laboral establece para

el desempeño óptimo de su carrera y los fines de la empresa en donde desempeñe sus servicios profesionales.

Para tal fin, el presente informe del trabajo de intervención se estructura en cinco fases:

La primera relacionada con el diseño del proyecto de intervención, que es crear las condiciones para la intervención educativa al interior de un contexto institucional: conocimiento del contexto de actuación, detección de necesidades, detección de obstáculos para la puesta en marcha de un proyecto de intervención, identificación de temáticas susceptibles de abordar.

Una segunda fase, donde se formularon los objetivos del plan de intervención, se establecieron la planeación general y se construyó el proceso de evaluación de la propuesta educativa.

En la tercera fase, es la implementación y acción del proyecto de intervención; la cual va desde el desarrollo del plan de acción, hasta el desarrollo de los mecanismos de seguimiento y revisión del proyecto de intervención. Probablemente la fase más importante del trabajo, porque aquí se desarrolló la estrategia de intervención educativa.

La cuarta fase, presenta la etapa de la evaluación de la intervención, que tuvo tres momentos fundamentales, el diagnóstico, la evaluación periódica de la estrategia y la evaluación de los resultados de la misma.

Para finalizar, se presenta **la quinta** y última fase del proyecto de intervención, que es la culturización y difusión de la intervención educativa, donde se socializaron los resultados del proyecto de intervención y sus posibilidades de réplica en otros contextos educativos.

CAPÍTULO I.

DEFINICIÓN DEL

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.

Hoy en día es fundamental para un administrador de empresas ser proactivo, pues ya no basta con los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación académica, debe ser una persona capaz de hacer propuestas creativas, de descubrir nuevos procedimientos, mejorar procesos existentes y tener la disponibilidad de trabajar sin necesidad de que su actividad sea supervisada.

Por el contrario, desde la cultura laboral, la realidad es completamente distinta, pues es normal encontrar trabajadores que se conducen de acuerdo al plan marcado y no ven más allá, no tienen interés alguno por mejorar su calidad de vida, su trabajo o su entorno, pues sólo se conforman con cumplir, pero no les interesa dar el extra, tomar la iniciativa, ni ser proactivos.

Elegí la UPAV campus Mata Loma por ser una institución de reciente creación, misma que se encuentra en la disposición de implementar cursos innovadores que les permita a los estudiantes fortalecer los conocimientos adquiridos en las asignaturas. Durante la visita a esta institución, observé problemáticas que repercuten en la formación educativa de los alumnos, como son *Distracción Constante en Clase, Ausentismo e Impuntualidad, Falta de Liderazgo en los Estudiantes y Descontextualización Escolar* ocasionada por la discontinuidad en su formación académica.

De las problemáticas expuestas anteriormente, opté trabajar con la *falta de liderazgo* por los aspectos en los que se pueden trabajar dentro del aula y que si se atienden se pueden tener resultados favorables. Sobre el tema de liderazgo; finalmente decidí priorizar a los estudiantes de Administración de Empresas sobre los de otras carreras porque ellos ya contaban con los conocimientos básicos sobre el tema de *liderazgo*. Así mismo, por tener como formación la Licenciatura en Gestión y Dirección de Negocios, decidí una temática que en la Maestría de Gestión del Aprendizaje se enfocara en mi perfil profesional.

Por lo anterior, busco aplicar una solución a la problemática del escaso liderazgo y proactividad que existe en el grupo de Administración de Empresas de los estudiantes de la UPAV, dado que una de las características más importantes de los administradores debe ser conducirse con liderazgo en la vida profesional y en la vida diaria, y así, con el transcurso de las actividades académicas, los estudiantes desarrollen o mejoren su capacidad de liderazgo e identifiquen sus fortalezas y áreas de oportunidad al desenvolverse frente a un grupo; descubriendo un universo de posibilidades de progreso durante su formación académica y su desarrollo profesional; es decir, de quienes tienen la habilidad, canalizarla hacia este enfoque, y de quienes no han descubierto que la tienen, despertar su potencial de liderazgo mediante actividades que permitan complementar su aprendizaje.

De esta manera, pretendía desarrollar casi imperceptiblemente la cultura del liderazgo y procuré gestionar conocimientos que los estudiantes aprendieran y aprehendan, que se lleven consigo más allá del aula escolar, como un aprendizaje para la vida; pues no basta con tomar un libro y estudiar acerca de los grandes líderes de la historia o de los hallazgos más importantes de la humanidad, ni siquiera leer libros titulados “*¿Cómo ser un gran líder?*”, “*¿Cómo influir en los demás?*”, etc. Es decir, se deben fortalecer los valores, despertar la pasión, el trabajo enérgico y entusiasta, promover la superación personal y profesional, motivar mediante incentivos reales y sobre todo, compartir los conocimientos con los demás, ya que un cúmulo de preparación no cumple completamente con su propósito si no se transmite a quienes nos rodean.

Sin embargo, detecté que los jóvenes tienen falta de liderazgo, de iniciativa, atrevimiento; establecer metas en su vida e ir a cumplirlas; tienen problemas de seguridad en sí mismos, de motivación, para ser mejores y demostrar que lo son. Por sus actitudes, pareciera ser que le tienen temor al fracaso, pues se les nota en

la falta de iniciativa y piensan en las consecuencias negativas antes que en el triunfo.

Todo ello me lleva a plantear la siguiente pregunta de intervención: *¿Cómo desarrollar el liderazgo como actitud proactiva entre los estudiantes de Admón. De empresas a través del trabajo colaborativo como estrategia pedagógica?*

1.2. Justificación

El proyecto de intervención educativa que presento, tiene como propósito fundamental desarrollar habilidades de liderazgo entre los estudiantes universitarios a partir de la estrategia educativa denominada *trabajo colaborativo en el aula*. Del mismo modo, que el estudiante adopte técnicas que le proporcionen las herramientas necesarias para complementar y reforzar su aprendizaje, así como la formación de su carácter, y orientar éste hacia la toma de decisiones razonada y premeditada.

La importancia del trabajo colaborativo radica en que los participantes se hacen autónomos e independientes, pero buscando llegar a un objetivo en común.

El presente proyecto de intervención educativa obedece al poco desarrollo de la capacidad de liderazgo entre los educandos, lo que da por resultado una formación incompleta de los estudiantes en este rubro tan esencial en su formación profesional como administrador de empresas. Aunque se aprecia en ellos, de manera empírica, el conocimiento y disposición a participar en equipos de trabajo con sus compañeros de grupo, no saben cómo hacerlos funcionar en conjunto, cuando se presenta la necesidad de hacerlo. Lo que requiere una actitud de colaboración y liderazgo.

En este sentido, la determinación y convicción es fundamental en los estudiantes al llevar a cabo tareas en equipo mediante el trabajo colaborativo, no basta sólo con conocerlas, es necesario tener dominio de ellas y percatarse del alcance que tienen sobre los mismos. Por ello, la relevancia de mi trabajo de intervención es la importancia de que un administrador de empresas sea proactivo, aunque no tenga una capacidad de liderazgo innata, pero que puede evolucionar hacia el liderazgo a través de la proactividad y el trabajo colaborativo.

Del mismo modo, es urgente atender este tema para cumplir y estar al nivel de los requerimientos que las empresas exigen hoy en día, ya que no sólo solicitan personal capacitado, sino con ciertas habilidades que los distinguan entre los demás, por ejemplo: trabajar en equipo, ser multitareas, ser proactivo, tener habilidad para dirigir a un grupo hacia el logro de objetivos, etc.

Es por ello que la importancia que esto adquiere en el marco de la gestión del aprendizaje, radica en cómo el alumno desarrolla estas habilidades a partir del trabajo colaborativo como estrategia pedagógica, así como de las dinámicas y audiovisuales como técnicas de aprendizaje.

1.3. Objetivos

Objetivo general:

- 1) Desarrollar habilidades de liderazgo y actitud proactiva en los estudiantes para fortalecer las actividades en equipo.

Objetivos específicos:

- 2) Desarrollar la capacidad de integración y trabajo colaborativo por parte de los estudiantes universitarios.
- 3) Acrecentar las actitudes de liderazgo como esenciales en el trabajo en equipos.

- 4) Suscitar la tolerancia, la reciprocidad, el compañerismo y la empatía en los estudiantes cuando se trabaje en grupos.

1.4. Metas

- 1.1. Que el 90% de los participantes desarrollen liderazgo al finalizar la intervención.
- 2.1. Elevar al 90% la participación activa de los estudiantes de la carrera de Administración durante la implementación.
- 3.1. Que el 90% de los participantes desarrollen las habilidades propias de un líder al finalizar el taller.
- 4.1. Que el 90% de los participantes sean capaces de trabajar en equipo de forma armónica durante cada sesión de trabajo.

1.5. Estado del Arte

Investigando sobre el tema del Liderazgo encontré que la proactividad es parte fundamental de éste, pues un líder tiene la cualidad de ser proactivo, es decir de tomar decisiones basadas en el pensamiento analítico y no sólo en sus instintos. Además, tiende a no quedarse estático, pues busca mejorar su persona y su entorno; del mismo modo, una persona proactiva tiene una actitud positiva ante los problemas y los nuevos retos a enfrentar, pues aunque puede temerle a lo desconocido y a la incertidumbre, los enfrenta.

Del mismo modo, una persona proactiva tiene una actitud positiva y autodisciplina, pues no necesita que le supervisen para realizar bien su trabajo, pues conoce sus

responsabilidades y no le basta sólo con cumplirlas, su satisfacción recae en lograr la excelencia.

Para Arres (2004) en su artículo titulado “La conducta proactiva de los emprendedores” Conceptualizar la conducta proactiva considerando los aspectos cognitivos, lingüísticos y emocionales de la misma nos puede ayudar a desarrollar una conducta más adecuada a la nueva realidad.

Ésta pretende desarrollar el pensamiento estratégico que movilice la energía motivacional que conduzca a una conducta inteligente soportada en un sistema de valores internalizado” (Arres, Dialnet, 2004, pág. 494). Coincido con esta postura, pues la proactividad se desarrolla mediante la personalidad que posee el individuo, así como las experiencias que haya tenido a lo largo de su vida y cómo éstas lo han transformado; del mismo modo, define su percepción y su forma de actuar.

Por otro lado, la mayoría de las investigaciones de liderazgo y proactividad se han realizado en el sector empresarial, tanto de índole industrial como comercial. En menor grado en las organizaciones sociales y educativas, evidentemente ya que el liderazgo siempre se ha asociado a productividad de la empresa. Maureira (2004, justifica lo anterior en que “buena parte de los estudios han tenido como unidad de análisis a eminentes ejecutivos de empresas que se han caracterizado, ya sea por sus índices de logro económico o bien por el cambio producido en la organización en el modo de trabajar”. (Maureira, REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2004, pág. 3).

Sin embargo, el liderazgo se mira desde mucho antes del ingreso a una industria o corporación, existe desde antes de ingresar a la academia, y se desarrolla a lo largo de ésta, no necesariamente como tema escolar, sino mediante las situaciones que se presenten a lo largo del desarrollo académico y personal. Así

mismo, la proactividad se desarrolla desde el hogar, en la forma en que somos capaces de controlar emociones sin ser reactivos, de analizar las opciones antes de tomar una decisión y de la forma en las llevamos a cabo.

El concepto de liderazgo es muy amplio, pues si bien es cierto que existe variedad de estilos de liderazgo, se pretende desarrollar uno íntegro, no sólo capaz de dirigir a un grupo. Además, de acuerdo a lo que dice Maureira (2004), “En muchos profesores produce un cierta incomodidad por la asociación del concepto de liderazgo con autoritarismo y abuso de poder. Subyacen en el subconsciente colectivo europeo, distintos estereotipos y mitos en torno al liderazgo.” (Maureira, REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2004, pág. 3)

Lo anterior, se puede percibir día a día, cuando consideramos líder a un gerente o “cabeza” de un grupo por el simple hecho de ser quien dirige el grupo, y aunque éste está considerado como un tipo de liderazgo, no es el que se pretende desarrollar, pues un líder íntegro es aquél que ve por el bien común antes que por el personal.

Volviendo a puntos anteriores, el tema de liderazgo en nuestra sociedad es más profesional que académico, pero en la academia es donde se desarrollan las bases sólidas para un futuro profesional prometedor. Como lo sustenta Rodríguez (2011) “Las sociedades modernas, desarrolladas y equitativas tienen como dimensión prioritaria la educación, ya que es donde se integran y relacionan las personas en función de sus necesidades, los requerimientos de los estados y la exigente sociedad del conocimiento y globalizada” (Rodríguez, 2011, pág. 255).

En otras palabras, crear personalidad líder y proactiva, sin importar si se tiene a cargo un grupo de trabajo o no, simplemente desarrollar las habilidades y características para mejorar su calidad como profesional y crear una ventaja competitiva sobre los demás trabajadores o estudiantes con los que

horizontalmente desempeñe una actividad laboral o académica, según sea el caso.

El rol central que ocupa la educación en el desarrollo del país, basado en su cultura indica que se trata de un sistema que exige no sólo preparación sobre una profesión, sino un cúmulo de talentos que permitan sobresalir para conseguir mejores oportunidades por encima de la competencia, obteniendo logros que tienen su expresión más directa y palpable en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, haciendo de los estudiantes líderes que ofrezcan resultados visibles, es decir, crear líderes funcionales. Rodríguez- Molina define la importancia de los líderes funcionales en que “la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de las empresas, las organizaciones y del sistema en general.” (Rodríguez-Molina, 2011).

Por ello, la proactividad es un aspecto tan importante dentro del liderazgo, pues sustenta principalmente la correcta toma de decisiones y el desempeño del sujeto. Arres Parra asegura que “la conducta proactiva pretende desarrollar el pensamiento estratégico que movilice la energía motivacional que conduzca a una conducta inteligente soportada en un sistema de valores internalizado.” (Arres-Parra, 2004, pág. 493). De este modo, se pretende desarrollar una conducta proactiva que ayude al estudiante a afrontar problemas, prever consecuencias y orientarse a la innovación, de manera que pueda mejorar su perfil de competencias de cara a los retos que plantean los actuales empleos.

Si queremos entender la diferencia entre reactividad y proactividad, podríamos decir que el reactivo piensa más en responder (aunque sea responder bien y adecuadamente) y el proactivo no se preocupa tanto de dar respuestas sino de hacerse preguntas, de cuestionarse qué estoy haciendo, cómo lo estoy haciendo, por qué lo hago, cómo me gustaría hacerlo, lo podría hacer de alguna otra manera, que debería cambiar en cosas que creo que mañana no van a funcionar o

cosas que creo que la realidad me demandará hacerlo de manera diferente. Eso hace que el reactivo se considere más determinado, considere que las circunstancias le manejan. Por tanto, el reactivo depende de las situaciones.

Por su parte, el líder proactivo sabe que no es libre, que está condicionado, pero reivindica su propia libertad para decidir ante los condicionamientos. Reconoce que está condicionado pero no acepta que está determinado, sino que dentro de los condicionamientos tiene opciones de conducta. Con lo cual más que preocuparse por dar respuestas, se preocupa por hacerse preguntas, y más que aceptar que la realidad no es cambiable, acepta los condicionamientos pero reivindica las posibilidades de cambio en esa realidad. La proactividad tiene un componente de pensamiento estratégico: darse cuenta, crear alternativas, elegir opciones.

Por otro lado los autores Medina, A. y Gómez R., (2014) dicen que Los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en los Centros son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., que consideran el liderazgo como una síntesis de múltiples realidades socio relacionales, que sitúan en el eje de su identidad las emociones y las necesidades de las personas que forman la organización, actuando como generador del desarrollo integral del resto de las personas de la Institución. (Medina & Gómez, 2014).

De igual manera, tengo otro artículo científico de González (2013) haciendo referencia a los tipo de liderazgo de los docentes, desde la percepción de los estudiantes universitarios ,el propósito del estudio es identificar y comparar desde la percepción de los estudiantes, el tipo de liderazgo (transformacional, transaccional y no liderazgo) que ejercen los docentes de dos programas educativos de licenciatura (Contaduría y Ciencias de la educación) en una universidad pública estatal mexicana.

Los resultados muestran que desde la percepción de los estudiantes los profesores de Ciencias de la Educación, en su desempeño en el aula, ejercen en mayor medida el liderazgo transformacional, que los de Contaduría, principalmente en dimensiones como: carisma; tolerancia psicológica, estimulación intelectual entre otros resultados. Se presentan evidencias empíricas que abonan a la discusión sobre las prácticas de liderazgo que los profesores ejercen en el aula y la importancia de considerar las características del contexto pedagógico. Elementos que contribuyen al estudio de la mejora de la práctica docente. (González, 2013, pág. 9).

Aunado a estos artículos científicos presento al autor Jones (2014), con "Claiming the future of enterprise education" el cual hace referencia a poner de relieve la importancia de la empresa educadores que trabajan en conjunto para desarrollar una beca única de enseñanza. Los autores sostienen que es el momento adecuado para los educadores en este campo para asegurar el futuro de la educación empresarial. Reconociendo el debate entre "enterprise education" y "entrepreneurship education", los autores propusieron desarrollar un modelo de unificación a través del cual los educadores pueden actuar colectivamente para demostrar el liderazgo necesario para garantizar la autonomía del dominio. (Jones, 2014).

El autor Romanowska J. et all (2013), en su artículo "Effects on leaders of an art-based leadership intervention", explora los efectos sobre dos aspectos de la personalidad, es decir, Sentido de Coherencia y agradabilidad, así como en dos aspectos de los comportamientos de liderazgo evaluadas por los subordinados - Libre iniciativa y capacidad para hacer frente al estrés. (Romanowska, 2014)

Maureira (2012) con su artículo "Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo" hace remembranza a que a partir de las lógicas de mejoramiento, innovación y complejidad de la organización escolar, hoy emerge como énfasis en la discusión académica y política educativa en países anglosajones una nueva

concepción de liderazgo educativo, más transversal y con un énfasis en prácticas de liderazgo colectivas.

Esta revisión describe el origen, contexto y manifestaciones con que se ha caracterizado el liderazgo en las instituciones escolares. Posteriormente se argumenta, en función de los desafíos actuales de la organización escolar, sobre la debilidad que comporta examinar el liderazgo directivo sólo como fenómeno individual y piramidal. Así mismo, se discuten y retratan características principales del denominado liderazgo distribuido. (Maureira, 2013)

Un artículo más es el de Karakas F., (2013), "The use of benevolent leadership development to advance principles of responsible management education", en el cual habla acerca de proponer el desarrollo de liderazgo benevolente como un marco para incorporar los principios de la educación de gestión responsable de estudios de gestión corriente, especialmente en el marco de los cursos de liderazgo. (Karakas, 2013)

Crossan M. et al., (2008) Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments, en relación al tema de la adopción de un modelo de efectos mixtos entre los diferentes niveles. Este documento propone un liderazgo trascendente como marco para las principales responsabilidades de los líderes estratégicos en contextos dinámicos de hoy en día. Un líder trascendente es un líder estratégico que lleva dentro y entre los niveles de uno mismo, los demás y organización.

El liderazgo de sí mismo incluye la responsabilidad de ser consciente de sí mismo y proactiva en el desarrollo de las fortalezas personales. El liderazgo de los demás implica los mecanismos de interpersonal influencia sobre el líder tiene seguidores. El liderazgo de la organización comprende la alineación de los tres ámbitos interrelacionados: el medio ambiente, la estrategia y organización. Las proposiciones se presentarán en cuanto a la relación entre el liderazgo de los diversos niveles de rendimiento y firme.

Por otro lado, Haber-Curran P. y Tillapaugh D. Student-Centered Transformative con su artículo “Learning in Leadership Education: An Examination of the Teaching and Learning Process” hace mención a los enfoques innovadores y centrados en el alumno de enseñanza y aprendizaje que son vitales para el campo de la educación aplicada liderazgo, sin embargo, existe poca investigación sobre este tipo de enfoques pedagógicos dentro del campo. Utilizando un enfoque fenomenológico en el análisis de veintiseis estudiantes narrativas reflexivas, los autores exploran los estudiantes experiencias de aprendizaje y el proceso de dentro de un curso centrado en el estudiante y la piedra angular de liderazgo centrado en la investigación. (Harber, 2013)

Así mismo, Helga Lárusdóttir, en su artículo “Educational leadership and market values: A study of school principals in Iceland”, informa sobre los resultados de un estudio de caso sobre el impacto más grande de los valores a los líderes educativos en Islandia. El entorno de las escuelas de Islandia ha cambiado considerablemente en los últimos años. Estos cambios han afectado a las escuelas y ha cambiado la naturaleza y el alcance de los trabajos principales.

Los estudiosos han argumentado que estos cambios son principalmente impulsado por el mercado y han hecho las escuelas sujetas a las presiones del mercado. Diez directores, cinco mujeres y cinco hombres, fueron entrevistados y se les preguntó cómo los cambios recientes habían afectado a sus papeles. También se les pidió a compartir información acerca de las decisiones que habían hecho durante este tiempo. Por otra parte, en todas las diez escuelas, se entrevistó a un administrador de nivel medio. Este artículo muestra que los directores islandeses trabajan en un entorno cambiante y inestable, donde los valores de interesados en la escuela a menudo compiten por el reconocimiento.

En el document anterior se destacan las demandas conflictivas directores se enfrentan y las cuestiones difíciles que tuvieron que resolver en un entorno

competitivo. Muchos de los conflictos que intervienen actividades básicas de la enseñanza y el aprendizaje contra varios otros nuevos servicios. Su narrativa muestra que se centran en su papel como líderes pedagógicos y ver el cuidado como un valor fundamental en su práctica. Esto es cierto independientemente de su sexo. (Karakas, 2013).

Por otro lado, Castro (2006), argumenta en su artículo “Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción” que existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones. Estos prototipos de liderazgo, surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inserto el líder. Este líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional y las prácticas culturales.

El objetivo de este estudio consiste en examinar las diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo entre contextos civiles y militares tanto para personas con y sin capacidad de liderazgo. Así mismo se verifica el grado en que las teorías implícitas del liderazgo están influidas por la cultura organizacional. (Castro, 2006).

En referencia a los libros del estado del arte encontré “Liderazgo y Educación” (2014) el libro dice que desde la teoría de la educación se debe problematizar el sentido y alcance del liderazgo educativo, hasta ahora relegado a otras áreas de conocimiento, ya que desde él se está abordando también el problema de la calidad y la equidad de la educación, el desafío del aprendizaje para toda la vida el reto de la empleabilidad, el impacto formativo de la globalización la delimitación de los escenarios educativos posibles que se puedan dar en los próximos años.

Haciendo referencia a las tesis y ponencias no encontré información. Cabe mencionar que hace falta difusión del tema, ya que generalmente éste se trabaja en tesis de licenciatura.

Solo citaré la única tesis que me permitió apoyarme para mi trabajo la cual lleva por nombre “Liderazgo pedagógico basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente” dirigida por Benavides, C. (2010), esta tesis doctoral pretende avanzar en dos cuestiones: la primera es analizar por qué las estrategias del trabajo colaborativo no son tan conocidas, porque muchos docentes prefieren seguir trabajando en forma aislada y no se interesan en practicar esa forma de trabajo. La segunda cuestión es buscar opciones que faciliten y que motiven a los docentes a aplicar las estrategias del trabajo colaborativo, convencer a los docentes de que el recurso más valioso de que se dispone en un centro educativo es el conocimiento de los propios docentes y de esta forma promover que los docentes compartan su experiencia y estrategias para lograr que la aplicación del trabajo colaborativo entre docentes sea una forma normal de trabajo dentro de los centros educativos. (Benavides, 2010).

Haciendo un balance de la información recopilada, los autores citados coinciden en aspectos como la importancia de la innovación en el proceso de liderazgo. Uno de ellos es la proactividad, que de acuerdo con algunos de los autores citados es utilizada como estrategia para lograr una conducta inteligente, así como la más correcta toma de decisiones. Encontré trabajos de investigación sobre el tema de *liderazgo*, sin embargo, ninguno de intervención. Los talleres de *Liderazgo* que encontré se enfocan principalmente en la transferencia de conocimientos, pero no en el desarrollo de las habilidades como tal.

Del mismo modo, el tema del que encontré poca información fue de la proactividad, ya que la mayoría de los autores lo mencionan como parte del liderazgo y no como un tema independiente; es por ello que lo abordan de manera muy superflua.

**CAPÍTULO II.
CREACIÓN DE
LAS
CONDICIONES
PARA LA
INTERVENCIÓN**

2.1. Conocimiento del contexto de actuación.

En el presente capítulo daré a conocer los datos generales de la UPAV Mata Loma, así como su filosofía institucional y un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que posee la misma en su contexto externo, entre otros aspectos.

Así mismo relataré lo ocurrido durante el primer acercamiento y la detección de necesidades que fueron el parte aguas para la creación de un diagnóstico. De igual manera, se muestran los resultados de éste.

Contexto interno.

Datos generales de la institución. La institución en la que realicé mi proyecto fue la Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma Clave: LAE 100025020001, que atiende a los niveles Medio Superior y Superior, en la modalidad: Abierta. Funciona en la Escuela Primaria Enrique C. Rébsamen, ubicada en calle Guadalupe Victoria S/N entre Benito Juárez y Agustín de Iturbide, en la localidad de Mata Loma, municipio de Manlio Fabio Altamirano, Ver.

Matrícula: Por ser de reciente creación, la UPAV Campus Mata Loma no cuenta con años de historia. En el año 2011 se solicitaron las claves en la ciudad de Xalapa, Ver., mismas que se obtuvieron en septiembre del 2012. En un inicio, sólo se contaba con la carrera de Psicopedagogía; posteriormente se abrieron Administración de Empresas e Ingeniería Civil, con un total de 130 alumnos. Se tiene proyectada Mercadotecnia, pero aún nada concretado. Actualmente son 127 alumnos en total, 21 de ellos en la carrera de Administración de Empresas.

La institución se encuentra ubicada estratégicamente frente a las instalaciones de TAMSA (Tubos de Acero de México, S.A.), gran parte de la matrícula son trabajadores de esa empresa. Lo anterior fue pensado en que esta Universidad va

dirigida especialmente a trabajadores que no cuentan con una Licenciatura y están interesados en progresar dentro de su mismo empleo, o simplemente buscar uno mejor, en una institución que ofrezca horarios flexibles.

Filosofía institucional: El objetivo principal de la UPAV Mata Loma es ser una Institución que preste un servicio de calidad basado en la formación de valores, desarrollando el espíritu de servicio en los alumnos.

Esta sede no cuenta con una misión, una visión y reglamento específicos, pues la Universidad Popular Autónoma de Veracruz (UPAV) lo maneja de forma general para todos sus campus, por lo tanto, cada uno de ellos debe adaptarse a los lineamientos de la UPAV misma, y aunque pueden incrementar su reglamento o hacer anexos, no puede ser cambiado. A continuación se muestra la filosofía institucional con la que se rige la UPAV, tomada de su página de internet:

MISIÓN

Dar cumplimiento al mandato constitucional del derecho a la educación, así como, a la demanda social de los veracruzanos de ampliar sus posibilidades de acceso a los niveles de educación media superior y superior, con lo que se coadyuva a mejorar su calidad de vida y superar los rezagos sociales, atendiendo la necesidad educativa de la población adulta y de las comunidades campesinas e indígenas, así como, de personas de escasos recursos económicos con deseos de superación, que por razones diversas interrumpieron su formación académica en los niveles mencionados. (Veracruz, Universidad Popular Autónoma de Veracruz, 2014)

OBJETIVO

Como parte integrante del sistema educativo estatal, esta Institución tiene como objetivo la impartición de servicios educativos de nivel medio superior y educación superior, de manera especial en aquellas comunidades de la entidad con alto rezago educativo. (Veracruz, Universidad Popular Autónoma de Veracruz, 2014)

VISIÓN

Consolidar a la Universidad Popular Autónoma de Veracruz, como una institución líder y única en el País, en horarios flexibles y diferentes al calendario escolar oficial, basando sus planes y programas de estudios en modelos de competencias e impulsando el autodidactismo creativo, de análisis y de reflexión, comprometidos en formar profesionales con calidad, bajo una perspectiva de mejora continua y desarrollo integral; llegando a las comunidades más necesitadas, a las zonas indígenas y a toda persona con deseos de superación. (Veracruz, Universidad Popular Autónoma de Veracruz, 2014)

La Universidad Popular Autónoma de Veracruz está dirigida hacia el sector poblacional que tiene ciertas limitantes para ingresar a la educación superior. Por ello, la filosofía institucional de la UPAV está encaminada hacia otorgar facilidades en el aspecto económico, en horarios, revalidación de materias y la ubicación de la institución en comunidades carentes de instituciones de educación media superior.

Infraestructura y equipamiento. Por estar ubicados en instalaciones prestadas, sólo cuentan con aulas para tomar clases, no tienen biblioteca ni centro de cómputo, tampoco con sala audiovisual, pero cuentan con un proyector y una laptop que se instalan en el momento de ser requerido en el aula de clases, solicitándose con mínimo de 24 horas de anticipación para asegurar la disponibilidad. Esto lo encontré como una deficiencia leve, pues al conversar con los estudiantes, aseguran que sería de mayor comodidad obtener los libros de una biblioteca propia de la escuela y así no tener que salir a buscarlos en otras; por otra parte, también reconocieron que no harían uso de la biblioteca como tal, sólo del préstamo de los libros, pues sus actividades extra escolares las hacen en su tiempo libre durante toda la semana.

En el caso de la sala de cómputo, no es algo prioritario, pues durante las clases no se trabaja con computadora, y mientras no se implemente el uso de las TICs en

las asignaturas, no es fundamental para el desarrollo académico de los estudiantes el contar con una; además, todos los estudiantes cuentan con computadora.

Plantilla docente de la carrera de Administración de Empresas: En la plantilla docente de la carrera de Administración de Empresas existen cuatro profesores con formación en Contaduría, Ciencias de la Educación y Administración de Empresas, dos de ellos cursando Maestría.

Las asignaturas que se impartieron durante mi intervención, y que estaban vinculadas con el taller que impartí fueron Recursos Humanos III, Administración de Ventas, Modelos Operacionales, Finanzas II y Contabilidad de Sociedades y Técnicas de organización.

Cultura y clima de la institución: El clima de la institución lo describo como aparentemente agradable. Platicando con el personal, aseguran que se vive un ambiente muy ameno donde predomina el trabajo en equipo y resolución conjunta de conflictos. Incluso el Director hace hincapié en que aún cuando surgen inconvenientes que desfazan el plan de trabajo a causa de agentes externos, procuran solucionarlos trabajando en equipo.

Para ello procuran mantener una buena comunicación, evitando los malos entendidos y siguiendo un plan en el que todos colaboran uniformemente, apoyándose en todo momento unos a otros, manteniendo una línea de respeto, tomando sugerencias entre sí para mejorar el trabajo. Con lo anterior lo que se pretende es generar un ambiente adecuado, tranquilo y neutral.

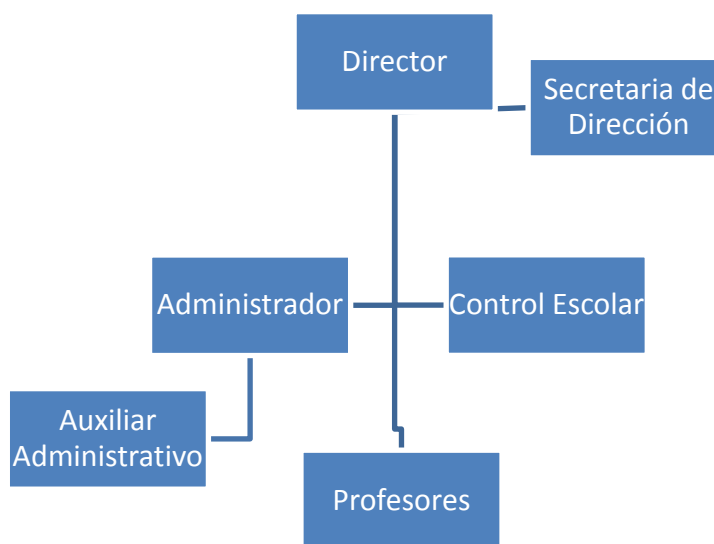
Normas que rigen la vida escolar: El reglamento por el que se rige la institución es el que ejerce de forma general la Universidad Popular Autónoma de Veracruz (UPAV) para todas sus sedes; éste incluye cláusulas referentes a todo lo relacionado con ella, por nombrar algunas: el ingreso e inscripciones, así como

derechos y obligaciones que se adquieren al ser alumno y las sanciones correspondientes a las posibles faltas que se cometan durante la estancia en la institución.

La UPAV Mata Loma otorga a sus estudiantes el reglamento¹ al momento de su inscripción para brindar la mayor transparencia posible y asegurar el compromiso de los estudiantes de nuevo ingreso por acatar las reglas durante toda su estancia.

ORGANIGRAMA ESCOLAR

El organigrama con el que cuenta la institución es simplificado, pues el Director considera que por tener poca matrícula no es necesario contar con más personal.



Fuente: Elaboración Propia

Contexto externo

¹ Por ser un documento extenso, a continuación se muestra la liga donde se encuentra el reglamento: <http://187.237.116.11/wp-content/uploads/2014/08/Reglamento-alumnos-UPAV-enero-2012.pdf> (Veracruz, Reglamento para los alumnos de Licenciatura de la Universidad Popular Autónoma de Veracruz, 2012)

Si bien existen textos que hablan acerca del liderazgo en las escuelas, no son tan comunes como los que hablan acerca del liderazgo en el ámbito laboral; la razón es porque este tema es considerado con más frecuencia al formar parte de una empresa, mientras, durante la formación académica sólo se ve de manera superficial y meramente conceptual, generalmente sin afán de ahondar en el tema o desarrollar en la práctica el conocimiento; incluso muchos artículos de los que me he encontrado a lo largo del tiempo hablan acerca de cómo ser un líder, cómo enseñar a los demás a serlo, cómo reconocerlo, también muestran estadísticas, mismas que no me atrevo incluir por no provenir de una fuente reconocida.

También el gobierno, la iniciativa privada e incluso algunas universidades (principalmente particulares) ofrecen programas, talleres, congresos y ferias para promover el liderazgo, pero en la mayoría de los casos existe poco interés de los estudiantes, ya que no acuden si no es por medio de la institución a la que pertenecen, muy pocos asisten por deseo propio.

A continuación enumero algunos eventos que se ofrecen a nivel nacional:

| Evento | Nombre del evento | Institución | Sede |
|---------------|---|---|------------------------|
| Congreso | Congreso internacional de Mercadotecnia y Negocios | International Meetings & Consultancy (IMCO) | Mazatlán, Sinaloa. |
| Congreso | Congreso internacional de Administración y Contabilidad | International Meetings & Consultancy (IMCO) | Mazatlán, Sinaloa. |
| Conferencia | Reunión Anual AICC. "El liderazgo estratégico". | AICC México. | Monterrey, Nuevo León. |
| Feria | Feria de liderazgo empresarial. | Consejo Mexicano de Negocios (CMN) | Ciudad de México |
| Feria | Semana nacional del emprendedor | Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y Secretaría de Economía (SE) | Ciudad de México. |
| Taller | Liderazgo y Dirección en la era digital. | Universidad Anáhuac | Ciudad de México. |
| | Creatividad y Liderazgo | Programa | Túxpan, |

| | | | |
|--------|--------------|--|-----------|
| Taller | Empresarial. | Universitario de Apoyo al Empleo de la Universidad Veracruzana | Veracruz. |
|--------|--------------|--|-----------|

Por lo anterior, la intervención que se pretende con este trabajo va más allá de sólo desarrollar las capacidades de liderazgo, es incentivar el interés por adquirirlas. Así, en un mundo en constante cambio, diversas empresas también han evolucionado, prueba de ello es que las más modernas y las que siempre buscan ir a la vanguardia, se transformaron o innovaron el método Fordista² de trabajo en línea.

De esta manera, hoy en día las empresas solicitan personal que sea proactivo, capaz de innovar y de saber cómo actuar en situaciones de incertidumbre, así como el gusto de trabajar en equipo. Generalmente estas habilidades se adquieren con la experiencia laboral, habiendo probado lo que funciona. Pero sería más adecuado, sin duda alguna, que parte de estos conocimientos se adquirieran en las aulas, y así los alumnos se vayan preparando para el gran reto de la vida laboral.

² “El fordismo proviene del apellido Ford, relativo a Henry Ford, norteamericano, quien a principios del siglo XX implementa la producción en serie y a gran escala como fórmula de organizar el trabajo y la producción en sus fábricas automotrices, gracias a la especialización del trabajo”. **Fuente especificada no válida.**

ROL Y SOPORTES DEL CONTEXTO PARA EL DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

| | <p align="center">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación educativa 2. Sesiones prácticas 3. El personal docente se muestra accesible ante la realización del proyecto 4. La universidad cuenta con un proyector (lo necesario para llevar a cabo el taller). 5. Los estudiantes muestran buena actitud y disposición para realizar las actividades del taller. | <p align="center">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencia irregular de los alumnos. 2. Poco uso de las TIC's, ya que no cuentan con el equipo necesario dentro de la institución. 3. Deserción de los alumnos participantes. |
|--|---|---|
| <p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianza con otros talleres de liderazgo o con congresos que ofrezcan talleres a los participantes. 2. Inserción del taller de liderazgo en otras instituciones. | <p>Dar a conocer en foros y congresos el proyecto de intervención y los resultados obtenidos con la estrategia y utilizada, así como capacitar a otros docentes para que lo lleven a cabo.</p> | <p>Atraer la atención de los estudiantes participantes, brindándoles un taller innovador y dinámico.</p> |
| <p align="center">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suspensión de clases por indicación del gobierno estatal. 2. Por ser un taller opcional, los alumnos tienen la decisión de asistir o no. | <p>Llevar un programa de estudio más especializado y enfocado hacia las temáticas abordadas.</p> | <p>Tener un plan de respaldo para hacer frente a cualquier contingencia que pueda surgir durante el plan de acción.</p> |

Las fortalezas detectadas fueron básicamente facilidades que me brindó la institución para llevar a cabo el proyecto de intervención educativa. Aunque no fueron imprescindibles para su realización, fueron atributos que me permitieron llevar a cabo con éxito la intervención misma. Una manera de aprovechar estas oportunidades es dando a conocer en foros y congresos el proyecto de intervención y los resultados obtenidos con la estrategia y utilizada, así como capacitar a otros docentes para que lo lleven a cabo. Y de este modo, la intervención haya cumplido no sólo el propósito de atacar una problemática y darle una solución, sino continuar haciéndolo dentro de la institución y fuera de ella.

La principal oportunidad que tengo con el proyecto de intervención es la alianza que puedo establecer con talleres similares para hacer uno solo más completo, así como llevar el taller de las aulas a los congresos que ofrecen éstos a los participantes como un complemento de los simposios y conferencias a los que asisten, en los que puedan implementar lo aprendido y compartir su conocimiento con los demás participantes; y, de este modo, que el taller de liderazgo tenga mayor alcance dándolo a conocer fuera de la institución.

Por otro lado, la principal debilidad fue la asistencia irregular de los participantes, ésta fue atacada atrayendo su atención, brindándoles un taller innovador y dinámico, más allá de sólo conocimiento teórico.

En cuanto a la estrategia para hacer frente a las amenazas se utilizó un programa de estudio más especializado y enfocado hacia las temáticas abordadas. Así mismo, el periodo de implementación no se programó en tiempos justos, para dar espacio a posibles suspensiones.

Respecto a las debilidades y las amenazas, lo que hice para contrarrestarlas fue llevar un plan de acción de respaldo en caso de alguna contingencia, y, de este modo, la intervención no se viera afectada.

2.2. Detección de necesidades.

Tiempos

- **Primera etapa: Primer acercamiento**

El primer acercamiento se llevó a cabo el sábado 23 de agosto del 2014 por un solo día durante un espacio de 6 horas, distribuidos en dos sesiones de clase, mismas que se especifican a continuación.

8:00 hrs. Entrada al aula para llevar a cabo el registro de observación, mismo que tuvo una duración de 3 hrs. Durante la clase de Recursos Humanos.

Para realizar el registro de observación se diseñó una guía, cuyos principales criterios abordaban: participación en clase, integración en el grupo, habilidad de comunicación, iniciativa y disposición para trabajar en equipo. Acto seguido, procedí a instalarme en uno de los lugares dentro del grupo y realizar el registro del desarrollo de la clase y de las conductas de los estudiantes hasta el término de la clase.

Posteriormente a las 10:43 hrs. Cuando inició una segunda clase, la materia de : Contabilidad II, mi integración al grupo fue como participante activa incorporándome al trabajo de equipo en clase como otra alumna más bajo la asesoría de otro profesor, esto me permitió interactuar y establecer el primer acercamiento con los estudiantes, hasta el momento de la finalización de la clase a las 14.00 hrs.

Durante mi estancia en el grupo de Administración de Empresas pude percatarme de la desunión grupal de los alumnos, esto lo atribuyo a que no tienen una constante interacción, ya que sus clases son únicamente los sábados. Describiendo la situación: Los estudiantes llegan, toman sus clases y no hay gran diálogo entre ellos, en algunos casos no recuerdan el nombre de todos sus compañeros y no existe gran interés por tener una relación de amistad ni de compañerismo más cercano. Consideré importante tomar en cuenta este punto

porque aunque no es determinante para un buen trabajo en equipo, sí influye en él.

Mi acercamiento con los alumnos fue como una alumna más tomando todas y cada una de las clases, ya que para obtener datos de su comportamiento natural era necesario que no se sintieran observados, que algo alteraba su entorno o fuera de contexto. De este modo me acerqué a ellos paulatinamente y tuve la oportunidad de platicar con la mayoría acerca de sus inquietudes, de su vida personal y de la académica; fue entonces cuando me di cuenta del distanciamiento entre ellos.

Así mismo, noté que no se sienten cómodos al hablar en público y por lo tanto evitan las exposiciones. También, con este método tuve el objetivo de saber cómo les gusta aprender y sobre todo cómo se les facilita más, cómo perciben ellos el aprendizaje, cuál es su concepción del mundo y de la sociedad actual, así como del trabajo cooperativo, identificar quienes no acostumbran llevarlo a cabo y fomentar su participación en el mismo. Una vez identificado esto, me percaté de que prefieren trabajar individualmente para prevenir problemas con los demás integrantes del mismo por no compartir ideas o puntos de vista, además de sus agendas apretadas y la dificultad para acordar horarios al reunirse fuera de clases.

Del mismo modo, existe distracción constante en clase, impuntualidad e inasistencias ocasionadas principalmente por cuestiones laborales, mismas que no le permiten prestar tiempo de calidad a las asignaturas. También pude observar obvia descontextualización escolar, ya que al estar fuera de las aulas durante tanto tiempo se pierde cierta costumbre de asignar horarios al a lectura, imposibilidad de mantener la concentración durante lapsos largos, así como una notoria dificultad para expresar sus ideas de forma escrita.

Categorización y priorización de necesidades

- **Detección de las diferentes necesidades/problemáticas/áreas de oportunidad existentes en la institución:**

De acuerdo al diagnóstico y al primer acercamiento de los alumnos de la Universidad Popular Autónoma de Veracruz de cuarto cuatrimestre presentan las siguientes necesidades:

1. De acuerdo a los datos, los alumnos carecen de una actitud proactiva.
2. A los alumnos no les gusta el trabajo en equipo porque les cuesta integrarse a las actividades que se desarrollan dentro del aula.
3. Alumnos con actitudes no proactivas: reaccionan con impulsos, no se comunican o no hacen llegar el mensaje adecuadamente.

La gran debilidad de la institución es su reciente creación y por lo tanto, su poca matrícula. Al no contar con una trayectoria y las limitadas opciones de carreras ofertadas y por lo tanto, su poca reconocimiento, lo que tiene por resultado poca matrícula.

En cuanto a las problemáticas del grupo de Administración se encontraron la apatía, la desunión de los alumnos, la falta de liderazgo y la descontextualización escolar, mismos que se pueden remediar comenzando por la disposición de los alumnos.

Por el contrario, si de áreas de oportunidad hablamos, la principal es la disposición de los alumnos por complementar su aprendizaje.

- **Categorización y priorización de acuerdo a criterios:**

Considero pertinente mi intervención en este momento por ser el grupo que tiene mayores problemas de integración según el Director de la UPAV Mata Loma, el Lic. Daniel Rubén García Guerrero. Además de que por ser ésta de las primeras generaciones de la carrera de Administración de Empresas, es natural que sea la

generación con la que se hacen pruebas y se cometen más errores, por ello, pienso que la intervención es en el momento oportuno, pues evitará un poco que el grupo se gradúe con deficiencias por errores evitables.

De igual forma, pienso que es de gran relevancia para fortalecer el plan de estudios, y así egresar profesionistas más seguros de sí mismos y de este modo ir creando una reputación a la institución.

- **Segunda etapa: Detección Diagnóstica**

Durante el primer día de la intervención, el 23 de agosto del 2014, me dediqué básicamente sólo a la integración y observación del grupo; para, posteriormente en la segunda visita entablar un diálogo con algunos de los alumnos. La charla me permitió conocerlos un poco y ubicar sus personalidades y puntos de vista referentes a las materias. En mi segunda visita, ocurrida el 30 de agosto del mismo año, tuve un acercamiento mayor, pues les hice algunas preguntas acerca de sus asignaturas y sobre sus profesores. Algunos mostraron descontento porque afirman que no promueven el liderazgo en ellos y que les gustaría ser más proactivos y perder el miedo a hablar en público. Durante mi tercero, cuarto, quinto y sexto día de asistencia (6, 13, 20 y 27 de septiembre del 2014, respectivamente) hubo algunas exposiciones y confirmé lo que me habían dicho con anterioridad, aunque dominen un tema o conozcan de lo que están hablando, el pánico se apodera de ellos cuando pasan al frente.

En algunos casos sucedía que cuando la profesora les hacía preguntas referentes al tema y, aunque ellos sabían la respuesta, no podían externarla claramente porque comenzaban a tartamudear o a redundar ideas. Algunos otros alumnos no respondían a pesar de haber dicho la respuesta en la exposición misma minutos antes. Por otro lado, algunos de los participantes miraban al piso durante la exposición, evitando la mirada de sus compañeros y la profesora.

Concluidas las exposiciones les comenté a algunos de los alumnos en una plática entre clases que asisto a un curso de liderazgo y que había aprendido algunas dinámicas que me gustaría aplicar con ellos, se mostraron emocionados y dispuestos; así que en la séptima visita, ocurrida el día 4 de octubre del 2014, sugerí a los demás alumnos y al profesor hacer una dinámica con el pretexto para relajarnos de las clases. La dinámica es la primera parte del instrumento de diagnóstico. Pude observar a los alumnos resistentes al trabajo en equipo y a los líderes por naturaleza, aún cuando aparentan lo contrario en el día a día.

Para la dinámica, coloqué las sillas y mesas de forma estratégica formando obstáculos sin que los participantes vieran (esto lo hice con la puerta cerrada y los participantes fuera del aula). Después, fuera del aula, vendé los ojos a unos participantes y até sus manos; a otros les tapé la boca con cinta adhesiva y até sus pies; a otros más les tapé la boca, até sus pies y manos; a otros participantes les tapé los ojos, la boca y las manos; a los restantes les cubrí los ojos y até sus manos y pies.

Concluida la preparación de la dinámica, los alumnos pasaron al aula, y les expliqué que debían de pasar los obstáculos y llegar a la meta. A partir de ese momento comenzó a correr el tiempo.

El objetivo de la dinámica era visualizar cómo manejaban los alumnos el estrés y la frustración ante las situaciones desconocidas y de incertidumbre, quiénes eran líderes por naturaleza y ayudaban a los compañeros que no contaban con el sentido de la vista, así como quiénes se dejaban ayudar y sobre todo quiénes preferían el individualismo.

Una vez aplicada la dinámica, para el octavo sábado, el 11 de octubre del 2014, apliqué la segunda parte de mi instrumento de diagnóstico argumentando que era para una tarea del taller de liderazgo que estaba tomando de manera particular,

ellos amablemente accedieron a responder el cuestionario mismo que se muestra en los anexos.

Tuve un error en mi instrumento de diagnóstico, así que en la novena visita, ocurrida el 18 de octubre del 2014 volví a aplicarlo, pero sólo a unos cuantos alumnos, pues cinco no asistieron. Por lo tanto, durante la décima visita, el 25 de octubre del 2014, apliqué el cuestionario a algunos estudiantes que asistieron ese día.

- **Negociación para la etapa del primer acercamiento:**

Al entrevistarme con el Director, Lic. Daniel Rubén García Guerrero y exponerle mi inquietud por hacer el proyecto de intervención en la institución se mostró muy interesado, ya que aunque al día de hoy tienen sus procesos y planes de estudio definidos y marchan correctamente, argumenta que la institución está abierta al cambio y a la mejora continua, para estar a la vanguardia en procesos educativos y tener un grado de competitividad e irse formando un prestigio.

Le expliqué al Director que no podía presentar un plan de trabajo como tal porque el mismo se iba a diseñar después de observar a los alumnos; lo comprendió perfectamente y me brindó su apoyo para la obtención de datos y entrada libre a la institución.

Una vez identificadas las principales problemáticas y elegida la del *liderazgo* como prioridad, lo comenté con el Director y coincidió con mi opinión, hay ciertas deficiencias que deben ser intervenidas como el temor a hablar en público, desarrollar la habilidad de exposición y argumentación, propiciar el trabajo en equipo y canalizar el individualismo hacia el liderazgo, así como potenciar la capacidad de organización, entre otras.

- **Negociación para el Diagnóstico**

Concluido mi primer acercamiento mostré mis resultados al Director y acordamos continuar con el proceso de observación durante unos sábados más para tener

información más certera y la oportunidad de incluirme en el grupo antes de aplicar el instrumento de intervención.

- **Instrumentos del Primer Acercamiento**

Por ser un día que destiné a la observación y a mi integración en el grupo utilicé únicamente una bitácora para anotar los hechos relevantes para el proyecto.

| | |
|--|---|
| Datos del grupo | 21 alumnos: 8 hombres, 13 mujeres. (Posteriormente se dieron de baja 5 alumnos). |
| Duración de la clase | Se imparten 5 asignaturas al cuatrimestre, cada una de ellas con duración de 1 hora cada sábado. |
| Organización del salón de clases | El aula se encuentra organizada de la manera tradicional: en filas. Se encuentran 4 filas de 5 personas y 1 de 6 personas. Para el curso-taller se pretende organizar los pupitres del aula en forma de media luna. |
| Método de enseñanza | Método tradicional, unilateral. Sólo de maestro hacia el alumno. |
| Método de aprendizaje | Método tradicional, el maestro explica, el alumno sólo pone atención y pocas veces participa |
| Evaluación | Se evalúa con 20% asistencia, 30% actividades y 50% examen. |
| Interacción entre los estudiantes | Existen subgrupos dentro del mismo grupo, no hay una verdadera amistad entre los alumnos, sólo compañerismo. Entre algunos milita la hostilidad y el desinterés. |
| Interacción con el profesor | La relación con el profesor es de mucho respeto y sin rebasar la línea de alumno-maestro. |
| Otros | La edad de los alumnos oscila entre los 19 y 45 años. Inasistencia e impuntualidad. |

- **Resultados del Primer Acercamiento**

- 1) Las materias tienen un tiempo asignado de 1 hora, la cual no es aprovechada en su totalidad.
- 2) La educación impartida es de forma tradicional, pocas veces se utilizan TICs, no hay mayor participación de los alumnos durante las clases, el maestro siempre tiene la razón.
- 3) La distribución de los pupitres en el aula sólo permite al alumno interactuar con el profesor, no entre los mismos alumnos.
- 4) El profesor toma en cuenta las participaciones de los alumnos en su calificación final de forma subjetiva, pues no existe un porcentaje asignado a ésta, ya que no lo considera obligatorio.
- 5) Poco compañerismo, se respira cierto aire hostil.
- 6) No existe homogeneidad en la edad.
- 7) La inasistencia e impuntualidad son un problema constante ocasionado por las actividades laborales y personales de los estudiantes, pues algunos son padres de familia y los más jóvenes acuden a clases desvelados.

Diagnóstico.

- **Instrumentos**

Se utilizaron un cuestionario y una dinámica. El cuestionario concentra preguntas personales sobre el interés que tienen los alumnos en aprender acerca del liderazgo y de adquirir las habilidades que éste demanda. También, se exponen situaciones en las que el alumno deberá exponer qué tanto se familiariza con ellas.

El instrumento se diseñó con base en las características de un líder y en función de algunas de las situaciones en las que se encuentra con frecuencia.

Así mismo se aplicó la dinámica descrita anteriormente, en la que mediante la ausencia de sentidos y/o extremidades se recurre al trabajo en equipo. Ésta se llevó a cabo dentro del aula y con las mesas que se encontraban dentro de la

misma. Los alumnos se mostraron entusiasmados por participar y durante la dinámica todo marchó perfectamente, los participantes siguieron las instrucciones al pie de la letra.

- **Resultados**

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, en general, los estudiantes de la carrera en Administración de Empresas de la UPAV no se conocen interiormente y tampoco tienen la completa certeza de lo que significa ser un líder. Aunque es importante puntualizar que existe interés de parte de ellos por aprender sobre el tema y por desarrollar las habilidades.

Otros resultados que sirven como sustento para el proyecto de intervención que de acuerdo a las respuestas del cuestionario, de los 21 alumnos, el 52% prefiere utilizar el diálogo como método de aprendizaje, pues la interacción entre iguales les brinda confianza que la exposición frente al grupo y al profesor –con la evaluación de éste último– no les proporciona, (sólo el 10% prefirió la técnica expositiva).

También prefieren trabajar individualmente para evitar conflictos con los compañeros de equipo; por otro lado, la dinámica consistió en ver la capacidad que los alumnos tienen para integrarse en el trabajo en equipo, en donde los indicadores considerados en la dinámica fueron la comunicación, observación e integración. El resultado fue que la mayoría de los alumnos tienen cierto grado de debilidad en estas actitudes.

Se integraron equipos, en el aula se formó un laberinto con obstáculos; posteriormente, a los alumnos se les pusieron impedimentos auditivos, visuales y motrices. Tres alumnos no tuvieron la capacidad de actuar analizando el contexto y se guiaron por sus impulsos; cuatro ayudaron a sus compañeros más vulnerables y uno, sin proponérselo, naturalmente guió al grupo, contrariamente, siete actuaron individualmente, lo cual no fue ninguna sorpresa, pues según el

cuestionario aplicado, el 71.4% de los alumnos prefieren trabajar individualmente, el 33.3% en binas y sólo el 38% disfruta de liderar equipos.

De esta manera, pude inferir que algunas de las actitudes que debilitan la proactividad en los alumnos son la timidez, actuar impulsivamente, dependencia, temor a lo desconocido, falta de iniciativa y desconfianza en ellos mismos. De lo rescatable de los resultados son la experiencia laboral de algunos, la disposición de ayudar a los compañeros si enfrentan dificultades y las ganas de adquirir conocimiento y nuevas habilidades que les permitan complementar su formación.

CAPÍTULO III.
FUNDAMENTACIÓN
TEÓRICA

En este capítulo presento las teorías y definiciones que sustentan la temática y la estrategia del proyecto de intervención. Así mismo, describiré el contexto del taller que llevé a cabo del 26 de septiembre del 2015 al 19 de diciembre del mismo año, así como el método de trabajo que llevamos a cabo en conjunto los alumnos participantes en el proyecto de intervención educativa y yo como gestora del aprendizaje.

La intervención se llevó a cabo mediante el constructivismo, basado en Vigotsky, así como en la estrategia denominada “Trabajo colaborativo en el aula”, la sinergia entre ellas fue la que me permitió desarrollar las habilidades de liderazgo en los participantes del proyecto de intervención educativa.

3.1. El enfoque constructivista en la educación

El presente trabajo de liderazgo está basado en la teoría constructivista y en el enfoque por competencias; esto por la importancia de que un líder construya su propio aprendizaje y de que reconozca la importancia del contexto del mismo. En este sentido, el constructivismo y el enfoque por competencias se cruzan cuando al alumno no le es suficiente con sólo adquirir los conocimientos, sino que pretende construir un aprendizaje integrando los conocimientos adquiridos a nuevas situaciones o en contextos diferentes y que la situación que se presente como escenario del nuevo aprendizaje resulte de hechos concretos, construyendo así una situación real como problema de aprendizaje y realizando la conceptualización de la misma.

El constructivismo educativo se basa en que la enseñanza se lleva a cabo de manera que el sujeto participe dinámicamente e interactúe con los demás, y que de esta manera, el conocimiento se construya auténticamente por el aprendiz aplicado y orientado hacia la acción en particular.

Desde mi perspectiva, un líder debe ser autónomo, con iniciativa, capaz de generar planes de trabajo que provengan de simples ideas tanto de su equipo como de él mismo. Aunado a esto, desde mi postura como gestora del aprendizaje, mi función es dar a los participantes las facilidades, conocimientos y herramientas necesarias para que ellos mismos desarrollen sus habilidades de liderazgo, haciéndolo por cuenta propia por medio de las actividades realizadas a lo largo del taller.

Así mismo, a través del constructivismo, los participantes *construirán* su aprendizaje basado en la concepción que tengan de la nueva información, así como del contexto en el que se desarrollen. Fundamentando lo anterior, Vigotsky afirma que “Un proceso interpersonal queda transformado en otra intrapersonal. Toda función aparece dos veces: primero, entre personas (interpsicológica) y después, en el interior del propio niño (intrapsicológica). Esto puede aplicarse igualmente a la atención voluntaria, memoria lógica y formación de conceptos. Todas las funciones psicológicas superiores se originan como relaciones entre seres humanos.” (Vigotsky, 1978, citado por (Carretero, 1997, pág. 28).

Aunado a esto, ya que el constructivismo se centra en que el alumno cree su propio aprendizaje con lo proporcionado, ellos, a partir de la estrategia *trabajo colaborativo en el aula* y por medio de las dinámicas y audiovisuales como técnicas de aprendizaje, pudieron desarrollar las habilidades que les permitieron formarse como líderes.

Del mismo modo, coincidiendo con la teoría de Vigotsky, quien sostiene que “El desarrollo próximo es la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con un compañero más capaz.” (Vigotsky, 1978, citado por (Godínez, 2006, pág. 67).

Al hacer referencia a un compañero más capaz, se puede malinterpretar pensando que se hacen distinciones entre los alumnos, sin embargo, esto no tiene que ser así. Ya que es completamente natural y lógico que no todos aprendan al mismo ritmo ni tengan el mismo desempeño; se debe atacar la debilidad aprovechando a los alumnos que muestren mayor facilidad en la asignatura para que apoyen a los que tienen deficiencia en ésta y, con ello, el alumno que funge como apoyo refuerza sus conocimientos en la misma.

También Vigotsky afirma que “El estado del desarrollo mental de un niño puede determinarse únicamente si se lleva a cabo una clasificación de sus dos niveles: del nivel real del desarrollo y de la zona de desarrollo potencial.” (Vigotsky, 1978, citado por (Oliveira, 1998, pág. 14). Coincido con la postura del autor, ya que, desde mi perspectiva, al alumno se le debe encaminar hacia la construcción del aprendizaje mediante orientación, apoyo y sobre todo el aprovechamiento de sus conocimientos previos y de sus habilidades. Esta cita fue extraída del libro “La educación sentimental: Una propuesta para adolescentes” y llamó mi atención precisamente porque el planteamiento de Vigotsky que está enfocado en niños, lo adapta al aprendizaje en adolescentes, en mi caso, estudiantes de educación superior.

Contrariamente a lo que sostiene Vigotsky, Piaget afirma que “Todo aquello que un niño puede aprender está determinado por su nivel de desarrollo cognitivo”.(Piaget, citado por (Carretero, 1997, pág. 29). Por lo anterior es que mi proyecto de intervención está basado en la teoría de Vigotsky, ya que no concuerdo del todo con la teoría de Piaget, pues desde mi postura, el aprendizaje del alumno depende en gran medida del contexto en el que se desenvuelva y de sus mentores o pares, y no sólo de su nivel de desarrollo cognitivo, ya que se pierde de vista el desarrollo de su potencial que podría ser alcanzado con la motivación, la orientación y el apoyo adecuados.

El planteamiento de Vigotsky se enfoca en niños, sin embargo, al trabajar con estudiantes de educación superior me percaté de que existen aspectos en los cuales no son tan diferentes, contrario a lo que se podría pensar por la diferencia de edad.

En la educación superior, los alumnos piden que los métodos de enseñanza no sean tan rígidos y sistemáticos; esta afirmación fue dicha durante una conversación que mantuve con algunos de ellos en la segunda visita a la institución, ocurrida el día 3 de septiembre del 2015. Los estudiantes piden que las clases sean más dinámicas y que ellos se puedan involucrar más en ellas, que el profesor les dé la oportunidad de razonar y no sólo les dicte información que ya está escrita en su libro de la asignatura.

Por ello, consideré que enfocar el planteamiento de Vigotsky en estudiantes de educación superior no sería tan complicado, dado que necesitaban precisamente algo que los sacara de la rutina de la enseñanza de la educación superior.

3.1.2. ¿Qué es el trabajo colaborativo?

Durante la intervención, se aplicó la estrategia educativa denominada “trabajo colaborativo”, misma que “Se produce cuando los alumnos y los profesores trabajan juntos para crear el saber, es una pedagogía que parte de la base de que las personas crean significados juntas y que el proceso las enriquece y las hace crecer”. (Matthews, 1996, pág. 101).

De este modo, el alumno y el profesor se apoyan entre sí interactuando de tal manera que los estudiantes de igual a igual cooperen para aprender; por tanto, al maestro le compete “programar las actividades cooperativas; informar, dirigir, orientar, animar [...] durante todo el proceso de aprendizaje, dependiendo de las diferentes necesidades de cada grupo” (Gutiérrez, 2009, pág. 91).

En este sentido, el estudiante es responsable de su aprendizaje, así como del aprendizaje de los demás integrantes de su equipo, formando de esta manera estudiantes con una capacidad de reflexión mayor y con sentido de responsabilidad individual y conjunta. Por otra parte Magallanes define que “En el trabajo colaborativo el éxito individual beneficia como grupo, el éxito significa alcanzar las metas juntos, nadie puede quedar atrás. Cada miembro del equipo es importante porque aporta algo valioso, todos reconocen y aplauden el logro individual y el logro colectivo”. (Magallanes, 2011, pág. 49).

Así, con esta estrategia, el gestor es parte de la clase y trabaja de cerca con los participantes con la finalidad de que los alumnos exploten su potencial en habilidades de liderazgo por sí mismos.

El trabajo colaborativo, dentro del contexto de la educación, compone un modelo de aprendizaje interactivo que exhorta a los alumnos a construir juntos, para lo cual se necesita unir el trabajo, la voluntad, las capacidades, conocimientos y competencias por medio de un plan que les permita lograr los objetivos y metas establecidos. Es por ello, que en el trabajo colaborativo es fundamental la interacción respetuosa entre los participantes, ya que dentro de las actividades se involucran la exposición de ideas de los participantes mismos.

Así mismo, al llevar a cabo el trabajo colaborativo, debe darse reciprocidad entre los miembros del grupo, para lo cual, cada uno de ellos debe fundamentar su argumento de manera clara, para, posteriormente tratarse en el equipo de trabajo de manera constructiva, con la finalidad de mejorar y de lograr el objetivo. Por lo tanto, el trabajo colaborativo no se basa sólo en recopilar la aportación de cada uno de los miembros, sino en negociar para llegar a un común acuerdo consensando la información recopilada.

En el trabajo colaborativo la asunción de responsabilidad, tanto individual como grupal (por los resultados del grupo) es un aspecto sumamente importante,

Johnson y Johnson reconocen la relevancia de la responsabilidad argumentando que “La responsabilidad individual lleva a cada miembro del grupo a estar consciente de que no puede depender exclusivamente del trabajo de los otros”. (Johnson y Johnson, 1999). Lo anterior se conoce como interdependencia positiva. Coincidiendo con la postura de los autores, para tener éxito como equipo al trabajar colaborativamente, es necesario que cada integrante asuma su responsabilidad individual y que no dependa completamente de sus compañeros para realizar sus actividades delegadas.

En este sentido, según Barkley, “Se utiliza la expresión *aprendizaje colaborativo* para aludir a las actividades de aprendizaje expresamente diseñadas para parejas o pequeños grupos interactivos y realizadas por ellos. Existen algunas características esenciales dentro del aprendizaje colaborativo: Diseño intencional, Colaboración y Enseñanza significativa”. (Barkley, 2007, pág. 18)

Estas características permiten diferenciar el trabajo colaborativo del trabajo cooperativo, ya que suelen ser confundidos por la relación que existe entre ellos y algunas similitudes que poseen. En trabajo cooperativo, por su parte, el profesor es quien “conserva el tradicional doble papel de experto en la asignatura y autoridad en el aula”. (Barkley, 2007, pág. 18).

Como se mencionó anteriormente, el trabajo colaborativo involucra grupos. Éstos se pueden formar mediante distintos métodos. Lo más recomendable según Barkley es que el grupo sea de cinco integrantes, pues considera que siendo así, el grupo tiene una mayor cohesión y se obtienen mejores resultados, ya que de esta forma se evita que los participantes se subdividan en parejas y difícilmente excluyen a algún miembro del equipo, haciendo de este modo, participen todos los integrantes.

Cabe mencionar que no es una regla a seguir, también se deben tomar en cuenta los objetivos de la tarea y la dificultad de la misma, así como la carga de trabajo.

De este modo, siendo una tarea sencilla (por ejemplo, la técnica *Resolución de problemas pensando en voz alta*), lo más recomendable es llevar a cabo en un grupo pequeño, pues de esta manera, se realiza un intercambio rápido de ideas. En cambio, en el caso de tareas más complejas que requieren múltiples opiniones, se recomienda formar un grupo de trabajo de cinco personas aproximadamente.

La responsabilidad grupal en el trabajo colaborativo se le conoce en la literatura como interdependencia positiva. Esta se centra en la noción de que ninguno de los miembros, individualmente, podrá alcanzar el éxito si todos los demás no lo alcanzan.

La interdependencia positiva es central en el trabajo colaborativo por cuanto facilita la organización y funcionamiento del grupo ; en este sentido, otro autor que habla sobre trabajo colaborativo es Woolfolk (1999), quien señala que el trabajo colaborativo está asociado a cinco conceptos básicos, que son la interdependencia de metas, de tareas, de recursos, de roles y de premios, ya que “La concientización de estos conceptos por parte de cada miembro del grupo, facilitará el proceso de trabajo para la construcción del conocimiento guiada por las metas que concensuadamente se estableció el grupo” (Woolfolk, 2010, pág. 88).

Estoy de acuerdo con los autores porque en el trabajo colaborativo se involucra el alumno de manera distinta a la tradicional, ya que en él se explotan las habilidades del alumno de tal manera que, al interactuar con sus compañeros de equipo, éstas se potencializan y se ven inmersas en un aprendizaje en conjunto, donde todos aprenden de todos y trabajan en sinergia para crear un aprendizaje significativo.

3.1.2.1. Competencias y el trabajo colaborativo.

Como mencioné al inicio del capítulo, el proyecto de intervención educativa al que he estado haciendo referencia está basado también en el enfoque por competencias. Tobón sustenta que las competencias son “una capacidad para el desempeño de tareas relativamente nuevas, en el sentido de que son distintas a las tareas de rutina que se hicieron en clase o que se plantean en contextos distintos de aquellos en los que se enseñaron” (Tobón, 2007, pág. 17).

Coincido con la postura de Tobón, y es por ello que el taller de liderazgo que impartí tuvo el propósito principal de desarrollar habilidades más que de enseñar conceptos, por la razón de que éstos son enseñados en las asignaturas de la carrera. Fue fundamental trabajar las competencias de manera práctica para que los participantes cumplieran con la parte de *plantearse contextos distintos de aquellos en los que se enseñaron* de manera teórica, logrando así profundizar el aprendizaje.

En este sentido, de no existir aplicación práctica de los conceptos, no existe enfoque por competencias alguno, ya que según Tobón, “Toda competencia implica siempre una actuación en actividades y/o problemas plenamente identificables, con el fin de buscar la calidad en lo que se hace, corregir errores y mejorar continuamente” (Tobón, 2007, pág. 18).

De este modo, los participantes, al trabajar colaborativamente en el enfoque por competencias, se permitieron recibir críticas constructivas de sus pares, así como más en mi papel de gestora del aprendizaje, con la finalidad de mejorar y de corregir errores, así como de atacar deficiencias durante su proceso de aprendizaje.

3.1.2.2. Trabajo colaborativo y el liderazgo.

Dentro del liderazgo, la colaboración es fundamental, por el simple y lógico hecho de que un líder no puede trabajar solo, necesita de un equipo de trabajo cohesionado, con firme convicción de llevar a cabo actividades que permitan alcanzar los objetivos de manera eficiente. Fundamentando lo anterior, Montero hace referencia a que “La colaboración es una actitud, una capacidad a desarrollar hoy y mañana, un deber de todo profesional”. (Montero, 2011, pág. 77)

La importancia del trabajo colaborativo en el liderazgo radica en la relación de confianza que existe entre el equipo de trabajo, así como del apoyo entre ellos, la revisión y retroalimentación de sus ideas y de compartir sus conocimientos para generar un mayor aprendizaje y encaminarlo hacia el logro de objetivos.

Aunado a ello, Montero afirma que “la responsabilidad colectiva, la colaboración espontánea y participación voluntaria, con una visión compartida del centro y la interdependencia y la coordinación como formas de relación asumidas personal y colectivamente, requieren de condiciones organizativas para promover el trabajo conjunto, pero también actitudes de compromiso profesional.” (Montero, 2011, pág. 78)

Coincido con esta postura, porque cada integrante del equipo de trabajo debe ser responsable de manera individual para que se logre la responsabilidad conjunta; dicho coloquialmente *que todos jalen parejo*. Pero esto, no es tarea fácil ya que el líder se ve en la difícil posición de adoptar distintos papeles para llegar a cada seguidor, dependiendo de las características de éste.

Un autor que hace referencia a este tema es Salazar, quien sostiene que “El trabajo del líder y de su equipo se hace más complejo, adquiriendo mayor fuerza la preocupación por crear un proyecto educativo que logre interpretar a los distintos agentes educativos en torno a una visión compartida. El líder debe asumir

diferentes roles, adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores. (Salazar, 2006, pág. 4). Por ello, el trabajo del líder es fundamental en este aspecto, al hacerles ver a cada uno de los integrantes la responsabilidad que tienen, y que, de no cumplirla, podrían existir graves consecuencias para el resto del equipo.

Del mismo modo, Montero argumenta que es importante “Derrumbar los muros del individualismo y potenciar la cooperación e interdependencia entre el líder y su equipo de trabajo, se considera un camino prometedor para el desarrollo profesional, la mejora de la práctica docente y la educación del alumnado”. (Montero, 2011, pág. 74). Lo anterior, es parte de una nueva conceptualización de la cultura organizacional que debe tener cada profesional al ejercer su actividad; no se trata de erradicar el individualismo, sino de canalizarlo sólo hacia la responsabilidad individual para, de este modo, poder lograr los objetivos con responsabilidad conjunta.

3.1.3. ¿Qué es el liderazgo?

Para Robert Lussier el liderazgo “es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr objetivos de una organización a través del cambio” (Lussier, 2007, pág. 7).

El liderazgo ha sufrido transformaciones importantes a través de los años, sobre todo durante la Revolución Industrial, cuando se hizo más marcada la diferencia entre líderes y seguidores. Estoy de acuerdo con la definición inicial, pero mi inquietud está más basada en lo que argumenta John Maxwell en su libro *“Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo”*: “Lo más importante en el liderazgo no es qué tan lejos avancemos, sino qué tan lejos ayudamos a los demás a avanzar” (Maxwell, 2007, pág. 35).

De esta manera, y según mi apreciación, la importancia del liderazgo radica en tener una planeación, control y procedimiento adecuados de un grupo. Es por ello que es importante desarrollar la creatividad y ampliar la visión; mismos que permitirán adquirir la habilidad de negociación, resolución de conflictos de manera inteligente, integración de grupos, entre otras. La seguridad de los dirigentes de un grupo es fundamental, pues los buenos líderes están seguros de sus capacidades y el trabajo de su equipo. Los líderes seguros motivan e inspiran a los demás con su entusiasmo y pasión. Estos líderes muestran un compromiso hacia los nuevos proyectos, y enfrentan los desafíos con gracia, buen humor y compostura.

Un líder debe ser alguien seguro de sí mismo, capaz de encontrar maneras de resolver problemas y hacer mejoras; en lugar de quedarse con los aspectos negativos del problema. También debe tener la habilidad de tomar decisiones rápidas, manejar múltiples proyectos y equipos de trabajo con facilidad y tomar riesgos.

Desde mi punto de vista, se debe impulsar a los aprendices a ser mejores que quienes los ilustran, que no se quede sólo en palabras vanas, sino en mostrarles el camino. Muchas veces sólo se queda en “buenas intenciones” meramente superficiales, pero no se hace gran cosa por cumplirlo. Lo anterior se reduce a una palabra: Mentor. Ser una persona que ilustra, que comparte sus conocimientos, no que “echa porras” ni que motiva con incentivos falsos sólo para lograr objetivos.

El líder excelente hace todo lo que está en su poder por proporcionar el ambiente, los estímulos y el ejemplo, pero toda motivación auténtica es autogenerada; lo sostiene Shriberg (2004): “Sólo individuos maduros y actualizados pueden ir más allá de sí mismos en formas esenciales para equipos sinérgicos auténticos; sólo podremos conocer y liderar a los demás si primero aprendemos a conocernos y liderarnos progresivamente a nosotros mismos” (Shriberg, 2004, pág. 42); y desde mi punto de vista, después de tener un equilibrio en nosotros mismos, podremos inferir positivamente en los demás. Predicar con el ejemplo es la mejor manera de

enseñar y la más sencilla de imitar; si los líderes se comportan como tal cuando enseñan a los demás cómo ser líderes, crearán un sentido de admiración y posteriormente imitación.

Bien dicen que un líder inteligente es quien busca personas más inteligentes que él para realizar las actividades encomendadas, realizándolas de manera eficiente sin necesidad de un gran esfuerzo o gastando recursos en su capacitación, evitando errores y en general, hablando un mismo lenguaje, teniendo la tranquilidad de que las actividades se van a realizar correctamente, haciendo de la supervisión su único esfuerzo.

Un buen líder no es egoísta ni soberbio al pretender que todo lo sabe, en cambio es tan seguro de sí mismo que se desenvuelve con los demás con transparencia, compartiendo sus ideas sin miedo a ser desplazado, pues no se aferra al poder y cree en el trabajo en conjunto, en el que todos aportan y son tan indispensables como reemplazables. Por ello, un buen líder debe compartir sus conocimientos, ser responsable, atento, eficaz, inteligente emocionalmente, debe ser creativo y original, entre otros aspectos, pero todos estos adjetivos no sirven de mucho sin un plan, –como sostiene William Rothschild– “La pasión y el impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia dónde se dirige la institución. Por lo general, es un producto creativo de la intuición del líder basado en sus excepcionales aptitudes.” (Rothschild, 1995, pág. 46).

El plan estratégico que se propone, define cada una de las funciones y describe a grandes rasgos las expectativas que se desean alcanzar con el proyecto de intervención. El plan estratégico le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica cómo cada uno de ellos pretende a partir de los objetivos establecidos y las actividades de trabajo sugeridas desarrollar la capacidad de liderazgo en los estudiantes en la práctica, a través de una conceptualización del liderazgo y de

acciones concretas sobre el mismo en situaciones en la vida cotidiana. Ésta encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales pero al dividir actividades que encajan perfectamente con el perfil del seguidor, éste se hace experto en la misma, limitándolo para otras actividades e inutilizándolo para cualquier otra, dejándolo en la nada cuando la actividad que realizaba es reemplazada, o en algún futuro, inexistente; imposibilitándolo así para llegar a ser líder, cayendo en el *Taylorismo*³.

Tomaré el ejemplo de la película “Tiempos modernos” (Chaplin, 1936) en la que los trabajadores son encomendados a hacer una sola actividad, perdiendo la razón y actuando automáticamente, sin necesidad de pensar ni explotar su potencial. No me atrevo a criticar esta forma de organización, sólo a proponer una innovación en el sistema. Este método funcionó a principios del siglo XX, pero hoy en día la mentalidad ha cambiado, se le debe otorgar voz y derecho de participar a los trabajadores, incluso exponer su punto de vista en la toma de decisiones del área.

Como afirma Siliceo: “Antes, la educación sólo era para las minorías, hoy es un requisito de sobrevivencia para las mayorías” (Siliceo, 1999, pág. 131). Antes sólo era necesario saber algún oficio, no era indispensable saber leer o escribir; hoy en día no basta si quiera con tener una carrera universitaria, se deben tener conocimientos vanguardistas que permitan ser competitivo en una sociedad con tantos profesionistas y tan pocos empleos. Es ahí donde radica mi propuesta: crear profesionistas más competitivos.

Por otra parte, en algunos casos, los líderes no comparten sus secretos ni la experiencia que han adquirido a lo largo de su trayectoria, incluso algunos no comparten sus conocimientos, pero es importante que piensen en dejar un legado,

³ “El ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor (1856 – 1915) realizó un estudio minucioso de las tareas fabriles con el deseo de aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria. Su objetivo era eliminar los movimientos inútiles y establecer, por medio de cronómetros el tiempo necesario para realizar cada tarea específica”. **Fuente especificada no válida.**

que no tengan en mente sólo sumar seguidores, sino multiplicarse y dejar líderes, que éstos posean la libertad de elegir y de ser innovadores, ya que *“El éxito llega cuando se otorgan poderes a los seguidores, haciéndolos líderes para que hagan grandes cosas para ellos”* (Maxwell, 2007, pág. 45).

Un buen líder tampoco se deja de preparar, pues está consciente de que la información es poder, y quien más sabe tiene más probabilidades de ser exitoso; debe actualizarse constantemente, estar a la vanguardia, buscar nuevos métodos de enseñanza y en este caso para crear nuevos líderes.

3.1.3.1. Liderazgo por competencias.

El Liderazgo basado en el desarrollo de competencias se resume en cómo trabajar en equipo y liderar a éste de manera más eficiente y, de este modo, dirigir al grupo hacia el logro de objetivos comunes mediante acciones que involucren los talentos, conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Fundamentando esto, Alles dice que *“Un modelo por competencias se diseña en base a la estrategia”* (Alles, 2007, pág. 483), ya que en ésta se encuentran plasmados los objetivos del plan de trabajo, así como las características de los participantes.

Según lo que sustenta Alles, al trabajar por competencias *“influyen factores como el entorno global y el entorno cercano donde no se puede ejercer acción directa, por lo que su influencia sobre los mismos es media, baja o nula, según las diferentes situaciones. No pueden dejarse de lado, pero la influencia que se puede ejercer sobre ellos es fluctuante”*. (Alles, 2007, pág. 472). Coincido con la autora porque aunque el líder ejerza influencia sobre su equipo de trabajo, los motive y oriente hacia el logro de objetivos y cumpla con todo lo que está a su alcance, siempre existirán factores que no se puedan modificar; es por ello que se deben

tomar como área de oportunidad más que como amenaza y diseñar estrategias que permitan hacer frente a estas dificultades.

Así mismo, Alles hace referencia a que “Los modelos de competencias pueden responder a distintos liderazgos; no se requiere un determinado estilo de liderazgo. Un modelo por competencias representa siempre una oportunidad para cambiar, para mejorar, para lograr un cambio cultural.” (Alles, 2007, pág. 479). Desde mi perspectiva, aunque las competencias a desarrollar sean las mismas para todos los alumnos, éstas se amoldan a los distintos tipos de liderazgo, ya que aunque *van de la mano*, no dependen directamente.

**CAPÍTULO IV.
PLANEACIÓN DE
LA
INTERVENCIÓN.**

En este capítulo describiré la planeación del proceso de intervención, misma que elaboré en agosto del 2015 y que no tuvo modificaciones durante su ejecución. Dentro de ésta mostraré las enseñanzas y recursos utilizados durante el taller, así como los aprendizajes esperados al finalizar cada sesión.

Aunado a esto, daré a conocer las metas y objetivos que diseñé con la finalidad de darle razón de ser al taller, la planeación mencionada anteriormente, así como en la estrategia utilizada durante el proceso de intervención: *Trabajo colaborativo en el aula*. Así mismo, los *objetivos* y las *metas* que se plantearon lograr durante la intervención, así como al culminar la misma.

Posteriormente, haré mención de la *Planeación General* del proyecto de intervención, en el cual describiré paso a paso las actividades planeadas inicialmente durante las trece sesiones, así como los recursos que se utilizaron en ellas.

4.1. Proceso de definición de la estrategia

A partir de la detección de necesidades y priorización, así como de la problemática que identifiqué para el procedimiento de intervención, decidí incorporar la estrategia *Trabajo colaborativo en el aula*, ya que, de este modo, los participantes se hacen autónomos e independientes, pero buscando llegar a un objetivo en común. Aunado a esto, porque considero que para desarrollar el liderazgo entre pares es necesario que se trabaje de manera empática, con apoyo y orientación mutua, así como buena disposición; para lo anterior, la implementación se llevó a cabo mediante un curso-taller en el cual utilicé dinámicas y audiovisuales como técnica.

En este sentido, la determinación y convicción fue fundamental en los estudiantes al llevar a cabo tareas en equipo mediante el trabajo colaborativo, ya que no basta sólo con conocerlas, es necesario tener dominio de ellas y percatarse del alcance

que tienen sobre los mismos. Por ello, es indispensable que un administrador de empresas sea proactivo, aunque no tenga una capacidad de liderazgo innata, pero que puede evolucionar hacia el liderazgo a través de la proactividad y el trabajo colaborativo.

Cabe mencionar que aunque durante el primer acercamiento, observé que los participantes se mostraban con mayor inclinación hacia el trabajo individual, esto no fue obstáculo para implementar el trabajo colaborativo y que se desarrollara durante las sesiones de manera satisfactoria.

Ahora bien, la estructura de la planeación fue flexible porque me permitió hacer algunos ajustes en el camino. Uno de ellos fue la integración de los equipos, que en un inicio estaba planeada para cuatro integrantes, pero por la asistencia irregular de algunos de los participantes, éstos tuvieron que ser modificados de manera constante. Lo anterior, sin generar mayor problema

4.2. Metodología de trabajo.

La planeación del proyecto de intervención educativa que se presenta se basó en el *constructivismo*, y se desarrolló a modo de taller complementario de la asignatura de Administración, por tener como propósito desarrollar habilidades de liderazgo entre los estudiantes universitarios a partir de la estrategia educativa denominada *trabajo colaborativo en el aula*.

Del mismo modo, que el estudiante adoptara técnicas que le proporcionaran las herramientas necesarias para complementar y reforzar su aprendizaje, así como la formación de su carácter, y orientar éste hacia la toma de decisiones razonada y premeditada, ya que el presente proyecto de intervención educativa obedece a la carencia de la capacidad de liderazgo entre los educandos, lo que da por resultado una formación incompleta de los estudiantes en este rubro tan esencial

en su formación profesional como administrador de empresas. Aunque se aprecia en ellos, de manera empírica, el conocimiento y disposición para participar en equipos de trabajo con sus compañeros de grupo, no saben cómo hacerlos funcionar en conjunto, cuando se presenta la necesidad de hacerlo. Lo que requiere una actitud de colaboración y liderazgo.

Mi planeación general está basada en Barkley, 2007. Ella argumenta que “el trabajo colaborativo se produce cuando los alumnos y los profesores trabajan juntos para crear el saber. Es una pedagogía que parte de la base de que las personas crean significados juntas y que el proceso las enriquece y las hace crecer”. (Barkley, 2007, pág. 27).

Las sesiones están conformadas por tres etapas: inicio, desarrollo y cierre, mismas que tuvieron una duración de 120 minutos, repartidos según las necesidades de la técnica implementada. Durante la etapa de inicio, se partió de la sesión anterior con la finalidad de vincular las técnicas y de enlazar los aprendizajes. En el desarrollo se llevó a cabo la técnica como tal; y en el cierre, por otro lado, se hará una retroalimentación de lo visto durante la sesión.

A continuación presento mi planeación general:

4.3. Diseño instruccional

Tabla 1: Planeación General

| NOMBRE DEL PLANTEL | | CLAVE | LOCALIDAD |
|--|--|--------------------------------|---|
| Universidad Popular Autónoma de Veracruz, campus Mata Loma | | 100025020001 | Mata Loma, Veracruz. |
| ASIGNATURA | | DOCENTE (S) | |
| Taller de Liderazgo | | Lic. Suehelem Silva Valladares | |
| Cuatrimestre | Periodo Escolar | No. de Sesiones | Fecha de Aplicación |
| IV | Agosto 2015 – Julio 2016 | 13 | 26 de septiembre 2015 – 19 de diciembre 2015 |
| Contenidos Temáticos | | Nº sesiones | Estrategias de aprendizaje |
| 1. Definición de liderazgo. | | 1 a la 3 | A través de lluvia de ideas, rol de juegos y resolución de problemas en voz alta |
| 2. Características del líder. | | 4- 7 | Mediante un estudio de caso, la varita mágica y estrella de cinco picos |
| 3. Importancia del líder | | 8-9 | Por medio de un audiovisual titulado “ese no es mi problema” y celdas de aprendizaje. |
| 4. Proactividad en el liderazgo. | | 10-13 | Utilizando la dinámica titulada “ Rompecabezas” , el audiovisual “el juego de echar la culpa” , pasa el problema y lluvia de ideas final. |
| Propósito del taller | Desarrollar habilidades de liderazgo y actitud proactiva en los estudiantes para fortalecer las actividades en equipo. | | |
| Asignaturas con la que se relaciona el taller | | | |
| Administración, Recursos Humanos. | | | |
| Referencias | | | |
| Diaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. Arres-Parra, A. (2004). La cultura proactiva de los emprendedores. <i>Dialnet</i> . Maxwell, J. C. (2007). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson. Lussier, R. N. (2007). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. I.T.P. Latin America. | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|---|--|---|---|--------------------------------------|---|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva | | | Fecha: 26/09/15 | Sesión: 1 | |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | Duración: 120 min. | | |
| Tema 1: Definición de liderazgo | | OBJETIVO: Los participantes deberán actuar hábilmente ante situaciones desconocidas o poco cotidianas, tomando en cuenta la opinión de su compañero, con la finalidad de desarrollar su creatividad en la resolución de problemas. | | | |
| Técnica: Lluvia de ideas | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se dará la bienvenida al taller y se presentarán los objetivos del mismo. Se preguntará a los participantes sobre sus conocimientos acerca del tema de <i>liderazgo</i> . | Los estudiantes harán una retroalimentación de sus conocimientos previos, así como de los de sus compañeros. | 30 minutos | Pintarrón Plumones Proyector Computadora | Notas de clase | Observación Lista de cotejo Valor: 10 puntos |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se abordarán de manera general los temas: liderazgo, los tipos de líder, trabajo en | Los alumnos tomarán nota de los aspectos más importantes de los | 70 minutos | | | |

| | | | | | |
|---|---|---------------|--|--|--|
| equipo, proactividad, tolerancia ante la frustración, responsabilidad individual y grupal, entre otros que se trabajarán durante el taller, con la finalidad de unificar conocimientos. | conceptos planteados durante la sesión. También, se solicitará su participación activa durante la sesión para compartir anécdotas y experiencias a todo el grupo. | | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se organiza al grupo en círculo y se hará comentarios de lo visto durante la sesión. | Los alumnos tomarán nota de lo más relevante que mencionen sus compañeros y complementarán sus notas iniciales. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|--|---|---|--|---------------------------------------|--|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva | | | | Fecha: 03/10/15 | Sesión: 2 |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | | Duración: 120 min. | |
| Tema 1: Definición de liderazgo | | OBJETIVO: Que los participantes experimenten el ser un líder y la responsabilidad que esto implica. Del mismo modo, que el tomar el rol de cada tipo de liderazgo les permita comparar los pros y contras de | | | |
| Técnica: Juego de Rol | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se dará una introducción sobre el concepto de liderazgo y los tres tipos de líder; así como las características de cada uno. | Los alumnos tomarán nota de los aspectos más importantes de cada estilo de liderazgo mencionado durante el inicio de la sesión. | 30 minutos | Pintarrón Plumones Hojas con figuras geométricas armables. | Notas de clase Figuras geométricas | Lista de cotejo Valor: 10 puntos |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se presentará una dinámica | Los alumnos que | 70 | | | |

| | | | | | |
|---|--|---------------|--|--|--|
| titulada “El juego de rol”. Se dividirá al grupo en tres equipos. Se entregará a los alumnos hojas con figuras geométricas impresas. Se explicará a los alumnos que la dinámica consiste en que por equipo deberán armar las figuras geométricas recibiendo indicaciones de un líder. Cada equipo tendrá un estilo de liderazgo distinto. | ejerarán el papel de líder de cada equipo actuarán de acuerdo a las características de cada tipo de liderazgo, con la finalidad de identificarlos y diferenciarlos, así como encontrar un balance entre cada uno de ellos. Así como de reconocer su efectividad. | minutos | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se organiza al grupo en círculo y se harán comentarios finales sobre el tema. | Los alumnos expresarán al resto del grupo su sentir y la experiencia que tuvieron durante la actividad. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero, hojas con figuras geométricas armables. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva. | | | | Fecha: 10/10/15 | Sesión: 3 |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | | Duración: 120 min. | |
| Tema 1: Definición de liderazgo | | OBJETIVO: Los participantes deberán actuar hábilmente ante situaciones desconocidas o poco cotidianas, tomando en cuenta la opinión de su compañero, con la finalidad de desarrollar su creatividad en la resolución de problemas. | | | |
| Técnica: Resolución de problemas por parejas pensando en voz alta (RPPPVA). | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se dará una introducción sobre la importancia de estar prevenido ante cualquier situación que se presente fuera de lo planeado en una actividad. | Los alumnos tomarán nota de los aspectos más importantes de la introducción al tema. | 30 minutos | Pintarrón Plumones Hojas con preguntas. | Preguntas resueltas Soluciones que describan los estudiantes | Lista de cotejo Valor: 10 puntos |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | 70 minutos | | | |
| Se presentará la actividad titulada <i>Resolución de problemas por parejas pensando en voz alta (RPPPVA)</i> . Se entregará a los | Los estudiantes deberán proponer las alternativas que les vengan a la mente, sin pensarlas o analizarlas demasiado | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---------------|--|--|--|
| participantes una lista de preguntas hipotéticas sobre situaciones que se podrían presentar dentro de una empresa, mismas que necesitarían del trabajo en equipo. | para sí mismos. De este modo, comparten sus ideas con la ayuda de la técnica de resolución de problemas por parejas pensando en voz alta con su compañero de equipo, teniendo la posibilidad de rescatar buenas soluciones desde ideas vagas. | | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se organiza al grupo en círculo y se harán comentarios finales sobre el tema. | Los alumnos compararán las posibles soluciones ante cada cuestionamiento con el resto de sus compañeros. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero, hojas de preguntas, notas de clase | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). <i>Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida</i> . México: McGraw Hill. | | | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva. | | | Fecha: 17/10/15 | Sesión: 4 | |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | Duración: 120 min. | | |
| Tema 2: Características del líder. | | OBJETIVO: El objetivo de la actividad será que los estudiantes comparen su realidad con los casos que se presentan, así como el desarrollo de ideas para solucionar lo que se expone en el caso y agilizar la habilidad de resolución de problemas. | | | |
| Técnica: Estudio de caso | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se recordará brevemente la sesión anterior, ya que la actividad por comenzar está relacionada con ésta. | Los participantes participarán expresando los puntos más importantes y lo que consideran más relevante de la sesión anterior | 20 minutos | Pintarrón Plumones Hojas de exposición de caso | Notas de clase Notas sobre la solución a la problemática planteada | Lista de cotejo Valor: 10 puntos Rúbrica |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se presentará la actividad titulada <i>Estudio de caso</i> . Se | Los estudiantes deberán proponer alternativas ad | 70 | | | |

| | | | | | |
|---|---|---------------|--|--|--|
| dividirá al grupo en equipos de cinco integrantes y entregará a cada equipo una hoja en la que se expone un caso apegado a la realidad, es decir, de alguna situación que se presente en una organización y que deba ser atendida inmediatamente, mediante una efectiva toma de decisiones. | hoc a la situación expuesta, con base en el sentido común y en la opinión de sus compañeros de equipo. Se deberá llegar a un acuerdo entre todos los integrantes del mismo. | minutos | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se organiza al grupo en círculo y se harán comentarios finales sobre el tema. | Los alumnos compararán las posibles soluciones ante la situación expuesta con el resto de sus compañeros. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero, hoja de exposición de caso. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Diaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|---|--|--|---|--------------------------------------|--|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva. | | | | Fecha: 24/10/15 | Sesión: 5 |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | | Duración: 120 min. | |
| Tema 2: Características del líder. | | OBJETIVO: El objetivo de esta actividad será exponer a los estudiantes a los pensamientos, deseos y frustraciones a los que se enfrentan los líderes. Esto con la finalidad de que externen sus sentires. | | | |
| Técnica: La varita mágica | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se cuestionará a los estudiantes sobre qué es lo que más les molesta al trabajar en equipo. | Los participantes deberán escribir lo que les molesta o les frustra al realizar una actividad dentro de un equipo. Posteriormente, durante la actividad a realizar podrán hacer uso de su respuesta. | 30 minutos | Pintarrón Plumones Varita de madera | Notas de clase Metacognición | Lista de cotejo Valor: 10 puntos |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se presentará la actividad titulada <i>La varita mágica</i> . Se formarán dos equipos de cinco personas y uno de seis | Los estudiantes tendrán la oportunidad de agitar una varita mágica y cambiar tres cosas de su | 70 minutos | | | |

| | | | | | |
|--|---|---------------|--|--|--|
| integrantes. Se invitará a los participantes a pensar en las cosas que no les gustan de su medio, así como actitudes de su entorno con las que les cuesta lidiar. | entorno, organización o empresa (es decir, dentro de su equipo), incluyendo al personal. Luego el estudiante explicará al grupo sus decisiones y la razón por la que cree que estas son beneficiosas. | | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se organiza al grupo en círculo y se harán comentarios finales sobre el tema. | Los alumnos compararán sus sentires y escribirán una solución para aprender a ser más tolerantes dentro de un equipo de trabajo. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero, varita de madera. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|--|---|--|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva. | | | | Fecha: 31/10/15 | Sesión: 6 |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | | Duración: 120 min. | |
| Tema 2: Características del líder. Técnica: Estrella de cinco picos | | OBJETIVO: El objetivo de esta técnica será que los estudiantes sean capaces de planificar en equipo de manera efectiva, así como de comunicarse sin errores. | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se hará un recordatorio de lo trabajado durante la sesión anterior. Se dividirá el grupo en tres equipos de cinco integrantes y se dará a los participantes diez metros de cuerda y se explicará la dinámica de esta sesión. | Los participantes deberán tomar la cuerda colocada en el piso y no soltarla. Enseguida ponerse de acuerdo (sin moverse de su lugar) sobre cómo formar una estrella de cinco picos | 30 minutos | Pintarrón Plumones Cuerda | Notas de clase | Lista de cotejo Valor: 10 puntos |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| El estudiante deberá practicar la dinámica de la formación, el desarrollo y el desempeño efectivo de los equipos. La parte más importante de este ejercicio es que practique el liderazgo | Los estudiantes aprenderán sobre la importancia de la comunicación y a buscar alternativas cuando se encuentren con alguna limitante. | 70 minutos | | | |

| | | | | | |
|--|---|---------------|--|--|--|
| y la afiliación a un equipo de manera efectiva. | | | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se organiza al grupo en círculo y se harán comentarios finales sobre el tema. | Los alumnos compararán sus sentires con el resto del grupo y escribirán su experiencia en su cuaderno de apuntes. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero, cuerda. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma

| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | | |
|--|---|---|----------------------------|---|--|------------------|
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva. | | | | Fecha: 07/11/15 | | Sesión: 7 |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | | Duración: 120 min. | | |
| Tema 2: Características del líder. | | OBJETIVO: El objetivo de este ejercicio es que el estudiante desarrolle la habilidad de hablar en público con la mayor seguridad posible, como parte de su formación como líder. | | | | |
| Técnica: Piensa, forma una pareja y comenta | | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | | |
| Se hará una retroalimentación de la sesión anterior. Se presentará la dinámica de la sesión presente, titulada <i>Piensa, forma una pareja y comenta</i> , en la cual se planteará una pregunta al grupo en general. | Los estudiantes harán un recordatorio de la sesión anterior y complementarán sus notas de clase. De manera individual, los participantes deberán pensar durante unos minutos, la respuesta a la pregunta planteada. | 30 minutos | Pintarrón Plumones | Notas de clase | Lista de cotejo Valor: 10 puntos | |
| Desarrollo | | Tiempo | | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | | |
| Los participantes deberán ser capaces de hablar ante el | Los estudiantes reflexionarán antes de | 70 minutos | | | | |

| | | | | | |
|--|--|---------------|--|--|--|
| grupo con la certeza de que su respuesta fue dialogada y verificada con algún compañero. | hablar y organizarán sus pensamientos. Posteriormente, comentarán la respuesta con su pareja con la finalidad de enriquecerla y comentarla al resto del grupo. | | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se organiza al grupo en círculo y se harán comentarios finales sobre el tema. | Los participantes reflexionarán las respuestas de sus compañeros y comentarán sobre las mismas. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|--|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva | | | | Fecha: 14/11/15 | Sesión: 8 | |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | | Duración: 120 min. | | |
| Tema 3: Importancia del líder. | | OBJETIVO: El propósito del video es que el estudiante reconozca la importancia de la responsabilidad individual dentro del trabajo colaborativo, Así como del compromiso y la iniciativa para el logro de un objetivo común. | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | | |
| Se presentará la actividad de la sesión. Se proyectará un video titulado “Ese no es mi problema”, se solicitará el silencio y la atención de los presentes. | Los estudiantes tomarán nota de lo más relevante y prestarán atención al video | 20 minutos | Pintarrón Plumones Proyector Computadora | Notas de clase | Lista de cotejo Valor: 10 puntos | |
| Desarrollo | | Tiempo | | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | Tiempo | | | |
| Se dará la indicación de tomar notas de los aspectos más relevantes del video, así como de enfocarlos en situaciones que han vivido. | Los participantes deberán observar con atención el video. Concluido éste se les invitará a participar externando su opinión acerca del mismo. Se realizará una discusión | 60 minutos | | | | |

| | | | | | |
|--|---|---------------|--|--|--|
| | que permita enriquecer lo observado en el video. | | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se preguntará a los participantes qué experiencia les dejó el video acerca de la responsabilidad, el trabajo en equipo, el liderazgo, el compromiso, la iniciativa, la apatía y la motivación. | Los estudiantes deberán apuntar las respuestas a las interrogantes en su libreta de notas y posteriormente comentarlo al resto del grupo. | 40 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|---|--|--|-----------------------|--------------------------------------|--|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva | | | Fecha: 21/11/15 | Sesión: 9 | |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | Duración: 120 min. | | |
| Tema 3: Importancia del líder. | | OBJETIVO: El objetivo de esta dinámica es implicar activamente a los estudiantes en la reflexión sobre contenidos. Es decir, reflexionar sobre la información dada y de este modo transmitirla a sus compañeros de equipo y de grupo. | | | |
| Técnica: Celdas de aprendizaje | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se presentará la dinámica titulada <i>Celdas de aprendizaje</i> . | Los estudiantes deberán preparar preguntas sobre una actividad de lectura. | 30 minutos | Pintarrón Plumones | Notas de clase | Lista de cotejo Valor: 10 puntos |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | 70 minutos | | | Rúbrica |
| Se estimulará a los participantes para que elaboren preguntas que provoquen esta reflexión y enseñarles a comprobar su comprensión. | Los estudiantes crearán preguntas sobre una actividad propuesta. | | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |

| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
|--|---|------------|--|--|--|
| Se organiza al grupo en círculo y se hará una retroalimentación de la actividad. De esta forma, se ofrece a los alumnos la oportunidad de pensar en forma analítica. | Los participantes reflexionarán las respuestas de sus compañeros y comentarán sobre las mismas. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|---|--|---|---------------------------|---|---|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva | | | Fecha: 28/11/15 | Sesión: 10 | |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | Duración: 120 min. | | |
| Tema 4: Proactividad en el liderazgo | | OBJETIVO: El objetivo de esta actividad es que los estudiantes adquieran el sentido de responsabilidad al tener que hablarles a sus compañeros sobre un tema en específico, así como mostrar apertura y disposición para aprender sobre otros temas. | | | |
| Técnica: Rompecabezas | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se hará una retroalimentación de la sesión anterior. Se presentará la dinámica titulada <i>Rompecabezas</i> . Se formarán equipos | Los alumnos recordarán lo visto la sesión anterior y tomarán nota de ello. Posteriormente, formarán equipos de cinco integrantes. Y comentarán acerca del tema asignado. | 30 minutos | Pintarrón Plumones | Notas de clase | Lista de cotejo Valor: 10 puntos Rúbrica |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| El objetivo de esta dinámica es que los participantes, separados en grupos | Los estudiantes trabajarán en pequeños grupos con el objeto de | 70 minutos | | | |

| | | | | | |
|---|--|---------------|--|--|--|
| comenten acerca del tema asignado, posteriormente, los integrantes se rotarán de equipo y compartirán sus conocimientos con éste. De este modo, tendrán la responsabilidad de transmitir el conocimiento a alguien más. | desarrollar sus conocimientos sobre un tema determinado; así como de transmitir el conocimiento a otros. | | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se organiza al grupo en círculo y se harán comentarios finales sobre el tema. | Los participantes reflexionarán sobre el aprendizaje que les dejó la sesión, así como el método utilizado. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero, hojas de lectura. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|---|---|--|---------------------------|---|---|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva | | | Fecha: 05/12/15 | Sesión: 11 | |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | Duración: 120 min. | | |
| Tema 4: Proactividad en el liderazgo | | OBJETIVO: El objetivo de este video es que los estudiantes visualicen las consecuencias de evadir responsabilidades y de trabajar individualmente sin objetivos comunes de por medio. | | | |
| Técnica: Video “El juego de echar la culpa” | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se hará una retroalimentación de la sesión anterior. Se presentará la actividad de la sesión. Se proyectará un video titulado “El juego de echar la culpa”, se solicitará el silencio y la atención de los presentes. | Los estudiantes tomarán nota de lo más relevante y prestarán atención al video. | 30 minutos | Pintarrón Plumones | Notas de clase | Lista de cotejo Valor: 10 puntos Rúbrica |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se dará la indicación de tomar notas de los aspectos | Los participantes deberán observar con atención el | 70 minutos | | | |

| | | | | | |
|--|--|---------------|--|--|--|
| más relevantes del video, así como de enfocarlos en situaciones que han vivido. | video. Concluido éste se les invitará a participar externando su opinión acerca del mismo. Se realizará una discusión que permita enriquecer lo observado en el video. | | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se organiza al grupo en círculo y se harán comentarios finales sobre el tema. | Los participantes reflexionarán y discutirán entre todos las posibles soluciones para la problemática planteada en el video. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|--|---|--|---------------------------|---|---|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva | | | Fecha: 12/12/15 | Sesión: 12 | |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | Duración: 120 min. | | |
| Tema 4: Proactividad en el liderazgo | | OBJETIVO: El objetivo de esta técnica es que los participantes utilicen su capacidad de análisis y de resolución de múltiples problemas en poco tiempo, así como de proactividad y liderazgo dentro de su equipo. | | | |
| Técnica: Pasa el problema | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se hará un recordatorio de lo trabajado durante la sesión anterior. Se dividirá el grupo en tres equipos de cinco integrantes y se entregará a cada equipo una hoja con un problema. | Los estudiantes retroalimentarán lo visto la sesión anterior y se integrarán en equipos para estudiar un problema y darle solución. | 30 minutos | Pintarrón Plumones | Notas de clase | Lista de cotejo Valor: 10 puntos Rúbrica |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se hará una discusión sobre | Los estudiantes deberán | 70 minutos | | | |

| | | | | | |
|--|--|---------------|--|--|--|
| el tema. Se organiza al grupo en círculo y se hará una retroalimentación de la actividad. | exponer ante el grupo su experiencia en la actividad. | | | | |
| Cierre | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se organiza al grupo en círculo y se harán comentarios finales sobre el tema. | Los participantes reflexionarán y discutirán entre todos las posibles soluciones para la problemática planteada en el video. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero, hojas con problemas | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Campus Mata Loma | | | | | |
|--|--|--|---------------------------|---|---|
| Asignatura: Administración. | | Grupo: IV cuatrimestre | | Carrera: Administración de empresas. | |
| Curso-taller: El liderazgo como actitud proactiva | | | Fecha: 19/12/15 | Sesión: 13 | |
| Gestor del aprendizaje: Suehelem Silva Valladares | | | Duración: 120 min. | | |
| Tema 4: Proactividad en el liderazgo | | OBJETIVO: El objetivo de esta técnica será que los participantes se retroalimenten de lo visto durante el taller y comparen los conocimientos con los que iniciaron y el aprendizaje con el que culminan. | | | |
| Técnica: Lluvia de ideas | | | | | |
| Actividades de enseñanza y aprendizaje | | | | | |
| Inicio | | Tiempo | Recursos didácticos | Evidencia de aprendizaje | Instrumentos de evaluación |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se solicitará a los participantes formar un círculo y comenzar una lluvia de ideas de lo aprendido durante el taller. | Los estudiantes harán una retroalimentación de sus conocimientos durante el taller, así como de los de sus compañeros. | 30 minutos | Pintarrón Plumones | Notas de clase | Lista de cotejo Valor: 10 puntos Rúbrica |
| Desarrollo | | Tiempo | | | |
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se solicitará a los participantes realizar una autoevaluación y una coevaluación sobre su desempeño durante el taller. | Los estudiantes responderán una serie de preguntas necesarias para su evaluación y la de sus compañeros. | 70 minutos | | | |

| Cierre | | Tiempo | | | |
|--|--|---------------|--|--|--|
| Enseñanza | Aprendizaje | | | | |
| Se indicará a los participantes compartir su autoevaluación al resto del grupo. | Los alumnos comentarán sobre sus sentires durante el taller. | 20 minutos | | | |
| Recursos materiales | | | | | |
| Libreta, lapicero. | | | | | |
| Bibliografía | | | | | |
| Díaz-Barriga, F. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw Hill. | | | | | |

| Objetivos específicos del proyecto. | Metas | Técnicas a utilizar | Fecha | Evaluación |
|---|---|--|--------------|---|
| 1.- Desarrollar la capacidad de integración y trabajo colaborativo por parte de los estudiantes universitarios. | 1.1. Elevar al 90% la participación activa de los estudiantes de la carrera de Administración | 1. Estudio de caso | • 17/10/15 | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Rúbrica |
| | | 2. Piensa, forma una pareja y comenta. | • 7/11/15 | |
| | | 3. Rompecabezas | • 28/11/15 | |
| | | 4. Pasa el problema | 12/12/15 | |
| 2.- Promover que los alumnos desarrollen el interés por el trabajo colaborativo. | 2.1. Que el 90% de los participantes desarrollen las habilidades propias de un líder. | 1. Resolución de Problemas por Parejas Pensando en Voz Alta (RPPPVA) | • 10/10/15 | <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Lista de cotejo • Rúbrica |
| | | 2. Celdas de aprendizaje | • 21/11/15 | |
| | | 3. Lluvia de ideas | • 19/12/15 | |

| | | | | |
|---|--|---|------------|--|
| 3.- Suscitar la tolerancia, la reciprocidad, el compañerismo y la empatía en los estudiantes cuando se trabaje en grupos. | 3.1. Que el 90% de los participantes sean capaces de trabajar en equipo de forma armónica. | 1. Juego de rol | • 3/10/15 | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Rúbrica |
| | | 2. Resolución estructurada de problemas (Estrella de cinco picos) | • 31/10/15 | |
| | | 3. “La varita mágica” | • 24/10/15 | |
| | | 4. Video “El juego de echar la culpa” | • 5/12/15 | |
| | | 5. Video “Ese no es mi problema” | • 14/11/15 | |

| CLASES | OBJETIVO | ACTIVIDAD | ¿QUÉ SE EVALUÓ? | ¿CON QUÉ SE EVALUÓ? |
|---------------|--|--|--|----------------------------|
| 1 | OBJETIVO: Que los participantes fortalezcan las habilidades de liderazgo, la cohesión en el grupo y la comunicación. Así como la unificación de conocimientos. | Lluvia de ideas | conocimiento del tema | lista de cotejo |
| 2 | OBJETIVO: Que los participantes experimenten el ser un líder y la responsabilidad que esto implica. Del mismo modo, que el tomar el rol de cada tipo de liderazgo les permita comparar los pros y contras de cada estilo. | Juego de rol | habilidades natas de liderazgo | lista de cotejo |
| 3 | OBJETIVO: Los participantes deberán actuar hábilmente ante situaciones desconocidas o poco cotidianas, tomando en cuenta la opinión de su compañero, con la finalidad de desarrollar su creatividad en la resolución de problemas. | Resolución de problemas por parejas pensando en voz alta (RPPPVA). | Creatividad en resolución de problemas | lista de cotejo |

| | | | | |
|---|--|---|---|---------------------------------------|
| 4 | <p>OBJETIVO: El objetivo de la actividad será que los estudiantes comparen su realidad con los casos que se presentan, así como el desarrollo de ideas para solucionar lo que se expone en el caso y agilizar la habilidad de resolución de problemas.</p> | <p>Estudio de caso</p> | <p>capacidad de resolución de problemas en equipo</p> | <p>lista de cotejo</p> <p>Rúbrica</p> |
| 5 | <p>OBJETIVO: El objetivo de esta actividad será exponer a los estudiantes a los pensamientos, deseos y frustraciones a los que se enfrentan los líderes. Esto con la finalidad de que externen sus sentires.</p> | <p>La varita mágica</p> | <p>Tolerancia a la frustración</p> | <p>lista de cotejo</p> |
| 6 | <p>OBJETIVO: El objetivo de esta técnica será que los estudiantes sean capaces de planificar en equipo de manera efectiva, así como de comunicarse sin errores.</p> | <p>Estrella de cinco picos</p> | <p>Comunicación en equipo</p> | <p>lista de cotejo</p> |
| 7 | <p>OBJETIVO: El objetivo de este ejercicio es que el estudiante desarrolle la habilidad de hablar en público con la mayor seguridad posible, como parte de su formación</p> | <p>Piensa, forma una pareja y comenta</p> | <p>hablar en publico</p> | <p>lista de cotejo</p> |

| | | | | |
|----|---|------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| | como líder. | | | |
| 8 | OBJETIVO: El propósito del video es que el estudiante reconozca la importancia de la responsabilidad individual dentro del trabajo colaborativo, Así como del compromiso y la iniciativa para el logro de un objetivo común. | Video | Conocimiento del trabajo colaborativo | lista de cotejo |
| 9 | OBJETIVO: El objetivo de esta dinámica es implicar activamente a los estudiantes en la reflexión sobre contenidos. Es decir, reflexionar sobre la información dada y de este modo transmitirla a sus compañeros de equipo y de grupo. | Celdas de aprendizaje | Análisis de situacionales | lista de cotejo Rúbrica |
| 10 | OBJETIVO: El objetivo de esta actividad es que los estudiantes adquieran el sentido de responsabilidad al tener que hablarles a sus compañeros sobre un tema en específico, así como mostrar apertura y disposición para aprender | Rompecabezas | Organización en equipo | lista de cotejo Rúbrica |

| | | | | |
|----|---|--|--------------------------------------|-----------------|
| | sobre otros temas. | | | |
| 11 | OBJETIVO: El objetivo de este video es que los estudiantes visualicen las consecuencias de evadir responsabilidades y de trabajar individualmente sin objetivos comunes de por medio. | Video | Importancia de las responsabilidades | lista de cotejo |
| 12 | OBJETIVO: El objetivo de esta técnica es que los participantes utilicen su capacidad de análisis y de resolución de múltiples problemas en poco tiempo, así como de proactividad y liderazgo dentro de su equipo. | Pasa el problema | Proactividad y liderazgo | lista de cotejo |
| 13 | OBJETIVO: El objetivo de esta técnica será que los participantes se retroalimenten de lo visto durante el taller y comparen los conocimientos con los que iniciaron y el aprendizaje con el que culminan. | Lluvia de ideas y cierre del taller | Liderazgo | lista de cotejo |

4.4. Plan de la evaluación.

| CRONOGRAMA DEL PLAN DE EVALUACIÓN | | | | |
|--|---|-------------------|-------------------|------------------|
| ASPECTOS A EVALUAR | INSTRUMENTO | PERIODO | | |
| | | INICIO | INTERMEDIO | FINAL |
| | | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE |
| Aprendizaje de los participantes. | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Rúbrica | En cada sesión | | |
| Estrategia de intervención. | <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario | | | 19/12/15 |
| Desempeño del gestor. | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Bitácora COL | 26/09/15 | | 5/12/15 |

4.5. Planeación del proceso de evaluación.

Para evaluar el aprendizaje de los participantes diseñé una lista de cotejo. Este formato fue aplicado durante las trece sesiones. Aunado a esto, en tres sesiones, por considerarlo pertinente y necesario, evalué a los participantes también con una rúbrica.

La importancia de evaluar radica en determinar y dar a conocer en qué medida se cumplen los objetivos y metas planeados inicialmente, con base en los aprendizajes esperados de los estudiantes.

Es complicado evaluar el trabajo colaborativo, pues se tiende a caer en la subjetividad. En este caso, no sólo evaluaré a los alumnos, también mi papel como gestora fue evaluado.

Evaluación, un término que hoy en día nos suena tan familiar, pues lo escuchamos cotidianamente dentro de las instituciones educativas, empresas, y organizaciones de cualquier tipo. Pero ¿realmente sabemos lo que es evaluar y la responsabilidad que ésta conlleva?

Existen un sinnúmero de conceptos de evaluación dirigidos hacia diferentes ámbitos, pero todos llevan hacia un objetivo común: controlar.

Citando a Campirán: “Evaluar es una habilidad de pensamiento de tipo analítico que implica el juzgar, formular juicios que exigen de atención y pulimento” (Campirán, 2000, pág. 49), independientemente de poner un valor o sólo saber si el proceso marcha correctamente o de acuerdo al plan, el objetivo de evaluar la intervención radica precisamente en percibir las debilidades del proceso mismo, ubicar lo que se puede mejorar y lo que se debe cambiar.

El objetivo de la evaluación en mi proyecto de intervención educativa es verificar que los estudiantes de la carrera de administración de empresas hayan alcanzado los objetivos y metas planteados durante la planeación de la intervención, así como modificar el plan en caso de ser necesario.

A continuación mencionaré los tipos de evaluación utilizados durante el periodo de implementación:

- Autoevaluación
- Coevaluación

Citando a Landín, “La autoevaluación institucional es considerada una práctica para determinar el grado en el que se cumplen los indicadores y las metas de acuerdo con las políticas de financiamiento para la educación superior.” (Landín, 2010, pág. 104).

Desde mi perspectiva, la importancia de la autoevaluación radica en que quien la realiza se conozca a sí mismo y perciba sus errores y deficiencias, así como sus puntos fuertes, ya que aunque aparentemente se esté consciente de ellos, en algunas ocasiones se pueden escapar detalles importantes. En este sentido, Landín argumenta que la autoevaluación “permite ir reconociendo avances y retrocesos, dificultades y ventajas, sentimientos y el ser persona” (Landín, 2010, pág. 106). Éste es un modo de “monitorear” el progreso que se tenga durante el proceso que se autoevalúe.

En este caso, el instrumento que utilicé para la autoevaluación fue un diario, en el cual, escribía durante cada sesión sobre el comportamiento de los estudiantes participantes, su progreso, su actitud ante las actividades encomendadas, así como de mi sentir durante cada sesión.

Luego de cuatro sesiones, hacia entonces la autoevaluación con base en lo escrito y en mi sentir en ese momento. La autoevaluación la llevé a cabo cada cuatro sesiones durante las primeras doce del proceso de implementación, con la finalidad de que me permitiera hacer una comparación del progreso de la implementación entre sesiones.

Posteriormente, en la décima tercera sesión, hice una autoevaluación general con base en las autoevaluaciones por grupo de sesiones, y así reconocer los errores y aciertos cometidos durante el proceso, todo esto más allá de la información que se pueda obtener de la evaluación realizada a los estudiantes participantes.

Así mismo, Landín argumenta que “la coevaluación se fomenta tras una serie de actividades que permiten la interacción entre los sujetos implicados. Esta forma de evaluación se basa en la voluntad de los sujetos para compartir ante su grupo aquellas valoraciones que les parecen más significativas durante una sesión.” (Landín, 2010, pág. 107), en otras palabras, la coevaluación se lleva a cabo entre iguales y sirve para retroalimentar, así como para tener una opinión externa de un colega con conocimientos en la materia, aunque no necesariamente sea un experto en la misma.

En este caso, la coevaluación de la implementación del proyecto de intervención, la llevé a cabo con una compañera de la maestría en Gestión del Aprendizaje, quien asistió a la séptima sesión de la implementación. Durante la misma, no se dedicó sólo a observar a los participantes, sino a mí como gestora, con el objetivo de identificar deficiencias en la implementación que yo no alcanzaba a percibir.

Tomé la decisión de invitar a mi compañera de posgrado a observar mi intervención porque tiene conocimiento en trabajo colaborativo y consideré que la retroalimentación que pudiera llegar a hacerme sería lo más objetiva posible, y así fue. Sus observaciones radicarón, sobre todo, en la forma en la que me desenvolvía en el grupo y en el uso de muletillas, entre otras observaciones.

Todo ello, me ayudó a tener mayor seguridad al desenvolverme en el aula. Ser evaluada durante la práctica mientras alguien me observa me dejó una gran experiencia, ya que tuve que desenvolverme en el grupo como si fuera una sesión cualquiera. Sin duda eso fue lo más complicado, sentir curiosidad por saber lo que mi colega estaba escribiendo en ese momento y soportar la ansiedad por preguntarle si lo estaba haciendo bien.

Por otro lado, a los estudiantes participantes los evalué con listas de cotejo que me permitieron verificar que cumplieran con los lineamientos necesarios durante las sesiones, así como con una rúbrica, con la finalidad identificar si estoy

alcanzando el objetivo de mi proyecto y conocer los avances que tengan los participantes.

Así mismo, haciendo referencia al texto “La evaluación y el control de la educación” de Barry Mac Donald (2008) utilicé la “Evaluación democrática”, la cual “es un servicio de información a la comunidad entera sobre las características del programa educativo. No se concede un derecho especial sobre este servicio” (MacDonald, 2008, pág. 468), es decir, Mac Donald habla acerca de la importancia de dar a conocer públicamente el resultado de la evaluación. De este modo, los evaluados pueden reconocer sus errores y se les brinda la información necesaria para hacer las correcciones pertinentes y así mejorar su desempeño durante las actividades realizadas.

Así, una vez finalizadas las sesiones, mostré los resultados a los estudiantes, ya que considero que hacer esto es un complemento indispensable para su formación por permitirles trabajar en las deficiencias observadas, así como no perder de vista las fortalezas de cada uno de ellos. Porque, si bien, cuando los resultados de la evaluación los conocen sólo quienes la solicitan, es decir, altos mandos por ejemplo, sólo ellos tienen la oportunidad de conocer la situación en la que se está trabajado y muy probablemente diseñen un plan para hacer frente a los resultados obtenidos, pero no se le da la oportunidad a los evaluados de reflexionar sobre sus errores y deficiencias.

Es por ello, que durante mi intervención comenté los resultados obtenidos durante la evaluación, para que los participantes pudieran percibir sus errores y trabajar en ellos de manera autónoma, con el propósito de no sólo obtener resultados de la implementación y plasmarlos para mi proyecto de intervención, sino dejar algo en los participantes, una experiencia que les permitiera trabajar por sí mismos en sus propias debilidades, no sólo de corregir porque lo exige un plan, un profesor o un gestor, sino porque tengan la firme convicción de querer progresar.

CAPÍTULO V.

IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo mostraré una breve explicación de lo que consistió la fase de implementación de mi proyecto de intervención educativa, misma que se basó en los resultados del diagnóstico y de las observaciones hechas durante los primeros acercamientos.

Así mismo, haré una descripción de las formas de trabajo, las sesiones y su duración. Aunado a esto, describiré la aplicación de la evaluación de los instrumentos de evaluación de seguimiento, así como los resultados de aprendizaje y el impacto de la estrategia en el aprendizaje en relación a la problemática detectada.

5.1. Desarrollo del plan de acción

Culminada la planeación de la intervención, comencé con la puesta en marcha de la implementación del proyecto. Esta etapa se llevó a cabo del 26 de septiembre del 2015 al 19 de diciembre del mismo año, constando de trece sesiones, cada una teniendo lugar una vez por semana, con una duración de ciento veinte minutos cada una. Dicha etapa se realizó bajo la estrategia “trabajo colaborativo”, misma que se sustentó en las dinámicas como técnica de aprendizaje.

Recordando que mi intervención educativa está basada en el constructivismo, en el enfoque por competencias, así como en el trabajo colaborativo, Barkley argumenta que “el trabajo colaborativo se produce cuando los alumnos y los profesores trabajan juntos para crear el saber. Es una pedagogía que parte de la base de que las personas crean significados juntas y que el proceso las enriquece y las hace crecer”. (Barkley, 2007, pág. 12).

En la intervención se utilizaron principalmente dinámicas que involucraron el trabajo en equipo, así como audiovisuales que crearon conciencia en los participantes sobre la colaboración dentro del equipo de trabajo, el compromiso, la toma de decisiones, así como el establecimiento de metas y objetivos reales y

alcanzables. Todo esto con el fin de tener un impacto importante en su vida profesional y personal.

El inicio de la implementación fue el día 26 de septiembre del 2015. Llegué al aula y como me había estado presentando como una alumna más, los estudiantes no notaron nada extraño, hasta el momento en el que me paré al frente del grupo y les comenté que estaba haciendo un proyecto de intervención del cual ellos eran parte fundamental. Hice la presentación de éste y aunque algunos se mostraron gustosos de participar, otros cuantos manifestaron desagrado cuando mencioné las palabras “trabajo en equipo”.

- *Sesión 1. 26/09/2015.*

Es la primera sesión del proyecto de intervención titulado “El Liderazgo como una actitud proactiva en los estudiantes de Administración”. Los alumnos de la carrera de Administración de la UPAV, campus Mata Loma. El Director me presentó ante ellos y les comentó que iniciaría un taller de Liderazgo en el que se agradecía de antemano la participación de todos. Los estudiantes se mostraron desconcertados, porque ellos pensaban que yo era una alumna más.

Pronto dimos inicio al taller. La sesión comenzó a las 11:00 horas del día sábado 26 de septiembre y culminó a las 13:00 horas. Di la indicación a los participantes de colocarse en círculo para poder interactuar mejor entre todos.

Comencé la sesión formando al grupo en círculo y mediante la actividad titulada “*Lluvia de ideas*”, pregunté a los estudiantes qué era para ellos el liderazgo y qué conocían acerca del tema. Desarrollamos la sesión de manera natural y con una conversación fluida, que permitió que los participantes expresaran sus ideas y compartieran sus anécdotas, todo ello con la finalidad de unificar conocimientos para poder comenzar con las actividades en la siguiente sesión.

Algunos estudiantes se mostraron menos participativos que otros, me atrevería a decir que hasta desinteresados, pero al preguntarles su opinión acerca del tema y pedirles que compartieran alguna anécdota con sus compañeros, accedieron amablemente. De este modo se generó una discusión y una plática muy amena dentro del grupo.

Sugerí a los alumnos tomar nota de lo que consideraran más relevante durante la sesión, por ejemplo algunos conceptos o puntos importantes que les pudieran servir durante el taller. Posteriormente di una introducción sobre el concepto de liderazgo y los tres tipos de líder; así como las características de cada uno. Del mismo modo, puntalicé los temas que trabajaríamos durante el taller, con la finalidad de unificar conocimientos.

Durante esta actividad, algunos participantes se mostraron serios, otros con apatía, algunos más con entusiasmo.



- *Sesión 2.* 03/10/2015.

La dinámica planeada para la segunda sesión llevada a cabo el día tres de octubre del dos mil quince, cuadró perfecto para integrar al grupo que mostraba desunión hasta ese día. La dinámica que se llevó a cabo fue el *Juego del rol*, en él los

participantes (los estudiantes) asumieron los papeles de los distintos tipos de líder, poniendo en práctica los conceptos previamente explicados.

El objetivo fue que los participantes experimentaran el ser un líder y la responsabilidad que esto implica. Durante la actividad los estudiantes que tomaron el rol de “líder autocrático” mostraban renuencia de comportarse como tal pues creían que debían tratar mal a sus compañeros que hacían el rol de subordinados. Sólo fue necesario recordarles que era una actividad y que no se trataba de ser malo o grosero con los compañeros.

Cabe mencionar que desde la primera sesión los alumnos se mostraron dispuestos a colaborar en las actividades y vieron el taller como una forma de despejarse de las clases, ya que el estar toda la mañana y parte de la tarde del sábado dentro del aula les causa aburrimiento.

Los conceptos se aplicaron correctamente, ya que la mayoría de los estudiantes los relacionaron con experiencias, es decir, proyectaron en su actuación algunas situaciones reales que vivieron y así pudieron identificarlos y compararlos fácilmente.

Basándome en las listas de cotejo utilizadas durante la sesión, puedo concluir que hubo aprendizaje porque la teoría se llevó exitosamente a la práctica y los estudiantes familiarizan de inmediato los conceptos con su vida cotidiana.

- *Sesión 3. 10/10/2015.*

Al comienzo de la tercera sesión me percaté de que los estudiantes no asisten a clases de manera uniforme, cabe mencionar que aunque durante el primer acercamiento ya lo había notado, fue hasta este momento cuando pensé en qué tanto podía llegar a afectarme en la intervención. Pensé en que no había presenciado un solo sábado en el que asistieran los dieciséis integrantes del grupo de administración; francamente fue algo que me preocupó en ese momento, sobre

todo porque era algo que había omitido durante la planeación de la intervención. Entonces, tuve que reorganizar los equipos de manera distinta a lo planeado, afortunadamente fue algo que no afectó las actividades durante las sesiones.

Durante esta sesión se llevó a cabo la actividad “Resolución de problemas por parejas pensando en voz alta”, siendo el objetivo que los participantes actuaran hábilmente ante situaciones desconocidas, fuera de su zona de confort, todo ello tomando en cuenta la opinión de sus compañeros.

Esta actividad consistió en –como su nombre lo indica– resolver problemas, fue algo similar a los estudios de caso que se trabajó en las siguientes sesiones, pero en esta actividad los estudiantes proponen las alternativas que les vengan a la mente, sin pensarlas o analizarlas demasiado para sí mismos. De este modo, comparten sus ideas con sus compañeros, teniendo la posibilidad de rescatar buenas soluciones desde ideas vagas.

La sesión comenzó a las 11:00 horas del día sábado 10 de octubre y culminó a las 13:00 horas. Les di la indicación a los alumnos de juntarse en parejas, eligiendo ellos mismos a su compañero. Entregué a ellos una lista de preguntas hipotéticas sobre situaciones que se podrían presentar dentro de una empresa, mismas que necesitarían del trabajo en equipo. Las preguntas son acerca de diferencias dentro del área de trabajo, conflicto de intereses, ¿qué hacer en caso de que los resultados no salgan de acuerdo al plan?, etc.

La tarea fue: Resolver las diez preguntas en un lapso de una hora. Posteriormente comparamos respuestas y comentamos acerca de ellas. Hubo opiniones distintas, pero todas con coherencia, sólo desde distintos puntos de vista; lo cual fue favorable, así pudimos hacer una comparación más rica y que permitiera conocer más posibilidades de resolver un problema.

Mientras se llevaba a cabo la dinámica, los participantes se desarrollaron de manera favorable, ya que por ser de las primeras sesiones, opté por formar equipos pequeños (parejas) para hacer más activa su participación.



- *Sesión 4. 17/10/2015.*

Ahora bien, en la cuarta sesión se llevó a cabo un “Estudio de caso”, al día de hoy los alumnos ya se encuentran familiarizados con el taller. Durante esta sesión me di cuenta de que aunque no tenía mala planeación, pues tuve la supervisión de mi tutora, pude mejorarlo y fortalecerlo en aspectos que pocos talleres de liderazgo abordan, ya que se enfocan exclusivamente en la transmisión del conocimiento y se olvida la parte de los sentires de los aprendices, misma que es el patrón para todo, pues es la que define el desarrollo de las habilidades. Por ello, durante esta sesión, los estudiantes compararon su realidad con los casos que se presentaron, así como el desarrollo de ideas para solucionar lo que se expuso en el caso y agilizar la habilidad de resolución de problemas.

Me llevé una gran sorpresa cuando llegué al aula y me comentaron que dieron de baja a cinco estudiantes. Honestamente, lo primero que pensé fue en cómo trabajar con 16 alumnos si el plan y el diagnóstico es para 21, pero consideré que

no me afectaría en gran medida y que podría continuar con el proyecto sin modificarlo.

Durante esta sesión, los alumnos y yo trabajamos “Estudio de caso”. Este ejercicio es similar al que se realizó en la sesión anterior. Decidí ponerlo así porque mientras en la actividad de *Resolución de problemas por parejas pensando en voz alta (RPPPVA)* las ideas fluyen a modo de conversación, en ésta, por el contrario, al tener un mayor número de integrantes por equipo es más difícil llegar a un acuerdo, principalmente por la distinta personalidad de los integrantes de éste.

La sesión comenzó a las 11:00 horas del día sábado 17 de octubre y culminó a las 13:00 horas. Les di la indicación a los alumnos de juntarse en equipo de 4 personas, seleccionado aleatoriamente por mí.

Repartí a los alumnos algunas hojas con relatos de casos reales, los leyeron en voz alta para su mismo equipo y comenzaron a proponer alternativas de solución. Fue interesante observarlos, se formó una discusión dentro del mismo equipo, proponiendo y rechazando ideas inmediatamente. Al finalizar la sesión, todos comentaron las soluciones que darían a la problemática planteada.

Al llevarla a cabo, la mayoría de los participantes se mostraron muy participativos al externar sus opiniones, sólo tres alumnos prefirieron no hablar voluntariamente, hasta que se les solicitó.



- *Sesión 5. 24/10/2015*

En la quinta sesión, puse en práctica lo aprendido en la experiencia educativa Diseño de Proyectos de Intervención II, quise involucrar los sentires de los participantes durante la intervención, ya que no basta sólo con observarlos, se debe invitar a los estudiantes a que se percaten también de ellos. Fue por ello que hice un cambio en la planeación de la intervención y añadí la dinámica titulada “La varita mágica”, en la cual, los participantes expusieron sus pensamientos, deseos y frustraciones a los que se enfrentan los líderes; esto con la finalidad de que externaran sus sentires.

Durante la actividad, cada participante tuvo la oportunidad de agitar una varita de madera y cambiar tres cosas de su entorno, organización o empresa, incluyendo al personal. Luego el participante explicó al grupo sus decisiones y la razón por la que creyó que éstas fueron convenientes.

Con el transcurso de esta actividad, los participantes estuvieron más en contacto con sus sentires y con los de sus compañeros. Se pudieron percatar de las diferencias y similitudes entre ellos, así como de su interés por crear un mejor lugar de trabajo.

En un inicio, algunos de los participantes, se mostraron renuentes a trabajar en la actividad, pero con el transcurso de la misma, se motivaron al observar la participación de sus compañeros.

La actividad fue muy emotiva, ya que los alumnos estuvieron en contacto consigo mismos y conocieron los sentires de sus compañeros, algo que les permitió unirse más como grupo.



- *Sesión 6. 31/10/2015*

Para la sexta sesión, me llevé una grata sorpresa al presenciar que el grupo estaba más unido, por lo tanto más abierto a participar en equipo de manera colaborativa.

Durante esta sesión, se trabajó en la dinámica titulada *Estrella de cinco picos*. En la cual se dividió al grupo en equipos de cinco integrantes, mismos que se colocaron alrededor de una cuerda que formaba un círculo sobre el piso, la recogieron y sostuvieron en sus manos. Posteriormente se pusieron de acuerdo sobre cómo moverse para que se formara la estrella, esto sin moverse de su lugar.

Cuando di la señal, los participantes empezaron a moverse para formar la estrella de cinco puntas. Cuando terminaron, colocaron la cuerda sobre el piso, justo en el lugar en el que se encontraron de pie. Cabe mencionar que se les indicó que una vez que la cuerda estuviera en el piso, ya no podrían arreglarla ni moverla. El propósito era que la cuerda representara con exactitud la posición de los miembros de su equipo.

De los tres equipos, sólo dos lograron el objetivo rápidamente. El tercer equipo tuvo dificultades de comunicación durante la actividad, pues los integrantes no lograron

ponerse de acuerdo de manera exitosa, por consecuencia las indicaciones que se dieron entre ellos no fueron entendidas y se les dificultó la actividad.

Para finalizar la sesión, se les pidió a los participantes que expresaran en una hoja su sentir durante la actividad, con sus compañeros de grupo y con sus compañeros de equipo.

Al término de esta sesión, pude percatarme de que incluso los alumnos que se aislaban se mostraron más participativos y bromeaban durante la dinámica. Al igual que ellos, me sentí más cómoda, ya que lo atribuí como resultado de las sesiones que se habían llevado a cabo, pero aún esperaba que hubiera mejores resultados. La dinámica se hizo ligera, sin presiones y se respiró un ambiente de compañerismo y alegría que en las sesiones pasadas no había existido.



- *Sesión 7. 07/11/2015*

En la séptima sesión, estaba convencida de que era el momento adecuado para dar un paso más, entonces quise atacar en los participantes el temor de hablar en público, por ello la dinámica llevada a cabo durante esta sesión fue “Piensa, forma una pareja y comenta”, en la cual observé un notable cambio a comparación de la

tercera sesión, donde aunque externaban su opinión, lo hacían con temor de ser criticados; por el contrario, se mostraron más abiertos a la crítica y a la retroalimentación.

Inicié la sesión explicando en qué consistía la actividad, en ella, se planteó una pregunta a los estudiantes: *¿Cómo podría haber más de un líder dentro de un mismo equipo de trabajo con la finalidad de que haya un mejor resultado, pero sin afectar el procedimiento por la lucha de poder?*, con unos minutos de margen para que ellos pensarán la respuesta individualmente. Posteriormente se indicó qué alumnos eran A y B, y se formaron parejas.

Luego, se solicitó a las parejas que comentaran sus respuestas. Dos de los ocho equipos entraron en discusión porque no lograban ponerse de acuerdo, luego de unos minutos pudieron elegir una solución, aunque no quedaron muy conformes con ésta.

Se comentaron grupalmente las conclusiones y se hizo una retroalimentación.

- *Sesión 8. 14/11/2015*

En la octava sesión, quise variar a lo utilizado con anterioridad, consideré que fue momento de reflexión, algo que podía ser logrado con un audiovisual adecuado.

Dicho video se titula “Ese no es mi problema”, en el cual se abordaron los temas de la responsabilidad, el trabajo en equipo, el liderazgo, el compromiso, la iniciativa, la apatía y la motivación, invitando a los alumnos a hacer una reflexión sobre los mismos. Por ser un video animado, captó enseguida la atención de los participantes, y al terminar éste, los comentarios no se hicieron esperar. Los alumnos se mostraban ansiosos por externar su opinión acerca de lo observado en el video, vinculándolo incluso con vivencias que han tenido a lo largo de su vida. Este video les permitió razonar y discutir sobre las consecuencias de

incumplir con la responsabilidad asignada a cada miembro de un equipo de trabajo.

- *Sesión 9. 21/11/2015*

Ya encaminados en la reflexión, en la novena sesión consideré necesario implicar activamente a los estudiantes en la reflexión de contenidos. Les dicté un acertijo el cual debían de resolver. Éste decía lo siguiente: *Un hombre va con el médico para cortarse el brazo voluntariamente. El médico le entrega el brazo y el hombre se retira a su hotel. Al llegar, envuelve el brazo y le pide al portero que lo entregue a otros tres hombres que están en otra habitación, el portero lo entrega, los hombres, al recibirlo, lo miran, lo lanzan al fuego y dicen "sí cumplió". ¿Qué tuvo que haber sucedido para llegar a esta situación?*

Con esta información, los participantes pensaron, compartieron y consensaron las posibles razones que hubieran dado lugar al acontecimiento, para, finalmente, llegar a la respuesta.

Contrario a lo ocurrido en sesiones anteriores, ahora los alumnos se sentían tan en confianza que platicaban más de lo que leían. En esta sesión se había creado tal confianza en los integrantes del grupo que aprovechaban cualquier momento para platicar o bromear. Entonces pensé: "¡Creo que se me pasó la mano!"; pretendía que convivieran más como grupo, pero ahora platicaban demasiado. De cualquier manera terminaron la actividad, pero al momento dudé si lo lograrían.



- *Sesión 10. 28/11/2015*

En la décima sesión se encomendó la actividad del “Rompecabezas”. En esta actividad se generó trabajo bajo presión, ya que los integrantes del equipo sintieron gran responsabilidad al tener que comprender y memorizar información para transmitirla al equipo próximo.

Durante esta sesión, los participantes leyeron el artículo titulado “*La economía verde en el camino hacia el desarrollo sostenible*” dividido en cuatro fragmentos, mismos que al terminar de ser leídos, los integrantes debían de cambiar de equipo y proporcionar la información que habían leído con anterioridad, y así sucesivamente. Lo anterior con la finalidad de generar aprendizaje grupal mediante la responsabilidad individual.

Esta actividad también les generó frustración, ya que cuando olvidaban datos importantes se desesperaban y pedían volver a leer las hojas con la información que les entregué con anterioridad. Considero que fue una actividad que dejó aprendizaje a los participantes porque pudieron sacar las peores emociones y se dieron cuenta de que deben controlarlas.



- *Sesión 11. 05/12/2015*

Durante la décima primera sesión se proyectó un video titulado “El juego de echar la culpa”. En esta ocasión se abordó el tema sobre las consecuencias que trae consigo el evadir responsabilidades individuales y consecuentemente la responsabilidad grupal, así como trabajar individualmente mostrándose renuente al trabajo en equipo.

También el audiovisual trató un tema de suma importancia, el cual se da cuando un par, un subordinado o un superior (jerárquicamente hablando) no puede realizar sus actividades en caso de que dicha actividad lleve una secuencia. Con esa sesión audiovisual, los participantes tomaron nota no sólo de los aspectos más relevantes desde su perspectiva, sino de lo que los marcó más con referencia en su desempeño a lo largo del taller. De este modo, los participantes hicieron una breve metacognición sobre las sesiones cursadas y su progreso mismo.

Al ser partícipes de esta actividad, los alumnos dijeron estar de acuerdo con lo que el video les proyectó. Del mismo modo, externaron el deseo por trabajar

conjuntamente y hacerse responsables de sus actividades para que los demás integrantes del equipo de trabajo en el cual se desenvuelvan en un futuro, puedan llevar a cabo sus actividades de manera correcta.

- *Sesión 12. 12/12/2015*

Durante la décima segunda sesión se trabajó con la actividad “Pasa el problema”, en donde el objetivo fue que los participantes utilizaron su capacidad de análisis y de resolución de múltiples problemas en poco tiempo, así como de proactividad y liderazgo dentro de su equipo. En esta actividad, los integrantes de los equipos solicitaron más tiempo del asignado inicialmente para resolver el problema, ya que no se ponían de acuerdo al elegir una solución de todas las propuestas. Les asigné quince minutos más, en los cuales pudieron ponerse de acuerdo sobre la resolución más pertinente.

Al término de la actividad, los participantes descubrieron su habilidad para la solución de conflictos, aprendieron a escuchar las ideas de posibles soluciones de sus compañeros y también reconocieron la importancia de la tolerancia y de las consecuencias que puede traer el no trabajar de manera proactiva. Pude darme cuenta de ello por los comentarios y la discusión que se originó al finalizar el video.



- *Sesión 13. 19/12/2015*

La décima tercera y última sesión fue la más exhausta, ya que los estudiantes tenían que reforzar los conocimientos adquiridos durante toda la intervención. Los participantes hicieron una lluvia de ideas que les permitió recordar conceptos y palabras clave del taller. Todos participaron externando lo más significativo para cada uno de ellos. Terminada la lluvia de ideas, los alumnos hicieron una autoevaluación sobre su aprendizaje. Posteriormente se compartieron las autoevaluaciones al resto del grupo y se hicieron comentarios acerca de ellas.

5.2. Desarrollo de los mecanismos de seguimiento

Para llevar un control del seguimiento de los resultados, así como del proceso mismo, utilicé dos instrumentos:

- *Narrativa:* Durante todo el proceso de implementación tomé nota de los aspectos más relevantes ocurridos durante cada sesión. Mismos que me permitieron tomar decisiones a cada momento, mejorando, corrigiendo y complementando sobre la marcha el proyecto mismo.
- *Lista de cotejo:* Durante la intervención, hice uso de dos listas de cotejo. Éstas son “instrumentos diseñados para estimular la presencia o ausencia de una serie de características o atributos relevantes en la ejecución y/o en el producto realizados por los alumnos.” (Díaz-Barriga, 1998, pág. 199). Las listas de cotejo las utilicé durante cada sesión, mientras caminaba entre los equipos observando a cada uno de los integrantes del grupo de dos a tres veces para hacer una evaluación más objetiva.
- *Rúbrica:* La utilicé al finalizar la intervención para asentar si los estudiantes trabajaban correctamente en equipo o no y si su desempeño y progreso fueron adecuados. Ésta es “una guía o escala de evaluación donde se establecen niveles progresivos de dominio o pericia relativos al desempeño

que una persona muestra respecto de un proceso o producción determinada” (Díaz-Barriga, 2005).

- *Cuestionario (escala de Likert)*: Para conocer la eficiencia de la estrategia *Trabajo colaborativo en el aula*, desde la perspectiva de los participantes, apliqué un cuestionario en el cual respondieron preguntas referentes a su desempeño durante el taller y cómo se sintieron al trabajar con esta estrategia durante el mismo. Para ello, los participantes respondieron las preguntas mediante opción múltiple, con la finalidad de concretar sus respuestas y así evitar la ambigüedad en éstas.

5.3. Resultados y análisis

A continuación presento los resultados de los aprendizajes obtenidos durante el periodo de implementación del proyecto de intervención, los cuales he considerado para una valoración de los aprendizajes de cada uno de los estudiantes, en sinergia con la estrategia y conjugando el papel de la gestora en la promoción de los aprendizajes. Dicho proyecto tuvo una duración de trece sesiones, mismas que fueron evaluadas mediante listas de cotejo llenadas al final de cada sesión con la información pertinente y observada de cada alumno.

Partiendo del objetivo general del proyecto de intervención, el cual fue “*Desarrollar habilidades de liderazgo y actitud proactiva en los estudiantes para fortalecer las actividades en equipo*”, durante el periodo de implementación de dicho proyecto se utilizaron dinámicas y audiovisuales referentes al liderazgo y al trabajo colaborativo, con la finalidad de que los participantes desarrollaran las características propias de éstos, de manera natural y armónica. Y con ello, cuidando el cumplimiento de metas fijadas al inicio de la planeación de la intervención:

1. Elevar al 90% la participación activa de los estudiantes de la carrera de Administración.
2. Que el 90% de los participantes desarrollen las habilidades propias de un líder.
3. Que el 90% de los participantes sean capaces de trabajar en equipo de forma armónica.

Para reconocer si se lograron los aprendizajes esperados del proyecto de intervención, éstos fueron evaluados mediante una lista de cotejo al término de cada sesión.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las listas de cotejo, con las cuales evalué el desempeño de los participantes durante las sesiones, la primera meta se logró, ya que se mostró un progreso realmente visible en la participación de los alumnos. Aunque no se mostró un cambio radical en el comportamiento (pues es algo que se logra mediante un proceso largo y constante), sí se logró la interacción y participación activa de todos los participantes, incluso de quienes se aislaban y preferían trabajar individualmente, logrando así, que efectivamente, se ejerciera un cambio y una participación activa en no sólo el 90% del grupo, sino en el 100% del mismo.

Claro está que algunos alumnos mostraban mayor interés que otros, del mismo modo, algunos aportaban más opiniones durante la resolución de problemas o la exposición de ideas, pero la esencia de la participación y el progreso de la misma se incrementó notablemente en todos.

Por otro lado, en la segunda meta establecida, se logró el 50% del 90% que se había esperado, ya que sólo ocho alumnos lograron desarrollar las habilidades propias de un líder, como organizar el trabajo en equipo, así como la colaboración en el mismo, desarrollar la capacidad de comunicarse frente al grupo, ser capaz

de establecer metas y objetivos, así como una planeación para los mismos y a ser tolerante con sus compañeros al trabajar dentro de un grupo.

Así mismo, en un inicio, los alumnos mostraban mayor interés por el trabajo individual, esto como consecuencia de malas experiencias que habían tenido a lo largo de su vida académica. Durante las primeras sesiones fue un tanto complicado combatir esta preferencia, ya que los participantes se mostraban renuentes, ponían mala cara, e incluso mostraban apatía y desinterés, pero con el transcurso de las sesiones, los participantes mostraron un cambio de actitud radical ante esta situación. Por ello, con base en las listas de cotejo, sustento que el 100% de los estudiantes lograron trabajar de forma armónica a partir de algún punto del taller (unos en menor proporción y otros en mayor) y hasta el final del mismo.

Por lo anterior, puedo afirmar que la estrategia *“Trabajo colaborativo en el aula”* funcionó de manera adecuada para desarrollar en los estudiantes de la carrera de administración de empresas las habilidades de liderazgo, que en sinergia con las herramientas utilizadas durante el proceso (audiovisuales y dinámicas) desarrollaron el liderazgo en algunos de los participantes, y en otros más, aunque esto no se logró, se consiguió que adquirieran el gusto por el trabajo en equipo, perdieran el miedo a hablar en público y también que fueran más tolerantes ante la opinión de los demás.

Esto lo pude corroborar sesión tras sesión, mientras observaba y tomaba nota del progreso de los participantes en cada una de las actividades realizadas a lo largo de la implementación del proyecto de intervención.

♦ **En cuanto a los aprendizajes significativos de los estudiantes.**

A partir de los instrumentos de evaluación para la intervención, conseguí diferentes resultados los cuales los desgloso desde la perspectiva de las competencias y lo presento de siguiente manera:

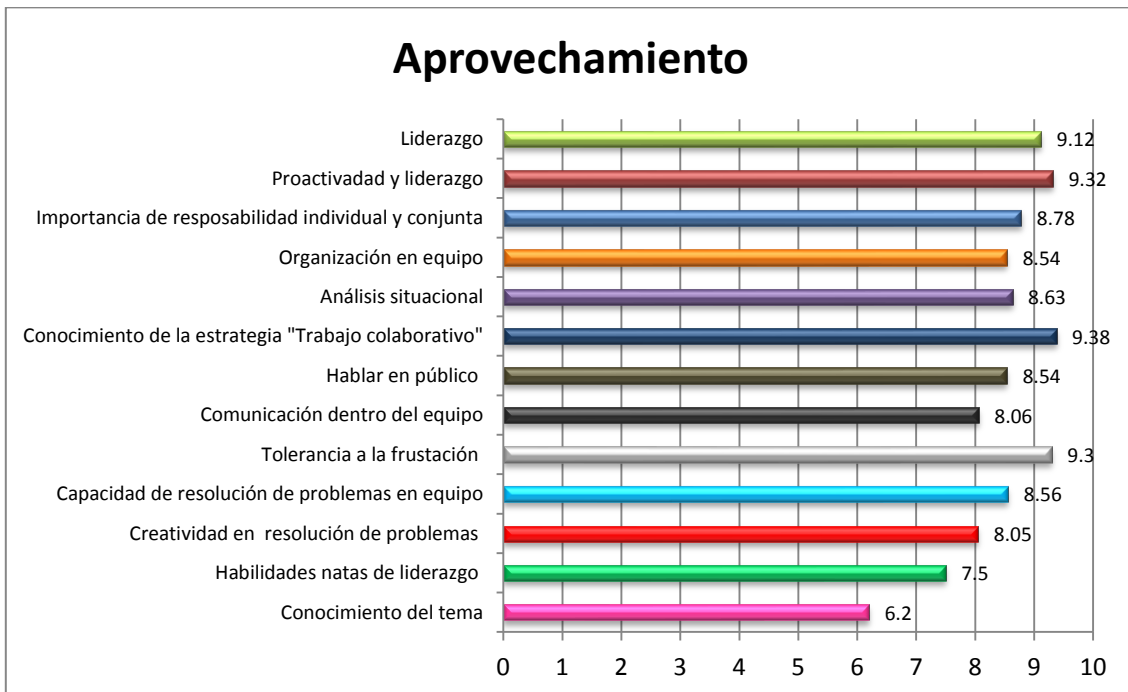
- Aprendizajes

Los resultados que muestro a continuación en la gráfica 1, son producto del aprovechamiento que alcanzaron los alumnos participantes de la implementación a lo largo del taller. Para obtenerlos, utilicé una rúbrica. Ésta es “una guía o escala de evaluación donde se establecen niveles progresivos de dominio o pericia relativos al desempeño que una persona muestra respecto de un proceso o producción determinada” (Díaz-Barriga, 2005).

Con base en una rúbrica (ver anexo²) en relación a los aprendizajes, los resultados que obtengo son:

Gráfica 1

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE DE LOS PARTICIPANTES



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la rúbrica para los aprendizajes.

² Anexo 2, Rúbrica.

En una escala de cero a diez, siendo diez la puntuación más alta, se logró un desarrollo del liderazgo como proceso de su aprendizaje y los resultados que se obtuvieron de los indicadores que se utilizaron para demostrar dicho aprendizaje, fueron los siguientes:

Para el liderazgo observado en los participantes dentro de cada equipo de trabajo, se tiene que el 9.12 fue la calificación grupal obtenida; en el siguiente indicador, que es “proactividad y liderazgo”, consiguieron un 9.32; sin embargo, en el rubro de las “habilidades natas del liderazgo” obtuvieron 7.5; Así mismo, al llevar a cabo actividades que involucraban como elemento principal la responsabilidad, alcanzaron 8.78; por otro lado, al organizarse dentro del equipo de trabajo, los participantes lograron 8.54; también, en el análisis situacional generado dentro de dichos equipos en algunas actividades, se obtuvieron 8.63; y, del mismo modo, la comunicación dentro del equipo alcanzaron 8.06; en sinergia con la capacidad de resolución de problemas dentro del mismo, en la cual consiguieron 8.56; por otro lado, en cuanto al conocimiento del trabajo colaborativo que se generó dentro del taller, lograron un 9.38. Otra de las habilidades que se desarrolló durante el taller fue “hablar en público”, en la cual, se consiguió una calificación de 9.3. En cuanto a la tolerancia a la frustración, obtuvieron 9.3; y, finalmente, en conocimientos teóricos del tema alcanzaron 6.2.

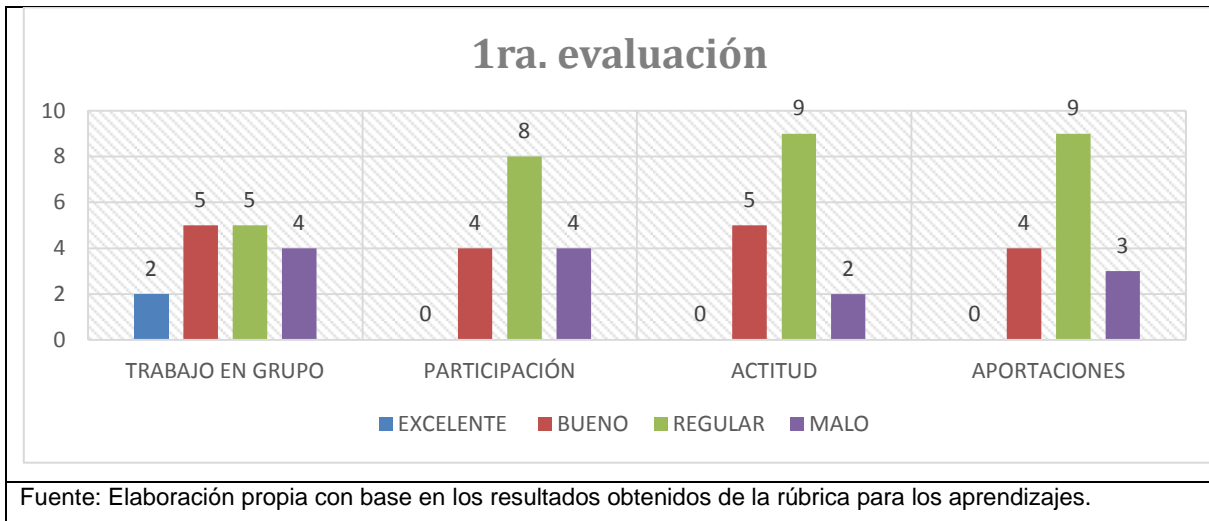
Concluyendo con los indicadores descritos, se puede constatar que los aprendizajes obtenidos de los participantes, son resultados óptimos, ya en que las calificaciones que se muestran no hay calificaciones mínimas (seis).

- Actitudes

A partir de las listas de cotejo (ver anexo¹) y en los aprendizajes significativos de los estudiantes con relación a las actitudes presentadas son los siguientes:

Gráfica 2

RESULTADOS DE LA PRIMERA EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES



Lo que la gráfica 2 muestra son los resultados obtenidos durante las primeras 6 sesiones de la implementación, los resultados que arroja son altos índices en lo malo y regular en cuanto a aportaciones, actitud, participación y trabajo en equipo, basados en la primera rúbrica y en las listas de cotejo.

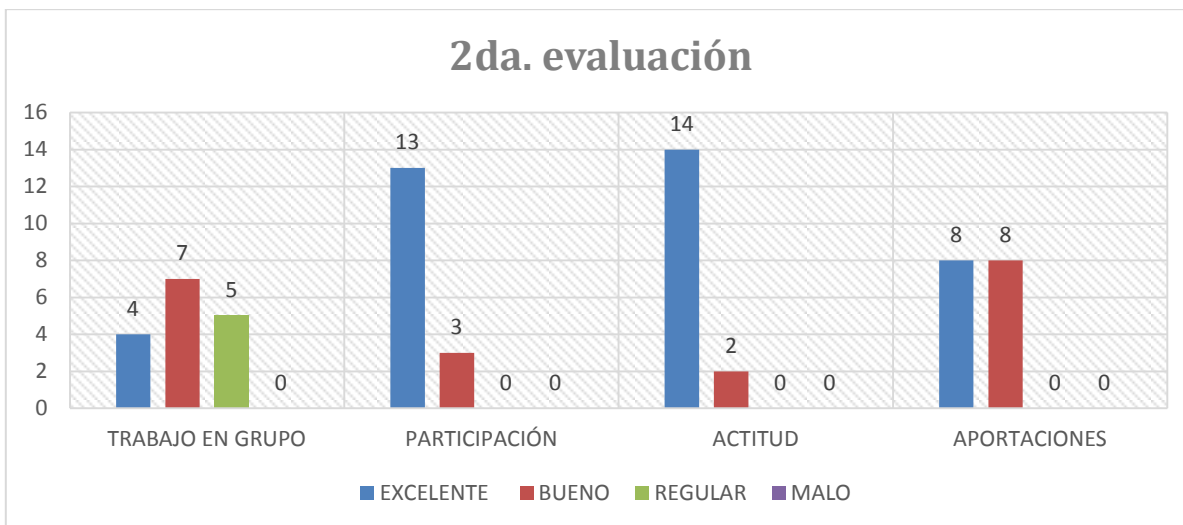
En cuanto al trabajo en grupo, dos alumnos mostraron un excelente desempeño dentro del mismo, cinco se desempeñaron de buena manera, otros cinco tuvieron desempeño regular y cuatro, mal desempeño. Hablando de la participación activa dentro del equipo de trabajo, la mitad del grupo obtuvo una participación regular, por el contrario, cuatro alumnos mostraron un desempeño bueno y otros cuatro no mostraron gran participación.

En el aspecto de la actitud, nueve de los dieciséis participantes tuvieron actitud regular al llevar a cabo las actividades presentadas durante el taller, sin embargo, dos de ellos mostraron completa apatía, contra cinco que tuvieron buena actitud. En el rubro de las aportaciones hechos al resolver algún problema, cuatro tuvieron

un desempeño bueno, nueve un desempeño regular, contra tres que no aportaron gran material.

Gráfica 3

RESULTADOS DE LA SEGUNDA EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la rúbrica para los aprendizajes.

Los resultados que se obtuvieron en la segunda aplicación que corresponde a las 7 sesiones siguientes de la intervención son los siguientes:

En cuanto al trabajo en equipo hubo una pequeña mejoría, ya que cuatro de los integrantes trabajaron de manera excelente, siete de ellos tuvieron un desempeño bueno, y cinco regular. En rubro de participación se obtuvieron muy buenos resultados, ya que tres alumnos tuvieron un buen desempeño y los otros trece mostraron un desempeño excelente. Pasando a otro rubro, dos de los alumnos tuvieron buena actitud durante las actividades encomendadas, y los catorce restantes, una actitud excelente. Para finalizar, para las aportaciones se obtuvo que la mitad del grupo mostró un desempeño bueno y la mitad restante un desempeño excelente.

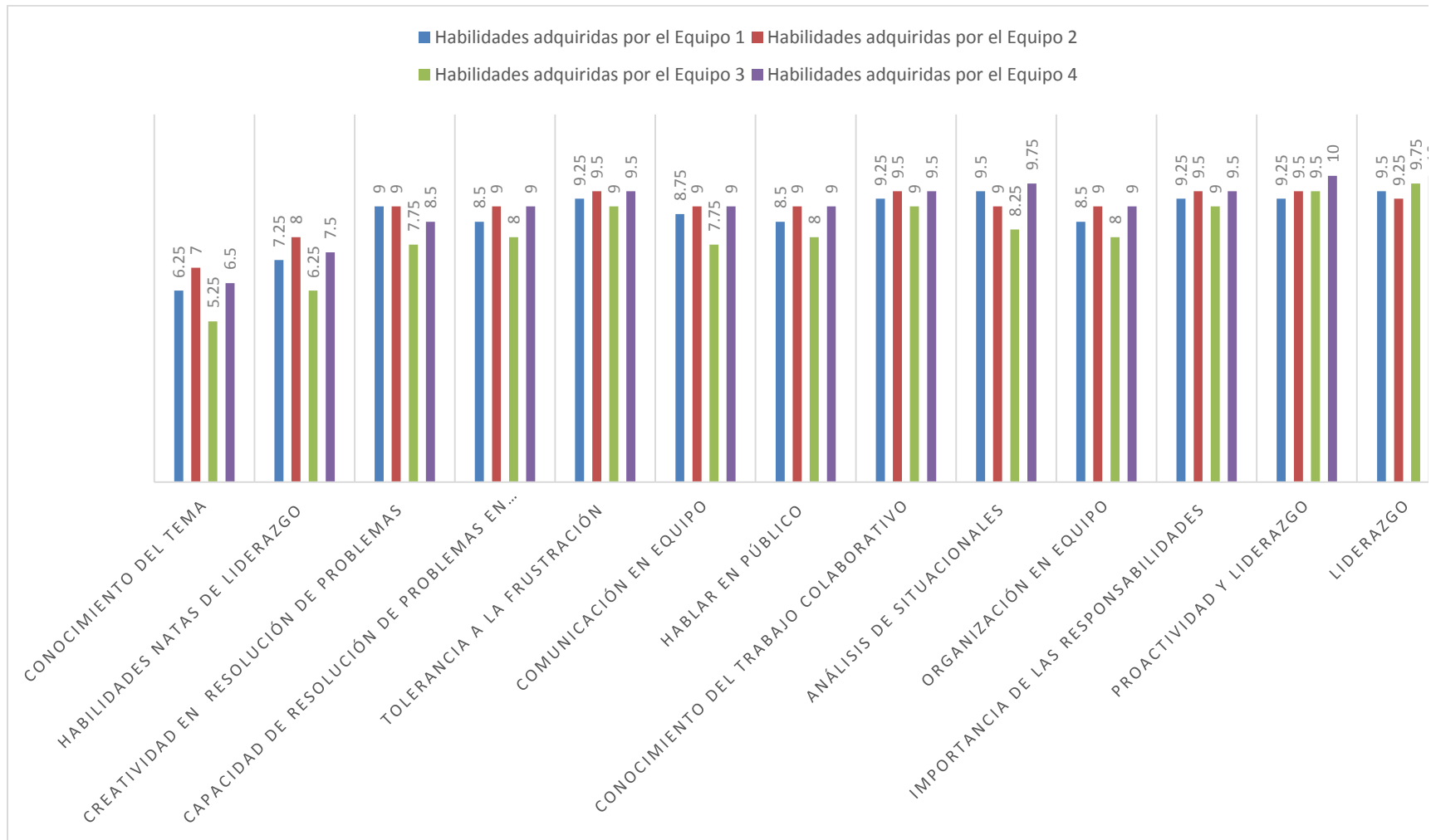
Hablando más detalladamente, se logró que los cuatro participantes que se habían rehusado a trabajar en equipo en las primeras sesiones, tuvieran un progreso; que el 81% de los alumnos participantes tuvieran un desempeño excelente al participar activamente en las actividades del taller, así como que el 88% tuvieran un cambio positivo en su actitud, con referencia en que ninguno de los estudiantes mostraba excelencia en estos rubros. De igual modo, se logró que todos los participantes hicieran aportaciones valiosas durante las actividades encomendadas en las sesiones.

- Habilidades

A continuación se muestra una gráfica que permite observar el desempeño de los equipos en cada una de las habilidades desarrolladas y adquiridas. El instrumento que se ocupó para evaluar este rubro fue mediante una rúbrica.

Gráfica 4

RESULTADOS DE LAS HABILIDADES ADQUIRIDAS POR LOS PARTICIPANTES



Fuente: Elaboración propia con base en una lista de cotejo.

En una escala de cero a diez, siendo diez la calificación más alta, en el rubro de “Conocimiento del tema”, el equipo número uno obtuvo 6.25; el equipo dos, 7; el equipo tres, 5.25; el equipo cuatro, 6.5. En cuanto a las habilidades natas del liderazgo, el equipo número uno alcanzó 7.25; el equipo dos, 8; el equipo tres 6.25; el equipo cuatro 7.5. En la creatividad en resolución de problemas, el equipo uno y dos lograron un 9, el equipo tres 7.75; y el equipo cuatro 8.5. En la capacidad de resolución de problemas en equipo, el equipo número uno obtuvo 8.5; los equipos dos y cuatro, 9; y el equipo tres, 8. En la tolerancia a la frustración, el equipo número uno alcanzó 9.25; los equipos dos y cuatro, 9.5; y el equipo tres, 9. En la comunicación en equipo, el equipo número uno obtuvo 8.75; los equipos dos y cuatro obtuvieron 9; y el equipo tres, 7.75. Al hablar en público, el equipo número uno obtuvo 8.5; los equipos dos y cuatro, 9; y el equipo tres 8. Sobre el conocimiento del trabajo colaborativo, el equipo número uno logró 9.25; el equipo dos, 9.5, el equipo tres, 9; y el equipo cuatro 9.5. Sobre análisis de situaciones, el equipo número uno alcanzó 9.5, el equipo dos, 9; el equipo tres, 9.25; y el equipo cuatro, 9.75. En cuanto a la organización en equipo, el equipo número uno obtuvo 8.5; el equipo dos, 9; el equipo tres, 8; y el equipo cuatro, 9. En cuanto a la responsabilidad, el equipo número uno obtuvo 9.25; los equipos dos y cuatro 9.5; y el equipo tres, 9. Hablando de proactividad y liderazgo, el equipo uno alcanzó 9.25; los equipos dos y tres, 9.5; y el equipo cuatro, diez. Por último, en el rubro de liderazgo, el equipo número uno logró 9.5; el equipo dos, 9.25; el equipo tres, 9.75; y el equipo cuatro 10.

Estos resultados muestran que los participantes obtuvieron una calificación aprobatoria en los conocimientos generales de tema, sin embargo, no es satisfactoria. Por el contrario, las habilidades propias del liderazgo se desarrollaron en un nivel de bueno a excelente, lo cual quiere decir que aunque los participantes no dominan la teoría referente al liderazgo, algunos de ellos son líderes por naturaleza y otros tantos desarrollaron las habilidades sin siquiera notarlo o incluso proponérselo. Por lo tanto, se lograron los objetivos planteados inicialmente.

Retomando de acuerdo a las competencias, las aptitudes, habilidades y los aprendizajes, descritos anteriormente, se puede comprobar que el objetivo de desarrollar la capacidad de integración y trabajo colaborativo, así como las habilidades de liderazgo y actitud proactiva en los alumnos se alcanzó, ya que se desarrollaron las habilidades de liderazgo y actitud proactiva en los estudiantes participantes y se logró mayor integración y participación dentro de los equipos de trabajo.

CAPÍTULO VI.
EVALUACIÓN DE
LA INTERVENCIÓN

En el presente capítulo daré a conocer la única disfunción que se presentó durante el proceso de intervención. Así mismo presento la alternativa de mejora que habrá de subsanar dicha falla.

Del mismo modo, mostraré la valoración del logro de objetivos, así como del alcance de los resultados obtenidos. También describiré la evaluación final de la estrategia, la aplicación de instrumentos de evaluación por parte de los estudiantes, así como de mi autoevaluación como gestora.

6.1. Disfunciones y alternativas.

La disfunción que se presentó durante la implementación fue la **asistencia irregular** de tres de los participantes. Por ser una institución que está dirigida principalmente a los trabajadores, impartiendo clases los sábados, es complicado que asistan con regularidad los alumnos.

Durante los primeros acercamientos e incluso al crear el diagnóstico, el grupo contaba con veintiún alumnos. A las pocas semanas se dieron de baja cinco alumnos, pero el problema radicó en que al estar aplicando la estrategia “*Trabajo colaborativo*”, en el diseño del plan se incluían los equipos con cierto número de integrantes, mismo que no fue posible seguir por la ausencia de algunos de los miembros del grupo.

La forma en la que subsané esta disfunción de asistencia irregular fue reorganizar la conformación de los equipos a modo de que fueran equitativos con referencia al número de alumnos que asistieran en la sesión del día. Las ausencias esporádicas dependieron directamente de los alumnos, ya que ésta se debía a causas externas, principalmente personales y laborales.

Fuera de esa contingencia, todas y cada una de las actividades se llevaron a cabo tal y como fueron planeadas, ya que el número de equipos y el número de sus

integrantes no tenían repercusión alguna en el desarrollo de las actividades mismas. Del mismo modo, el cronograma que se creó desde el inicio de la implementación se siguió tal cual, ya que no hubo contratiempos que lo afectaran y provocaran un reajuste en las fechas.

Por lo tanto, resulta importante para los futuros lectores de este trabajo que conozcan la disfunción que pudiera presentarse en el transcurso de la implementación y es necesario considerarla antes de planear, para evitar obstaculizar la intervención en la práctica docente.

Ahora bien, aún con la deficiencia encontrada durante el plan, se cumplieron los objetivos, ya que aunque no todos los participantes del proyecto de intervención educativa se volvieron líderes, en todos y cada uno de ellos se logró que hubiera un cambio notorio, mismo que se vió reflejado en los instrumentos de evaluación utilizados durante las sesiones.

Los alumnos que preferían trabajar de manera individual comprendieron que las actividades en equipo son más fructíferas y traen consigo mejores resultados; quienes se mostraban intolerantes ante la opinión de sus compañeros, ya no lo son tanto; así como los que tomaban las críticas de forma negativa, ahora las ven como una oportunidad para aprender más y fortalecer las áreas de oportunidad donde se encuentran débiles. Así mismo, los participantes reconocieron la importancia de la proactividad, estar siempre a la expectativa de que el plan no tenga el proceso o el resultado que ellos esperan y estar preparados para ello.

Por ello, los resultados obtenidos fueron favorables para el proyecto de intervención educativa y para los participantes del mismo, ya que su alcance se visualiza no sólo en el taller mismo, sino en el reconocimiento de la importancia de continuar llevando a la práctica lo aprendido en éste.

Aunado a esto, al mostrar el cambio en los participantes de la carrera de administración, se pretende que la estrategia *Trabajo colaborativo en el aula* que fue la utilizada durante el taller, se continúe implementando en las asignaturas de la UPAV Mata Loma, como parte de una base sólida para la formación de los profesionistas.

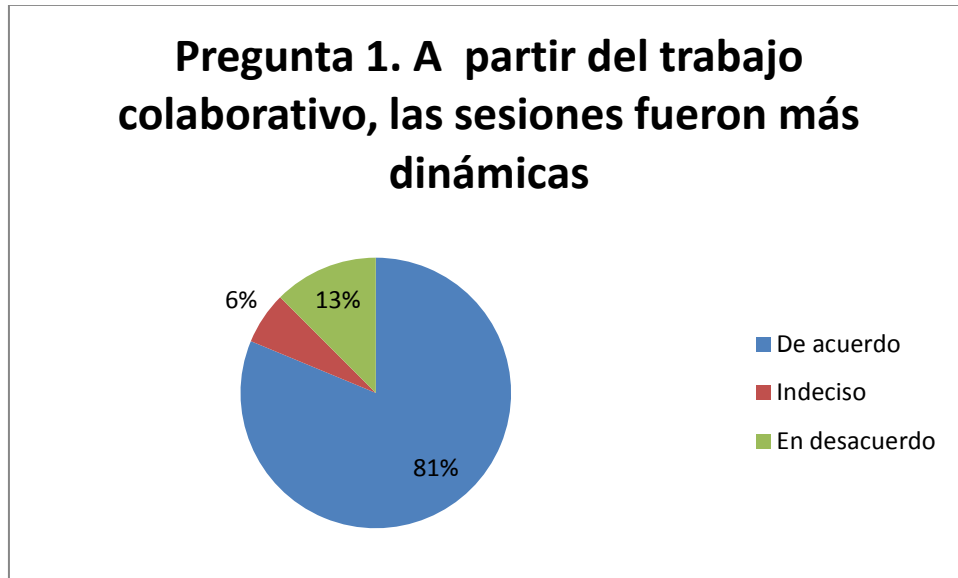
6.2. Informe global de la evaluación.

♦ En cuanto a la evaluación de la estrategia.

Para la evaluación de la estrategia diseñé una escala de Likert, de acuerdo con el autor, la escala de Likert, “es una escala fijada estructuralmente por dos extremos recorriendo un continuo desde favorable hasta desfavorable con un punto medio neutral para cada afirmación.

Esta escala es un instrumento estructurado, utilizado para medir variables en un nivel de medición ordinal a través de un conjunto organizado de ítems” (Blanco, 2005, pág. 539). Los resultados mostrados en la escala están basados en un cuestionario referente a la estrategia “trabajo colaborativo en el aula” que respondieron los alumnos involucrados en el proceso de la intervención al término del taller. Se arrojaron los siguientes resultados:

Gráfica 5
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA TRABAJO COLABORATIVO

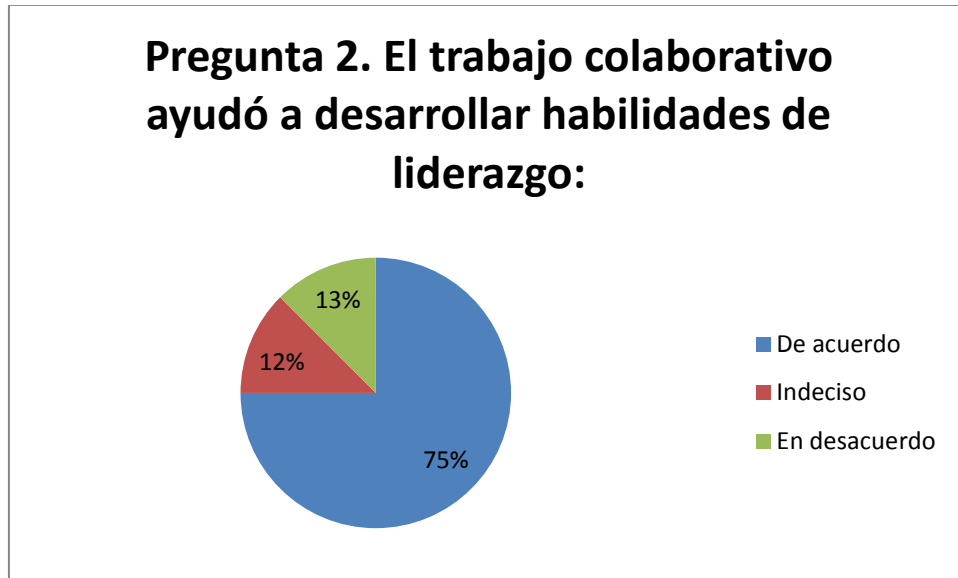


Fuente: Elaboración propia.

Trece de los estudiantes (81%) respondieron que a partir del trabajo colaborativo, las sesiones fueron más dinámicas, uno se mostró indeciso (6%) y dos estuvieron en desacuerdo (13%).

En general, los participantes consideran que las sesiones fueron dinámicas, esto implica que trabajaron de forma armónica, que se les presentaron técnicas que les parecieron atractivas e interesantes.

Gráfica 6
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA TRABAJO COLABORATIVO



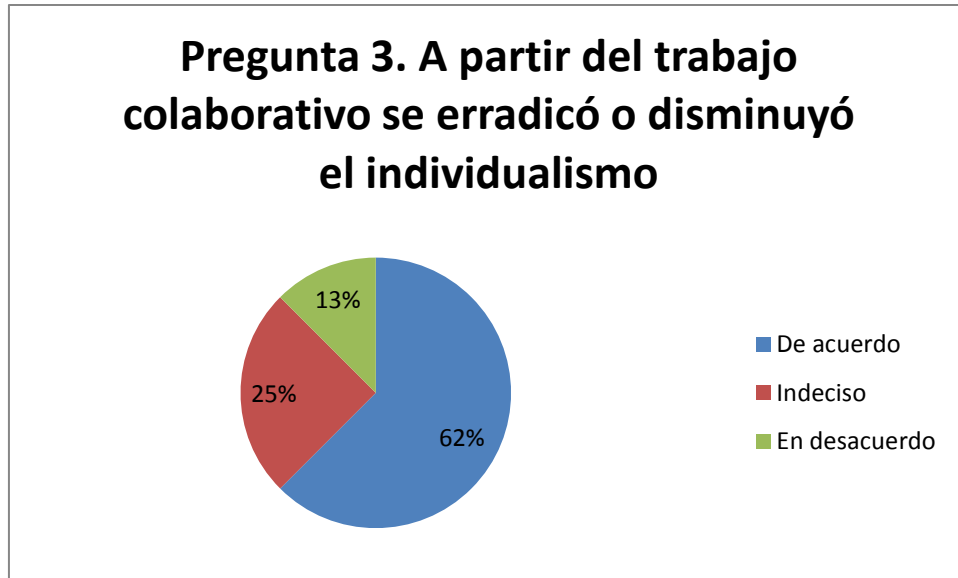
Fuente: Elaboración propia.

Doce de los alumnos (75%) estuvieron de acuerdo en que el trabajo colaborativo ayudó a desarrollar habilidades de liderazgo, dos tuvieron indecisión (12%) y dos más estuvieron en desacuerdo (13%).

En general, los participantes consideran que el trabajo colaborativo les ayudó en su formación como líderes por la interacción que tuvieron con sus compañeros de equipo y las actividades que se llevaron a cabo durante el proceso de aprendizaje.

Gráfica 7

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA *TRABAJO COLABORATIVO*

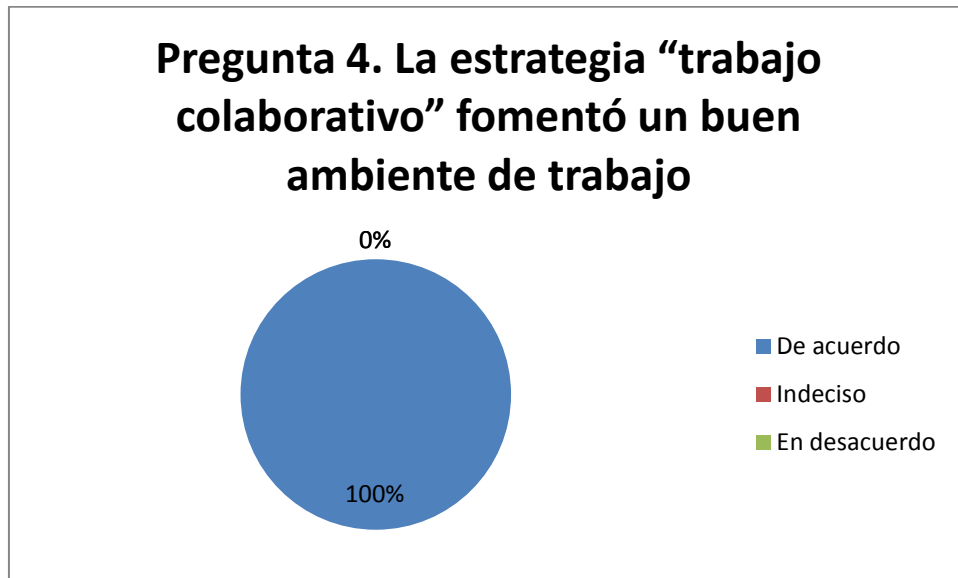


Fuente: Elaboración propia.

Diez participantes dijeron que partir del trabajo colaborativo se erradicó o disminuyó el individualismo (62%), cuatro se mostraron indecisos (25%) y dos dijeron que no (13%). La mayoría de los participantes consideran que con la estrategia *trabajo colaborativo* lograron un cambio en el individualismo. Sin embargo, una cuarta parte se mostró indecisa, sintiendo que aunque el trabajo colaborativo impactó en ellos, no fue lo suficiente como para generar un cambio.

Gráfica 8

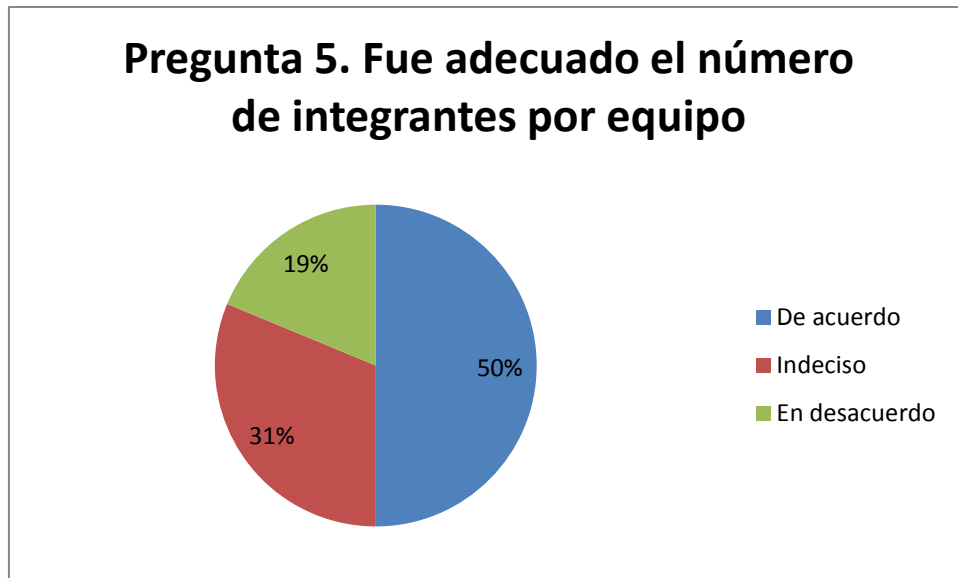
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA *TRABAJO COLABORATIVO*



Fuente: Elaboración propia.

Los dieciséis alumnos estuvieron de acuerdo en que la estrategia “trabajo colaborativo” fomentó un buen ambiente de trabajo. Esto quiere decir que todos los participantes se sintieron cómodos durante las sesiones y las actividades que se realizaron durante ellas.

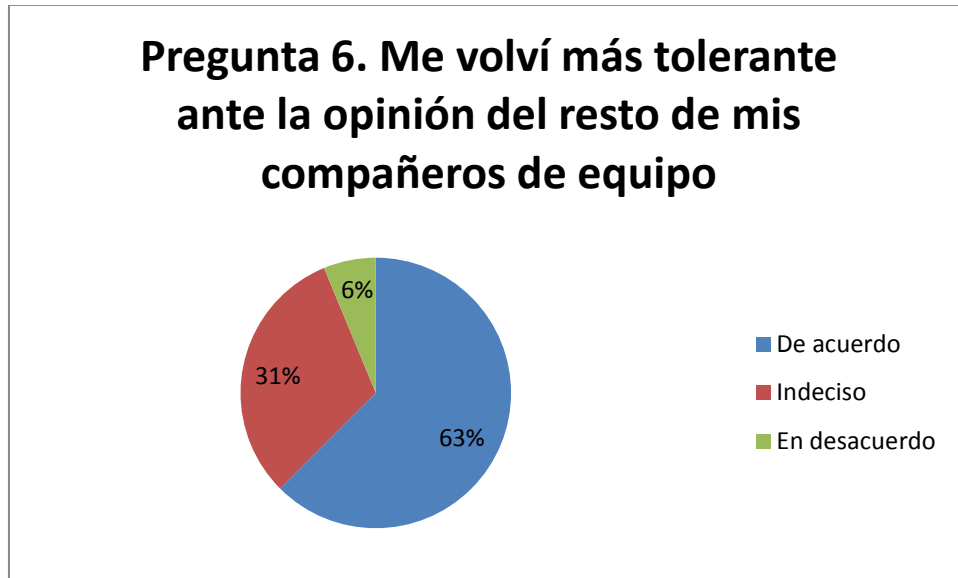
Gráfica 9
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA *TRABAJO COLABORATIVO*



Fuente: Elaboración propia.

Ocho de los estudiantes (50%) estuvieron de acuerdo con que fue adecuado el número de integrantes por equipo, cinco tuvieron indecisión (31%) y tres estuvieron en desacuerdo (19%). La mitad del grupo consideró que cinco integrantes por equipo fue idóneo para el logro de resultados y para el ambiente de trabajo. Sin embargo, poco más de la cuarta parte del grupo se mostró indeciso ante este cuestionamiento, pues en algunas actividades preferían trabajar con menos integrantes.

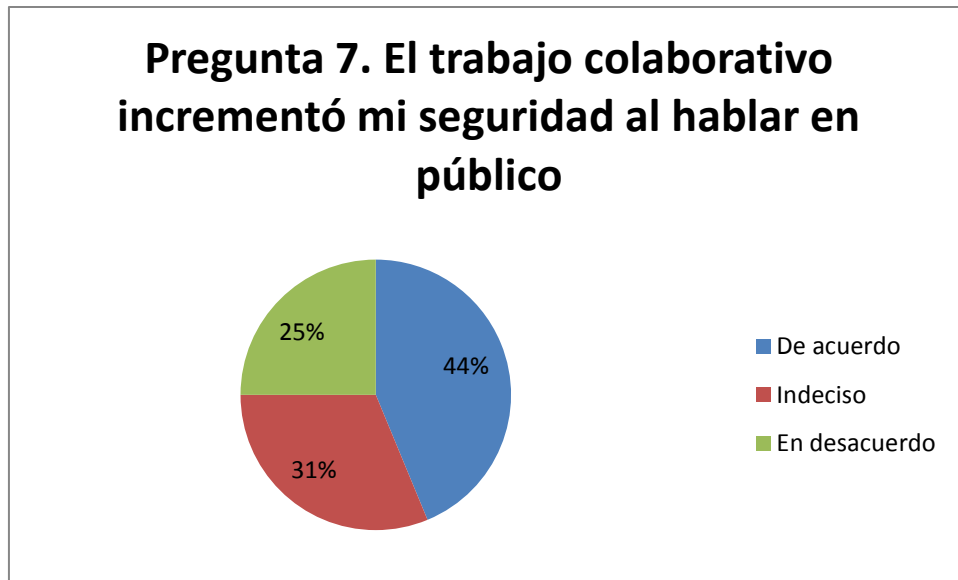
Gráfica 10
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA *TRABAJO COLABORATIVO*



Fuente: Elaboración propia.

Diez participantes (63%) reconocen que se volvieron más tolerantes ante la opinión del resto de sus compañeros de equipo, cinco se mostraron indecisos (31%) y uno estuvo en desacuerdo (25%). En general, los participantes consideran que al trabajar colaborativamente su tolerancia hacia los demás se incrementó notablemente, haciendo frente a la minoría que observó cambios con una relevancia menor.

Gráfica 11
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA TRABAJO COLABORATIVO



Fuente: Elaboración propia.

Siete de los estudiantes (44%) estuvieron de acuerdo con que el trabajo colaborativo incrementó su seguridad al hablar en público, cinco (31%) estuvieron indecisos y cuatro (25%) estuvieron en desacuerdo. Menos de la mitad de los participantes consideraron un importante cambio en su seguridad al hablar en público. Sin embargo, no varía mucho respecto al resultado de los que se mostraron indecisos en el cuestionamiento. Así mismo, una cuarta parte del grupo prefiere mantenerse al margen al externar su opinión frente a un público numeroso.

Gráfica 12
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA *TRABAJO COLABORATIVO*

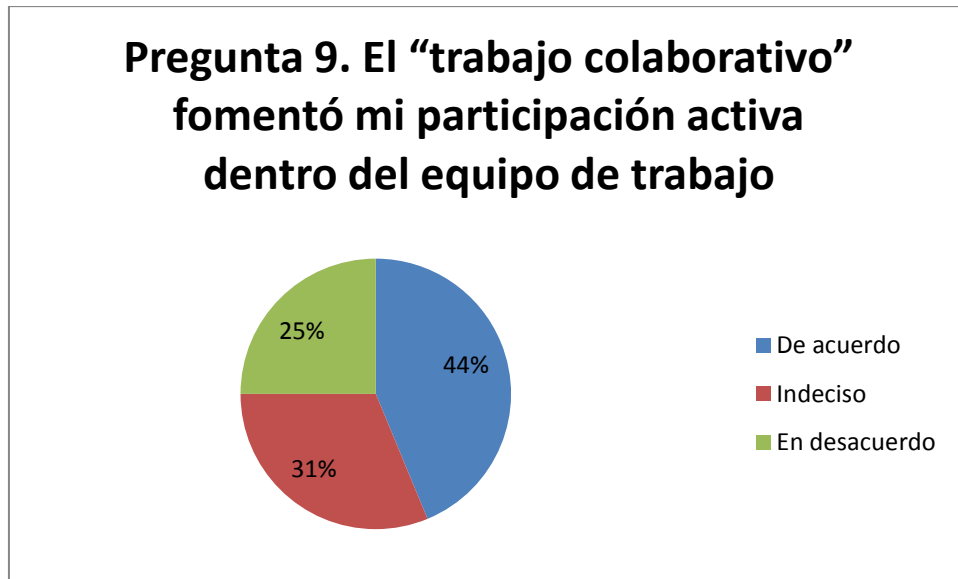


Fuente: Elaboración propia.

Quince de los participantes (94%) están satisfechos con la estrategia “Trabajo colaborativo”, uno muestra indecisión (6%). Por lo tanto, con estos resultados, se demuestra que a excepción de un participante indeciso, todos quedaron satisfechos con la estrategia *trabajo colaborativo*, así como con las actividades que se desarrollaron durante la misma.

Gráfica 13

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA *TRABAJO COLABORATIVO*

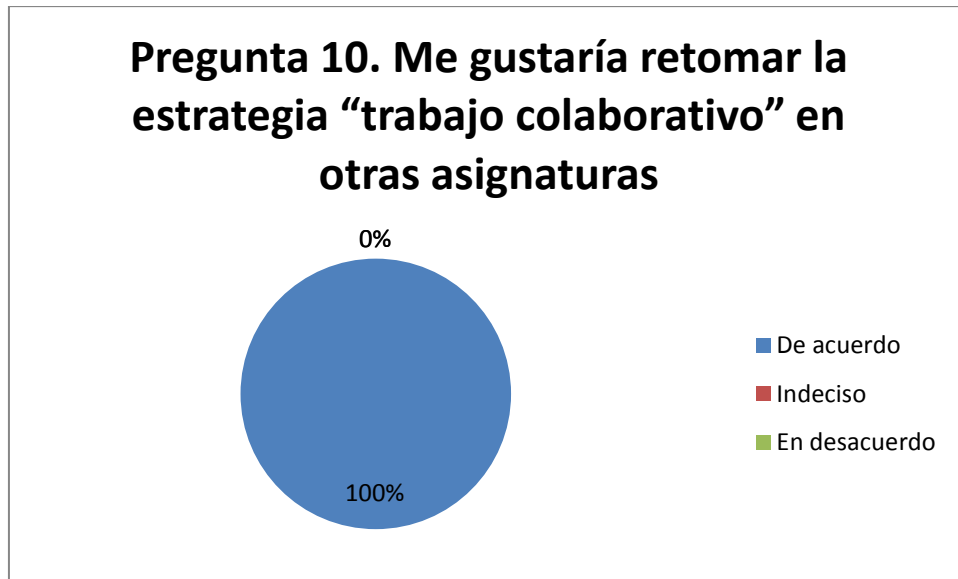


Fuente: Elaboración propia.

Siete de los alumnos (44%) reconocen que el “trabajo colaborativo” fomentó su participación activa dentro del equipo de trabajo, cinco (31%) se mostraron indecisos y cuatro (25%) estuvieron en desacuerdo. Obteniendo el mismo resultado que en la pregunta de la seguridad al hablar en público, menos de la mitad de los participantes consideraron un importante cambio en su participación activa dentro del equipo de trabajo. Sin embargo, no varía mucho respecto al resultado de los que se mostraron indecisos en el cuestionamiento. Así mismo, una cuarta parte del grupo se mostró indeciso, ya que en algunas actividades se involucraban más que en otras.

Gráfica 14

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA *TRABAJO COLABORATIVO*



Fuente: Elaboración propia.

A los dieciséis participantes les gustaría retomar la estrategia “trabajo colaborativo” en otras asignaturas.

Con estos resultados, concluyo que la estrategia utilizada a lo largo del taller fue la indicada, ya que de inicio los objetivos se alcanzaron, y también los alumnos participantes trabajaron de manera armónica con ella, en un ambiente agradable ante sus ojos y en su sentir según su opinión. Del mismo modo, les quedó una experiencia nueva de aprendizaje, en la cual, pudieron explotar habilidades que incluso ellos no sabían que poseían, así como interactuar con sus compañeros más de cerca.

♦ **En cuanto a la evaluación del Gestor de los Aprendizajes.**

Mi evaluación como gestora se realizó de dos maneras: mediante una coevaluación y una autoevaluación.

En cuanto a mi participación como gestora del proyecto de intervención educativa, puedo decir que hubo un progreso significativo tomando como parámetro la primera y la décimo primera sesión; esto sustentado en la coevaluación que realizó una compañera de la Maestría en Gestión del Aprendizaje, la cual se presentó en dos sesiones observándome desde la parte trasera del aula, mientras yo cumplía con mi papel como gestora.

Durante su participación, hizo anotaciones de lo que iba ocurriendo a lo largo de la sesión, así como de mi desempeño ante el grupo. Observaciones que fueron clave importante para conocer las deficiencias que yo no alcanzaba a percibir durante la ejecución.

Enseguida se presenta un cuadro³ que muestra las observaciones que mi coevaluadora realizó durante la primera y la décimo primera sesión, mismas que se plasman en una lista de cotejo. Ésta es “un instrumento diseñado para estimular la presencia o ausencia de una serie de características o atributos relevantes en la ejecución y/o en el producto realizados por los alumnos.” (Díaz-Barriga, 1998).

A continuación las listas de cotejo se expresan de forma conjunta para hacer una comparativa más clara.

Tabla 1

| CRITERIOS | 1° | | 11° | |
|------------------|---------------|-----------|---------------|-----------|
| | SESIÓN | | SESIÓN | |
| La gestora... | SI | NO | SI | NO |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1.- Se muestra seguro al impartir el taller. | | X | X | |
| 2.- Lleva preparado su material de trabajo. | X | | X | |
| 3.- Motiva a los participantes hacia el logro de objetivos. | X | | X | |
| 4.- Dialoga con los participantes y aclara dudas de manera satisfactoria. | X | | X | |
| 5.- Titubea al dar indicaciones. | X | | | X |
| 6.- Es tolerante con los participantes que muestran desinterés por el taller. | | X | X | |
| 7.- Está preparado para posibles fallas en el plan. | | X | X | |
| 8.- Sigue al pie de la letra el plan de intervención. | X | | X | |

Fuente: Elaboración propia con base en la evaluación de mi par.

Lo que la tabla 1 expone es que al inicio del taller me mostraba insegura, temerosa y titubeaba al dar las indicaciones. Pero durante la segunda visita que realizó mi coevaluadora, observó un cambio notable en estas acciones. Así mismo, hubo un aspecto en el cual, en un inicio, observó deficiencia: plan para posibles fallas. Posteriormente, en la décimo primera sesión, atendiendo a lo observado por mi coevaluadora, ya contaba con un plan de respaldo en caso de que hubiera alguna contingencia.

Del mismo modo, en un inicio durante la primera sesión, no me manifestaba tolerante ante los participantes que no mostraban interés por el taller o que se comportaban con apatía, caí en cierta frustración al no saber cómo despertar su interés; para la décimo primera sesión, mi coevaluadora observó un cambio positivo en esta actitud, mirándome con mayor tolerancia.

Así mismo, algunos aspectos en los que comencé de manera positiva y que mantuve hasta el final del taller, según mi coevaluadora en la sesión número once

fueron que llevé preparado mi material de trabajo, motivé a los participantes hacia el logro de objetivos, dialogué con ellos y aclaré dudas de manera satisfactoria y seguí al pie de la letra el plan de intervención.

Por otro lado, la heteroevaluación la realizó mi tutora, con las observaciones que realizaba en cada tutoría a mi proyecto escrito, iba encaminándolo hacia el logro de objetivos con base en los resultados obtenidos paso a paso, dándole la dirección más pertinente de acuerdo a las necesidades y al contexto mismo. Todo esto, mi tutora lo asentó en las actas que redactaba en cada tutoría con la finalidad de documentar lo sucedido durante la sesión, así como de los avances observados, las correcciones hechas y las sugerencias dadas en ese momento.

♦ **Autoevaluación del gestor.**

La autoevaluación la llevé a cabo principalmente mediante metacogniciones que hice por medio de reflexiones cada cuatro sesiones y una final (cuatro metacogniciones en total). En ellas pude atacar la miopía que se genera al no ver más allá de lo evidente, al analizar mi comportamiento y mi desempeño como gestora.

Así mismo, la metacognición la pude realizar con base en una bitácora que utilicé desde el inicio de la implementación, con la finalidad de plasmar lo observado durante cada actividad y de no olvidar los detalles importantes.

La autoevaluación la llevé a cabo mediante una Bitácora COL al final de la implementación del proyecto de intervención, cuyas preguntas me permitieron analizar a fondo mis sentires durante la intervención misma.

- *¿Qué pasó?*

Hubo una evolución en mi papel como gestora, ya que al inicio de la intervención me mostraba insegura y titubeaba al dar indicaciones al grupo. Esto fue algo que noté y que, del mismo modo, mi compañera Areli corroboró.

Indiscutiblemente, la buena relación que tuve con los participantes fue base para poder progresar en la manera en la que me dirigía, ya que con el paso de las sesiones tenía mayor confianza en mí misma. Es por ello que me atrevo a decir que no sólo hubo un cambio positivo en los participantes, sino también en mí como gestora del aprendizaje.

- *¿Qué sentí?*

Al inicio de la intervención, durante el primer acercamiento me sentía insegura por no tener la formación pedagógica necesaria y por desconocer aspectos sobre todo teóricos, pero mis ganas de entregar un trabajo bien hecho y de terminar satisfactoriamente la maestría pudieron más que el miedo. Aunado a esto, sentí que no sólo tuve un crecimiento profesional, sino también crecimiento personal, ya que me volví más tolerante ante la frustración y ante la opinión de los demás.

- *¿Qué aprendí?*

Aprendí a ser más empática; al comienzo de la intervención vinculaba la apatía de los participantes con una gran falta de interés, posteriormente, con el transcurrir de las sesiones, me percaté de que no era falta de interés, sino cuestiones de personalidad, por ejemplo introversión y las propias condiciones de estudio. Del mismo modo, que tengo que mostrarme segura ante el grupo al dar alguna indicación, ya que si titubeo proyecta inseguridad y desconocimiento del tema.

También aprendí, junto con los participantes, a ser más proactiva, a que no importa qué tan seguro parezca el plan, siempre tengo que estar preparada para alguna contingencia.

CAPÍTULO VII.
CULTURALIZACIÓN
Y DIFUSIÓN DE LA
INTERVENCIÓN

En este capítulo describiré los dispositivos diseñados para la culturización y el grado de apropiación institucional de la propuesta, así como los mecanismos para la devolución de resultados a la institución y a los participantes.

También incluyo una tabla con las actividades realizadas para la externalización del proyecto de intervención, así como los resultados obtenidos con ellas.

Tabla 2. Planeación de la etapa de socialización, culturización y externalización

| FASE | ACTIVIDAD | FECHA |
|------------------------|--|---|
| Socialización | Distribución de trípticos | Junio 2016 |
| Culturización | Plática con el director y con profesoras de la institución | Junio 2016 |
| Externalización | Congresos y foros académicos | Marzo 2015 Octubre 2015 Marzo 2016 Mayo 2016 |

7.1. Socialización de resultados

Para la socialización de resultados elaboré trípticos que distribuí a los profesores de la UPAV Mata Loma y alumnos en general. Éstos contienen información referente al trabajo colaborativo, con la finalidad de que incluyan en sus clases dicha estrategia como método para fortalecer la unión grupal, así como desarrollar el trabajo en equipo en sus alumnos.

Repartí cincuenta trípticos y en las oficinas administrativas dejé veinte más para los maestros que se integren próximamente a la plantilla docente o algún alumno o padre de familia que se interese por el tema.

El resultado de la socialización fue que algunos profesores le preguntaron al Director de la UPAV Mata Loma, el Lic. Daniel García Guerrero, si les daba autorización para implementar en sus asignaturas la estrategia *Trabajo colaborativo en el aula*, algunos otros profesores no mostraron interés alguno, pues argumentan que en sus asignaturas no les es funcional trabajar colaborativamente y prefieren continuar con el individualismo.

Esto sería un primer paso para lograr que los docentes de la UPAV Mata Loma incluyan en sus sesiones la estrategia *trabajo colaborativo en el aula*.

7.2. Incorporación en la cultural/Consideraciones para la culturización.

El 4 de junio del 2016, con la finalidad de incorporar la estrategia de Trabajo Colaborativo, así como las dinámicas y audiovisuales como técnicas de aprendizaje en la carrera de administración de empresas de la UPAV Mata Loma, luego de presentar los resultados obtenidos al Director, el Lic. Daniel Rubén García Guerrero, él pretende invitar a los docentes que forman parte de la plantilla de esta institución a utilizar dicha estrategia y técnicas durante sus clases.

Del mismo modo, al realizar la difusión a colegas de otras instituciones que trabajan en el mismo nivel, a fin de que conozcan esta forma de trabajo dentro del aula y realicen una incorporación en sus planeaciones de la estrategia y técnicas mencionadas.

Cabe mencionar que durante la implementación de mi proyecto de intervención, dos maestras de la carrera de Ingeniería Industrial de IV cuatrimestre, una que impartía la asignatura de Administración de proyectos y otra que impartía Estudio del trabajo II, se acercaron a observar mi trabajo en el aula y me preguntaron sobre algunas dinámicas, con la finalidad de adaptarlas para llevarlas a cabo en sus clases.

Aunque lo anterior no se hizo de manera formal, ya que no se mostró un plan por escrito y fue meramente una charla, les comenté a las maestras las dinámicas que ocupé y les recomendé los audiovisuales proyectados. Las dinámicas las ocuparon principalmente para que los alumnos tuvieran una sesión relajada, sin teoría de por medio, en la cual pudieran convivir más entre ellos y conocerse mejor, ya que ellas consideraban que el grupo estaba muy desunido.

7.3. Externalización

El objetivo de la externalización de los resultados es fortalecer y difundir el proyecto de intervención en distintos foros académicos, con la finalidad de que el éste trascienda, sea conocido fuera del aula y sobre todo que sea retroalimentado por expertos en el tema, para así poder realizar correcciones o enriquecerlo, según sea el caso.

El proceso de externalización lo llevé a cabo de marzo de 2015 a mayo de 2016. El comienzo fue en un foro interno de la maestría, mismo que se llevó a cabo con expertos sobre el tema que son ajenos a la Universidad Veracruzana, con la finalidad de tener una mirada externa sobre el proyecto de intervención.

Durante el primer foro de presentación de avances del Proyecto de Intervención Educativa, expuse sobre la primera etapa titulada “Definición del problema”, en ella hablé básicamente sobre el planteamiento del problema, los objetivos y metas del proyecto y del estado del arte, así como de las necesidades que detecté en los primeros acercamientos.

En el segundo foro de presentación de avances del Proyecto de Intervención Educativa, expuse sobre la segunda etapa titulada “Crear las condiciones para la intervención”, en ella hablé sobre el contexto interno y externo, de los instrumentos que utilicé para el diagnóstico, así como del diagnóstico mismo.

Por otro lado, en marzo del 2016 asistí al VII Congreso Internacional Educativo Multidisciplinario (CIEM), en el cual expuse desde la primera etapa hasta los resultados parciales del proyecto.

Así mismo, en el XXVIII Encuentro Nacional de Investigación Científica y Tecnológica del Golfo de México expuse nuevamente desde la primera etapa hasta los resultados generales del proyecto.

En la tabla que muestro a continuación, se hace mención de las fechas en las que se llevó a cabo la externalización del proyecto de intervención, así como de las sugerencias que los expertos en el tema hicieron a mi trabajo.

Tabla 2

| RESULTADOS DE LA EXTERNALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN | | | | |
|--|---|-----------------|----------------------------|--|
| ACTIVIDAD | PARTICIPANTES | FECHA | RECURSOS UTILIZADOS | RESULTADOS OBTENIDOS |
| Primer foro de presentación de avances del Proyecto de Intervención Educativa. | Expertos en el tema | 23/Marzo/ 2015 | Power Point | Los comentarios que recibí durante el primer foro de la maestría en Gestión del Aprendizaje, fueron enfocados hacia la ambigüedad de los objetivos y falta de dirección de los mismos. También, hubo críticas sobre el sustento débil de mi trabajo, sobre todo en la parte de la estrategia. Así mismo, los apartados contenían información incompleta y los objetivos no estaban bien redactados. |
| Segundo foro de presentación de avances del Proyecto de Intervención Educativa. | Expertos en el tema | 06/Octubre/2015 | Power Point | En el segundo foro, recibí sugerencias acerca de la estructura de mi proyecto, el cual carecía de orden y claridad, así como de coherencia en la redacción de la estrategia, ya que no encajaba del todo con los objetivos y metas. Este foro se llevó a cabo cuando llevaba dos sesiones de implementación del proyecto de intervención, lo que ocasionó que hiciera de manera urgente varias correcciones atendiendo las observaciones que me hicieron. |
| VII Congreso Internacional Educativo Multidisciplinario (CIEM) | Suehelem Silva Valladares. Adoración Barrales Villegas. Areli Pérez B. | 05/Marzo/2016 | Power Point | Durante el CIEM celebrado en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, no me realizaron ninguna pregunta, por el contrario, comentaron sobre la importancia del liderazgo en los profesionistas, sobre todo de los administradores. Del mismo modo, de la urgencia de desarrollarlo durante la formación. |
| XXVII Encuentro Nacional de Investigación Científica y Tecnológica del Golfo de México | Suehelem Silva Valladares. Adoración Barrales Villegas. Mireya Trujillo Álvarez | 20/Mayo/2016 | Power Point | Durante este congreso, me realizaron algunas preguntas sobre la implementación; específicamente sobre cómo logré que todos los participantes participaran en el taller. Del mismo modo, me hicieron un comentario rescatando de mi exposición que el carácter es lo que define a un líder, pero ninguna sugerencia que pueda enriquecer mi proyecto. |

CONCLUSIONES

A continuación describiré las conclusiones obtenidas durante la implementación del proyecto de intervención educativa realizado con los estudiantes de la carrera de Administración de empresas. Durante la intervención apliqué la estrategia *Trabajo colaborativo en el aula*, así como dinámicas y audiovisuales como técnicas de aprendizaje; éstas permitieron más que el desarrollo de conocimientos, el de las habilidades propias del liderazgo, por ejemplo (por enumerar algunas): trabajar en equipo, ser multitareas, ser proactivo, tener habilidad para dirigir a un grupo hacia el logro de objetivos, etc.

Para ello, fue necesario aplicar un diagnóstico al inicio de la intervención, y posteriormente retomar los instrumentos aplicados durante éste para poder trabajar sobre las problemáticas detectadas, así como atender las necesidades existentes, con la finalidad de identificar los principales obstáculos presentados y aprovechar las áreas de oportunidad.

Después de obtener la información necesitada y de realizar la priorización de necesidades en los instrumentos aplicados, surgió mi propuesta de intervención que consistió en aplicar estrategias de Trabajo Colaborativo, mismas que incluyen dinámicas de liderazgo para lograr que los estudiantes desarrollaran las habilidades necesarias e innovar el proceso enseñanza-aprendizaje dentro de la institución.

Fue por ello que diseñé la planeación del *Taller de liderazgo*, bajo la metodología propuesta por Vigotsky, así como en la estrategia denominada “Trabajo colaborativo en el aula”, la sinergia entre ellas fue la que me permitió desarrollar las habilidades de liderazgo en los participantes del proyecto de intervención educativa, todo ello bajo la modalidad presencial, con un total de 13 sesiones.

Aunado a esto, a través del *Trabajo colaborativo*, los participantes lograron desarrollar la capacidad de comunicarse frente al grupo, fueron capaces de

establecer metas y objetivos, así como una planeación para los mismos y aprendieron a ser más tolerantes con sus compañeros al trabajar dentro de un grupo.

Del mismo modo, las experiencias vividas por los estudiantes mediante la estrategia implementada, permitieron poner en práctica conocimientos teóricos que los estudiantes adquirieron en asignaturas de cuatrimestres cursados previamente.

Ahora bien, los instrumentos diseñados para evaluar la estrategia, herramienta y el proyecto de intervención permitieron identificar el logro del objetivo general y las dos metas establecidas, las cuales fueron: Que los participantes desarrollaran liderazgo al finalizar la intervención, elevar la participación activa de los estudiantes de la carrera de Administración durante la implementación, también que los participantes desarrollaran las habilidades propias de un líder al finalizar el taller, así como que fueran capaces de trabajar en equipo de forma armónica durante cada sesión de trabajo.

Por otro lado, el seguimiento que se llevó a cabo posterior a la implementación del proyecto de intervención, permitió intervenir con los inconvenientes existentes. Así mismo, las evaluaciones constantes permitieron identificar las dificultades que se presentaron, en este caso, la asistencia irregular de algunos de los participantes, para posteriormente subsanar dicha falla.

Para finalizar, con base en los resultados obtenidos en el proyecto de intervención educativa, concluyo que para formar líderes en la carrera de administración no basta con la teoría, es necesario poner en práctica el desarrollo de habilidades propias del líder, formando grupos en los que se fomente el trabajo en equipo, pero también la responsabilidad individual.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos, Aires, Argentina: Granica.
- Arres, A. (2004). "La conducta proactiva de los emprendedores". *Dialnet*. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=860568>
- Arres, A. (2004). *Dialnet*. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=860568>
- Arres-Parra, A. (2004). La cultura proactiva de los emprendedores. *Dialnet*.
- Barkley, E. (2007). *Técnicas de Aprendizaje Colaborativo*. Morata.
- Benavides, C. (2010). Liderazgo pedagógico basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente. *Dialnet*.
- Blanco, N. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 539.
- Campirán. (2000). *Habilidades del pensamiento crítico y creativo*.
- Carretero, M. (1997). *Constructivismo y educación*. México, D.F.: Progreso.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*.
- Chaplin, C. (Dirección). (1936). *Tiempos Modernos* [Película].
- Díaz-Barriga, F. (1998). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*.
- Díaz-Barriga, F. (2005). *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw Hill.
- Godínez, F. P. (2006). *Didáctica general: Una perspectiva integradora*. San José, Costa Rica: EUNED.
- González, O. (2013). Tipo de liderazgo de los docentes, desde la perspectiva de los estudiantes universitarios. *Revista mexicana de orientación educativa*.
- Harber, P. (2013). Student-Centered transformative learning in leadership education: an examination of the teaching and learning process. *Sage journals*.
- Jones, C. (2014). Claiming the future of enterprise education. *Emerald. Education + Training*.
- Karakas, F. (2013). The use of benevolent leadership development to advance principles of responsible management education. *Journal of management developmet*.

- Landín, R. (2010). La evaluación educativa en búsqueda de su esencia. *Estudios recientes de educación superior. Una mirada desde Veracruz*.
- Lussier, R. N. (2007). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. I.T.P. Latin America.
- MacDonald, B. (2008). La evaluación y el control de la educación. En G. Sacristán, *La enseñanza: su teoría y su práctica*. Madrid: Akal.
- Maureira, O. (2004). *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Obtenido de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Maureira.pdf>
- Maureira, O. (2013). *Elsevier*.
- Maxwell, J. C. (2007). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Medina, A., & Gómez, R. M. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores. Perspectiva educacional*.
- Montero, L. (2011). El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa. *Participación educativa*.
- Oliveira, M. (1998). *La educación sentimental: Una propuesta para adolescentes*. Barcelona, España: Icaria.
- Rodríguez, G. (2011). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (REDALYC)*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942011000200002
- Romanowska, J. (2014). Effects on leaders of an art-based leadership intervention. *Journal of management development*.
- Rothschild, W. E. (1995). Las Cuatro Caras del Liderazgo Estratégico. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Unirevista*.
- Shriberg, A. (2004). Liderazgo Práctico: Principios y Aplicaciones. México D.F.: Compañía Editorial Continental CECSA.
- Siliceo, A. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México D.F.: Mc Graw Hill.

Tobón, S. (2007). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos. *Acción pedagógica*.

Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua. (cinco de julio de 2016). Obtenido de <http://www.unan.edu.ni/index.php/metodologia-apra-accedes>

Veracruz, S. d. (22 de enero de 2012). *Reglamento para los alumnos de Licenciatura de la Universidad Popular Autónoma de Veracruz*. Obtenido de <http://187.237.116.11/wp-content/uploads/2014/08/Reglamento-alumnos-UPAV-enero-2012.pdf>

Veracruz, S. d. (enero de 2014). *Universidad Popular Autónoma de Veracruz*. Obtenido de <http://www.universidadupav.edu.mx/>

Woolfolk, A. (2010). *Psicología Educativa*. México: Pearson Educación.

APÉNDICES



Rúbrica para evaluar los aprendizajes de los alumnos

| ACTIVIDAD | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|--|--|--|---|---|
| Trabajo grupal. | Casi siempre escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. Trata de mantener la unión de los miembros trabajando en grupo. | Usualmente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. No causa problemas en el grupo. | A veces escucha, comparte y aporta el esfuerzo de otros. | Raramente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. |
| Participación dentro del grupo. | Busca y sugiere soluciones a los problemas. | Complementa soluciones sugeridas por otros. | No sugiere o complementa soluciones, pero está dispuesto a trabajar en soluciones propuestas por otros. | No trata de resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos. Deja a otros hacer el trabajo. |
| Actitud | Pone interés en el trabajo; motiva a sus compañeros. | Muestra interés en el trabajo; a menudo motiva a sus compañeros. | Algunas veces muestra interés en el trabajo; casi no motiva a sus compañeros. | Rara vez muestra interés en el trabajo; no motiva a sus compañeros. |
| Aportaciones | Propone ideas útiles y coherentes al equipo. | Generalmente propone ideas útiles y coherentes al equipo. | Algunas veces propone ideas al equipo. | Rara vez propone ideas al equipo. |



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DE VERACRUZ



Universidad Veracruzana

FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

**ESCALA DE LIKERT SOBRE LA ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE
“ELTRABAJO COLABORATIVO”.**

NOMBRE DE LA GESTORA: Suehelem Silva Valladares.

FECHA: _____ CUATRIMESTRE _____ CARRERA: _____
GÉNERO: ___ MASCULINO ___ FEMENINO EDAD: _____

A continuación se enlistan una serie de cuestiones, relacionados a tus sesiones de clase durante el uso del *trabajo colaborativo*, por lo cual agradezco y solicito respuestas cada una de las cuestiones relacionadas al uso de esta estrategia. No hay respuestas incorrectas, solo se requiere de tu sinceridad y honestidad para contestar.

Tu colaboración es necesaria y consiste en subrayar cada afirmación que se te solicita.

1. A partir del trabajo colaborativo, las sesiones fueron más dinámicas.

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

2. El trabajo colaborativo ayudó a desarrollar habilidades de liderazgo.

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

3. A partir del trabajo colaborativo se erradicó o disminuyó el individualismo.

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

4. La estrategia “trabajo colaborativo” fomentó un buen ambiente de trabajo.

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

5. Fue adecuado el número de integrantes por equipo.

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

6. Me volví más tolerante ante la opinión del resto de mis compañeros de equipo.

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

7. El trabajo colaborativo incrementó mi seguridad al hablar en público.

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

8. Estoy satisfecho con la estrategia "Trabajo colaborativo".

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

9. El "trabajo colaborativo" fomentó mi participación activa dentro del equipo de trabajo.

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

10. Me gustaría retomar la estrategia "trabajo colaborativo" en otras asignaturas.

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

COMENTARIOS:

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN



NOMBRE DEL ALUMNO: _____



UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | | |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | | |
| Acepta críticas de manera constructiva. | | |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | | |

Lista de cotejo para evaluar a la gestora por parte de un par

| CRITERIOS | 1° | | 11° | |
|---|--------|----|--------|----|
| | SESIÓN | | SESIÓN | |
| | SI | NO | SI | NO |
| La gestora... | | | | |
| 1.- Se muestra segura al impartir el taller. | | | | |
| 2.- Lleva preparado su material de trabajo. | | | | |
| 3.- Motiva a los participantes hacia el logro de objetivos. | | | | |
| 4.- Dialoga con los participantes y aclara dudas de manera satisfactoria. | | | | |
| 5.- Titubea al dar indicaciones. | | | | |
| 6.- Es tolerante con los participantes que muestran desinterés por el taller. | | | | |
| 7.- Está preparada para posibles fallas en el plan. | | | | |
| 8.- Sigue al pie de la letra el plan de intervención. | | | | |

5. Fue adecuado el número de integrantes por equipo.

De acuerdo Indeciso Desacuerdo

6. Me volví más tolerante ante la opinión del resto de mis compañeros de equipo.

De acuerdo Indeciso Desacuerdo

7. El trabajo colaborativo incrementó mi seguridad al hablar en público.

De acuerdo Indeciso Desacuerdo

8. Estoy satisfecho con la estrategia "Trabajo colaborativo".

De acuerdo Indeciso Desacuerdo

9. El "trabajo colaborativo" fomentó mi participación activa dentro del equipo de trabajo.

De acuerdo Indeciso Desacuerdo

10. Me gustaría retomar la estrategia "trabajo colaborativo" en otras asignaturas.

De acuerdo Indeciso Desacuerdo



COMENTARIOS:

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

LISTAS DE COTEJO POR SESIÓN DEL TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES.

Sesión 1 y 2.

Sesión 1 26/09/15



UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGION POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Moreno Reyes Verónica

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | ✓ | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | ✓ | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | ✓ | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | ✓ | |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | ✓ | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | | ✓ |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | ✓ | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | ✓ | |
| Acepta críticas de manera constructiva. | ✓ | |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | | ✓ |

Sesión 2 3/10/15

UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGION POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Mejía Hdez Reyna



Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | / | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | | / |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | | / |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | / | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | / | |
| Acepta críticas de manera constructiva. | / | / |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | | / |

Fuente: Elaboración propia.

LISTAS DE COTEJO POR SESIÓN DEL TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES

Sesión 3 10/10/15



UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGION POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Rodríguez Hdez Miguel

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| CRITERIOS | SI | NO |
|--|----|----|
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | / | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | / | |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | / | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | / | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | / | |
| Acepta críticas de manera constructiva. | / | |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | / | |

Sesión 4 17/10/15

UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGION POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Hdez Santos Perla

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes



| CRITERIOS | SI | NO |
|--|----|----|
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | / | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | | / |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | / | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | | / |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | / | |
| Acepta críticas de manera constructiva. | | / |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | / | |

Fuente: Elaboración propia.

LISTAS DE COTEJO POR SESIÓN DEL TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES.

Sesión 5 y 6

Sesión 5 24/10/15



UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Ponce Sánchez Ana Laura

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | / | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | / | |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | / | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | / | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | | / |
| Acepta críticas de manera constructiva. | / | |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | / | |

Sesión 6 31/10/16

UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Álvarez Hdz Miviam

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes



| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | | / |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | / | |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | / | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | / | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | | / |
| Acepta críticas de manera constructiva. | | / |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | | / |

Fuente: Elaboración propia.

LISTAS DE COTEJO POR SESIÓN DEL TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES.

Sesión 7 y 8

Sesión 7 07/11/15



UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Bello Acosta José

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | / | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | | / |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | / | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | / | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | | / |
| Acepta críticas de manera constructiva. | | / |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | / | |

Sesión 8 14/11/15

UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Flores Alberto Cesar Isaac



Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | / | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | | / |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | / | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | / | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | / | |
| Acepta críticas de manera constructiva. | / | |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | / | |

Fuente: Elaboración propia.

LISTAS DE COTEJO POR SESIÓN DEL TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES.

Sesión 9 y 10




Sesión 9
21/11/15


UNIVERSIDAD VERACRUZANA
 FACULTAD DE PEDAGOGÍA
 REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
 MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Cebalera Hdez Blanca

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|-----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | / | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | | / |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | | / |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | / | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | | / |
| Acepta críticas de manera constructiva. | / | |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | | / / |


Sesión 10
28/11/15


UNIVERSIDAD VERACRUZANA
 FACULTAD DE PEDAGOGÍA
 REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
 MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Saucedo Saler Ana Gabriela

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | / | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | / | |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | | / |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | / | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | / | |
| Acepta críticas de manera constructiva. | | / |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | | / |

Fuente: Elaboración propia.

LISTAS DE COTEJO POR SESIÓN DEL TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES.

Sesión 11 y 12

Sesión 11

5/12/15

UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Mtz Escalante Elianeth

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|-----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | | / |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | | / |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | / | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | | / |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | / | |
| Acepta críticas de manera constructiva. | / | |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | | / / |

Sesión 12

12/12/15

UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Camilo Bautista Cecilia



Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | | / |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | / | |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | / | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | / | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | / | |
| Acepta críticas de manera constructiva. | / | |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | / | |

Fuente: Elaboración propia.

LISTAS DE COTEJO POR SESIÓN DEL TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES.

Sesión 13

 Sesión 13 19/12/15 
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
REGIÓN POZA RICA - TUXPAN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

NOMBRE DEL ALUMNO: Escudero Cruz Joana.

Lista de cotejo para evaluar los aprendizajes de los estudiantes

| LISTA DE COTEJO | | |
|--|----|----|
| CRITERIOS | SI | NO |
| Participó activamente durante la sesión. | / | |
| Es tolerante a la opinión de sus compañeros. | / | |
| Se dispone a trabajar en equipo sin objeción alguna. | / | |
| Aporta ideas útiles en las discusiones de la sesión. | | / |
| Ofrece soluciones a los problemas que surgen dentro del equipo de trabajo. | / | |
| Colabora con sus compañeros en la realización de las actividades. | / | |
| Motiva a sus compañeros hacia el logro de objetivos. | / | |
| Desarrolla su rol asignado de manera eficiente. | / | |
| Acepta críticas de manera constructiva. | | / |
| Apoya a sus compañeros que tienen dificultad para realizar alguna actividad. | | / |

Fuente: Elaboración propia.

RÚBRICA PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS

Sesión 10



Moreno Reyes Verónica.



Rúbrica para evaluar los aprendizajes de los alumnos

| ACTIVIDAD | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|--|--|--|---|---|
| Trabajo grupal. | Casi siempre escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. Trata de mantener la unión de los miembros trabajando en grupo. ✓ | Usualmente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. No causa problemas en el grupo. | A veces escucha, comparte y aporta el esfuerzo de otros. | Raramente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. |
| Participación dentro del grupo. | Busca y sugiere soluciones a los problemas. | Complementa soluciones sugeridas por otros. ✓ | No sugiere o complementa soluciones, pero está dispuesto a trabajar en soluciones propuestas por otros. | No trata de resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos. Deja a otros hacer el trabajo. |
| Actitud | Pone interés en el trabajo; motiva a sus compañeros. ✓ | Muestra interés en el trabajo; a menudo motiva a sus compañeros. | Algunas veces muestra interés en el trabajo; casi no motiva a sus compañeros. | Rara vez muestra interés en el trabajo; no motiva a sus compañeros. |
| Aportaciones | Propone ideas útiles y coherentes al equipo. | Generalmente propone ideas útiles y coherentes al equipo. ✓ | Algunas veces propone ideas al equipo. | Rara vez propone ideas al equipo. |

Fuente: Elaboración propia.

RÚBRICA PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS

Sesión 10

28/11/15



Moreno Reyes Verónica.



Rúbrica para evaluar los aprendizajes de los alumnos

| ACTIVIDAD | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|--|--|--|---|---|
| Trabajo grupal. | Casi siempre escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. Trata de mantener la unión de los miembros trabajando en grupo. ✓ | Usualmente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. No causa problemas en el grupo. | A veces escucha, comparte y aporta el esfuerzo de otros. | Raramente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. |
| Participación dentro del grupo. | Busca y sugiere soluciones a los problemas. | Complementa soluciones sugeridas por otros. ✓ | No sugiere o complementa soluciones, pero está dispuesto a trabajar en soluciones propuestas por otros. | No trata de resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos. Deja a otros hacer el trabajo. |
| Actitud | Pone interés en el trabajo; motiva a sus compañeros. ✓ | Muestra Interés en el trabajo; a menudo motiva a sus compañeros. | Algunas veces muestra interés en el trabajo; casi no motiva a sus compañeros. | Rara vez muestra interés en el trabajo; no motiva a sus compañeros. |
| Aportaciones | Propone ideas útiles y coherentes al equipo. | Generalmente propone ideas útiles y coherentes al equipo. ✓ | Algunas veces propone ideas al equipo. | Rara vez propone ideas al equipo. |

Fuente: Elaboración propia.

RÚBRICA PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS

Sesión 4

17/10/15



Bello Acasta Jasué



Rúbrica para evaluar los aprendizajes de los alumnos

| ACTIVIDAD | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|--|--|--|---|---|
| Trabajo grupal. | Casi siempre escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. Trata de mantener la unión de los miembros trabajando en grupo. | Usualmente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. No causa problemas en el grupo. ✓ | A veces escucha, comparte y aporta el esfuerzo de otros. | Raramente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. |
| Participación dentro del grupo. | Busca y sugiere soluciones a los problemas. | Complementa soluciones sugeridas por otros. ✓ | No sugiere o complementa soluciones, pero está dispuesto a trabajar en soluciones propuestas por otros. | No trata de resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos. Deja a otros hacer el trabajo. |
| Actitud | Pone interés en el trabajo; motiva a sus compañeros. | Muestra interés en el trabajo; a menudo motiva a sus compañeros. ✓ | Algunas veces muestra interés en el trabajo; casi no motiva a sus compañeros. | Rara vez muestra interés en el trabajo; no motiva a sus compañeros. |
| Aportaciones | Propone ideas útiles y coherentes al equipo. | Generalmente propone ideas útiles y coherentes al equipo. ✓ | Algunas veces propone ideas al equipo. ✓ | Rara vez propone ideas al equipo. |

Fuente: Elaboración propia.

RÚBRICA PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS

Sesión 9

21/11/15



Rodriguez Hde Miguel



Rúbrica para evaluar los aprendizajes de los alumnos

| ACTIVIDAD | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|---------------------------------|--|--|---|---|
| Trabajo grupal. | Casi siempre escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. Trata de mantener la unión de los miembros trabajando en grupo. | Usualmente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. No causa problemas en el grupo. | A veces escucha, comparte y aporta el esfuerzo de otros. | Raramente escucha, comparte y apoya el esfuerzo de otros. |
| Participación dentro del grupo. | Busca y sugiere soluciones a los problemas. | Complementa soluciones sugeridas por otros. | No sugiere o complementa soluciones, pero está dispuesto a trabajar en soluciones propuestas por otros. | No trata de resolver problemas o ayudar a otros a resolverlos. Deja a otros hacer el trabajo. |
| Actitud | Pone interés en el trabajo; motiva a sus compañeros. | Muestra interés en el trabajo; a menudo motiva a sus compañeros. | Algunas veces muestra interés en el trabajo; casi no motiva a sus compañeros. | Rara vez muestra interés en el trabajo; no motiva a sus compañeros. |
| Aportaciones | Propone ideas útiles y coherentes al equipo. | Generalmente propone ideas útiles y coherentes al equipo. | Algunas veces propone ideas al equipo. | Rara vez propone ideas al equipo. |

Fuente: Elaboración propia.

TRÍPTICO UTILIZADO EN LA ETAPA DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

¿Por qué el trabajo colaborativo?

La importancia del trabajo colaborativo radica en que los participantes se hacen autónomos e independientes, pero buscando llegar a un objetivo en común.

En este sentido, el estudiante es responsable de su aprendizaje, así como del aprendizaje de los demás integrantes de su equipo, formando de esta manera estudiantes con una capacidad de reflexión mayor y con sentido de responsabilidad individual y conjunta.



TRABAJO COLABORATIVO EN EL AULA

Lic. Sushelem Silva Valladares
e-mail: sushelemstiva@gmail.com

UNIVERSIDAD VERACRUZANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
Maestría en Gestión del Aprendizaje

TRABAJO COLABORATIVO EN EL AULA



Universidad Popular Autónoma de Veracruz
Campus Xalapa

Fuente: Elaboración propia.

TRÍPTICO UTILIZADO EN LA ETAPA DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

El trabajo colaborativo en el aula en estudiantes de educación superior.



Construir juntos el conocimiento

El trabajo colaborativo compone un modelo de aprendizaje interactivo que exhorta a los alumnos a construir juntos, para lo cual se necesita unir el trabajo, la voluntad, las capacidades, conocimientos y competencias por medio de un plan que les permita lograr los objetivos y metas establecidos.

Se produce cuando los alumnos y los profesores trabajan juntos para crear el saber, es una pedagogía que parte de la base de que las personas crean significados juntas y que el proceso las enriquece y las hace crecer.

• ¿CÓMO FUNCIONA?

Se produce cuando los alumnos y los profesores trabajan juntos para crear el saber, es una pedagogía que parte de la base de que las personas crean significados juntas y que el proceso las enriquece y las hace crecer.

En el trabajo colaborativo, el alumno y el profesor se apoyan entre sí interactuando de tal manera que los estudiantes de igual a igual cooperen para aprender; por tanto, al maestro le compete



Los alumnos y el profesor interactúan y externalizan sus ideas

programar las actividades cooperativas; informar, dirigir, orientar y animar durante todo el proceso de aprendizaje, dependiendo de las diferentes necesidades de cada grupo.

• ¿CUÁL ES SU VENTAJA?

En el trabajo colaborativo el éxito individual beneficia como grupo, el éxito significa alcanzar las metas juntos, nadie puede quedar atrás. Cada miembro del equipo es importante porque aporta algo valioso, todos reconocen y aplauden el logro individual y el logro colectivo.

• ¿POR QUÉ ELEGIRLO?

En el trabajo colaborativo se involucra el alumno de manera distinta a la tradicional, ya que en él se explotan sus habilidades de tal manera que, al interactuar con sus compañeros de equipo, éstas se potencializan y se ven inmersas en un aprendizaje en conjunto, donde todos aprenden de todos y trabajan en sinergia para crear un aprendizaje significativo.



Fuente: Elaboración propia.

ACTIVIDAD DE ESTUDIO DE CASO

CASO: "HELADOS SARITA"

DESCRIPCIÓN: En el año 2002, la Cámara de Productores de Leche de Costa Rica utilizó por primera vez en Costa Rica el procedimiento de verificación de origen de las mercancías establecido en el Reglamento Centroamericano sobre el Origen de las mercancías vigente en ese entonces. El presente caso ha sido uno de los más famosos por la cantidad de intereses en juego y el problema de política exterior en el que devino.

ANTECEDENTES: El Reglamento mencionado establece la posibilidad que ante la duda sobre el origen de mercancías al amparo del Tratado General de Integración Económica Centroamericano (TGIEC) la Oficina de Verificación de la División de Normas y Procedimientos de la Dirección General de Aduanas pueda comprobar si efectivamente el producto objeto de duda goza de la posibilidad de ingresar al territorio costarricense al amparo del TGIEC. En este marco la Dirección General de Aduanas de Costa Rica (DGA) inició una investigación para corroborar el origen de los helados guatemaltecos marca Sarita atendiendo la denuncia presentada por la Cámara de Productores de Leche de Costa Rica en relación con las materias primas utilizadas. Como detalla Velia Govarae (s.f.) "la norma de origen que otorga origen centroamericano al producto señala que el insumo de leche en polvo tiene que ser regional, es decir, que la leche en polvo utilizada en su fabricación tiene que ser de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua o Costa Rica. Si se cuestiona que la leche en polvo utilizada en la fabricación del producto es de un tercer país, entonces no califica como "producto centroamericano" y no tiene derecho a beneficiarse de la norma de origen, por lo que le corresponde pagar un 65% de arancel en la frontera costarricense". En ese entonces, Sarita hacía sus importaciones con el contingente de importación de helados, cuya cuota era de 725 toneladas métricas con un arancel preferencial de 39%. Fuera de contingente el pago del impuesto debía ser del 65%, como ya se mencionó. Las investigaciones de la Oficina de Verificación determinaron que la leche utilizada no era originaria de Guatemala por lo cual el producto perdía los beneficios y debía pagar arancel para ingresar a Costa Rica para su comercialización. Todo esto originó una serie de consultas entre ambos países, mismas que al no lograr un punto de entendimiento se elevaron al Consejo de Ministros de Economía Centroamericano (COMIECO), el cual según se informó emitió una resolución sobre la interpretación del artículo 11 del reglamento de origen. La DGA siempre sostuvo que los helados incumplían con el cambio de clasificación arancelaria necesario por la regla específica de los helados para aplicar en el reglamento centroamericano. Ello derivado del origen no centroamericano del porcentaje de leche en polvo. Por otro lado, la gerencia de Sarita siempre sostuvo que la confusión de los funcionarios de aduana costarricenses era muy técnica. La empresa aducía además que esa leche en polvo pasa a ser mercancía originaria porque el porcentaje utilizado es menor al 7% (afirman que es un 4%), según lo establece el artículo 11 del Reglamento Centroamericano sobre el Origen de las Mercancías. Para febrero de 2004, Sarita, decidió abrir su capital y asociarse con la empresa costarricense Central Heladera Díaz Limitada, la cual pasó a ser accionista desde setiembre del 2003. Empresa que maquilaba para Sarita en nuestro país los helados. Guatemala en noviembre de 2005 activa el Mecanismo de Solución de Controversias mediante una solicitud de consultas dirigida al gobierno de Costa Rica. Se realizaron

ACTIVIDAD DE ESTUDIO DE CASO

reuniones informales entre ambos gobiernos y se llegó al acuerdo de que Costa Rica presentaría ante COMIECO una solicitud de modificación del artículo 11 del Reglamento para evitar malinterpretaciones. Paralelamente Guatemala solicitó la intervención de COMIECO para que conociera de la controversia y el establecimiento del Tribunal Arbitral. Luego del proceso de cuatro años por demostrar el origen de los helados, el resultado dado por el Tribunal Arbitral ratifica que Helados Sarita cumple con la normativa comercial que rige el comercio centroamericano, pudiendo entrar preferencialmente a Costa Rica.

Del presente caso en cuestión, se puede presentar cronológicamente los siguientes antecedentes:

- Septiembre de 2002: la DGA inicia una investigación sobre el origen de las materias primas de los helados guatemaltecos marca Sarita, que en ese momento se benefician del TGIEC.
- 13 de enero de 2004: la DGA ratifica la resolución expuesta en febrero de 2003.
- 16 de diciembre de 2004: las autoridades del Ministerio de Economía de Guatemala y las del Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX) tienen reuniones para solucionar los problemas, puesto existen restricciones al comercio.
- 17 de noviembre de 2005: Guatemala pide establecer un tribunal arbitral, conforme al Mecanismo de Solución de Controversias Comerciales entre Centroamérica (MSCCA), adoptado en el 2003.
- 16 de junio de 2006: el MSCCA da la razón a Guatemala en la negativa de Costa Rica de permitir el ingreso sin aranceles de los helados guatemaltecos.

ACTIVIDAD DE “ROMPECABEZAS”

La economía verde en el camino hacia el desarrollo sostenible.

Por Guillermo Castro H.

Uno de los efectos más notables de la crisis ambiental global ha sido el estímulo que ha ofrecido al desarrollo de formas innovadoras de poner el conocimiento al servicio del desarrollo sostenible. Esa vinculación, que pudo parecer vaga y abstracta años atrás, encuentra hoy un entorno cada vez más receptivo en el creciente interés global en los problemas relacionados con la sostenibilidad del desarrollo, en general, y con el aprovechamiento de las oportunidades que emergen de la formación de un mercado de servicios ambientales de creciente importancia en la economía mundial.

Esto se expresa, por ejemplo, en el proceso de formación de la llamada economía verde, que ya figura como tema central en la próxima Conferencia Cumbre de las Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo, que tendrá lugar en Río de Janeiro en junio de 2012, ya conocida como Río + 20. Al respecto, el desarrollo de la economía verde como disciplina hace parte del proceso más amplio de incorporación de lo ambiental como objeto de discusión económica. En ese marco, el desarrollo de la economía verde opera a a partir de tres problemas especialmente relevantes. Uno tiene que ver con el fomento de prácticas productivas más armoniosas con las capacidades y las limitaciones de los sistemas naturales. Otro, con la promoción de las formas de organización social y empresarial correspondientes al carácter innovador de esas modalidades nuevas de interacción con la naturaleza. Y el tercero, por último, es el relativo a la identificación de los vínculos de afinidad y conflicto de la economía verde con el pensamiento económico precedente.

En esta etapa inicial del proceso de formación de esa economía tienen especial relevancia los problemas que emergen de la formación de un mercado global de servicios ambientales. En el caso de la América Latina, por ejemplo, esto se refiere en particular a dos líneas de conflicto vinculadas entre sí. La primera corresponde a la transformación masiva de la naturaleza en capital natural, mediante vastos procesos de reordenamiento territorial y la inversión en infraestructuras de gran escala, a menudo en conflicto con sectores indígenas, campesinos y de capas medias urbanas. La segunda, al conflicto entre los sectores económicos que hoy buscan agregar valor a recursos naturales como el agua y la biodiversidad, y aquellos otros cuya prosperidad ha dependido del acceso a bajo costo, o sin costo alguno, a los ecosistemas que proveen esos recursos, para extraer de ellos mucho más valor del que incorporan.

En ese proceso de formación, como es natural, la economía verde ha sido objeto de múltiples definiciones. La CEPAL, por ejemplo, la define como “aquella que incrementa y privilegia el bienestar humano y la equidad social, a la vez que reduce significativamente los riesgos ambientales y las escaseces ecológicas. [...] En una economía verde se reducen los impactos ambientales negativos, como las emisiones de carbono y la contaminación, a la vez que se promueve la eficiencia en el uso de la energía y de los recursos y se evita la pérdida de diversidad biológica y de los servicios de los ecosistemas”. (CEPAL 2011: 12)

ACTIVIDAD DE “ROMPECABEZAS”

marginal de la respuesta académica ante los desafíos científicos, tecnológicos y culturales de la sostenibilidad – que incluyen el desarrollo de medios conceptuales y organizacionales para el fomento de una economía verde – radica más en las universidades que en las empresas, y en éstas más que en los movimientos sociales.

En la cultura puesta en crisis por la irrupción de lo ambiental, por ejemplo, la naturaleza es asumida directamente como capital natural, y los elementos naturales son entendidos de igual modo como recursos disponibles para actividades productivas. Desde la perspectiva de la economía verde, sin embargo, esto no es así. En lo que hace al aprovechamiento productivo de la biodiversidad, por ejemplo, es necesario advertir que ella es un rasgo de los sistemas naturales, y no constituye por sí misma ni un recurso, ni una forma de capital natural. Lo que puede hacer de la biodiversidad – como de cualquier otro elemento natural – un recurso es el trabajo socialmente organizado para su aprovechamiento. Si ese trabajo tiene un carácter extractivo, destruye más valor del que agrega. Si se orienta hacia el manejo de los ecosistemas para preservar y fomentar su capacidad para sostener una biodiversidad abundante, el valor agregado puede ser mucho mayor.

El desafío más visible radica, aquí, en que esto requiere una inversión en capital humano y social que se traduce en la tendencia a retener un porcentaje mayor de valor en la base de los procesos, lo que puede afectar la tasa de ganancias en los estratos superiores. Pero, en realidad, el desafío mayor consiste en entender y asumir que, desde la perspectiva de la economía verde, la única manera de fomentar el capital natural es aquella que opere mediante el fomento del capital social. Esto significa que es necesario apoyar el desarrollo de formas sociales de interacción con la naturaleza que permitan retener cantidades cada vez mayores de valor en los eslabones iniciales de la cadena productiva. Pero a fin de cuentas en la vida sólo se puede escoger entre inconvenientes, como pueden ser los de una tasa de ganancia menor, o ninguna ganancia debido a la destrucción de la capacidad de la naturaleza para proveer las condiciones que hacen posible cualquier producción.

En esta perspectiva, por ejemplo, el Pago por Servicios Ambientales aparece como una forma primaria, aún en desarrollo, de asumir el hecho de que es necesario producir las condiciones naturales de producción – desde la biodiversidad de los ecosistemas tropicales; la capacidad de algunos de ellos para capturar carbono con gran eficiencia, como el bosque de manglar, y la de asimilar y degradar los desechos de la actividad humana. La producción de esas condiciones naturales de producción es un proceso de trabajo. El valor del producto de ese trabajo está determinado por el tiempo socialmente necesario para llevarlo a cabo, que incluye tanto el de su ejecución directa como el de la producción de los medios técnicos, sociales y culturales necesarios para realizarlo.

Visto así, el pago por servicios ambientales es el reconocimiento del valor generado por la gestión de los ecosistemas para la producción de condiciones de producción. Y esto, en la perspectiva de la formación de una economía verde, tiene al menos tres méritos. En primer lugar, el de ampliar la comprensión del alcance y la importancia de los servicios ambientales para la economía en conjunto. Enseguida, que facilitar entender y cuantificar el valor de esos servicios, facilitando así su traducción en precios y, por

ACTIVIDAD DE "ROMPECABEZAS"

último, que todo ello constituye un aporte de enorme importancia para ayudar a una transición ordenada y pronta desde la teoría económica verde a la economía verde.

En este panorama, la contribución más importante que cabe esperar de los profesionales vinculados al fomento de nuevas formas de interacción entre la sociedad y la naturaleza será la de promover el desarrollo de una cultura organizacional correspondiente a la complejidad de las interrelaciones que definen los problemas y oportunidades que plantea la crisis ambiental global. Esto es imprescindible para diseminar aquellas prácticas que agregan mayor valor a los recursos naturales, y retienen un porcentaje más alto de ese valor en los niveles de interacción más directa con el entorno natural.

Así entendida, la tarea de fomentar el capital natural mediante el fomento del capital social demanda la creación de las capacidades organizacionales, culturales y educativas imprescindibles para la incorporación de tecnologías más complejas a la actividad productiva. Pero además – y sobre todo –, esa tarea demanda crear las condiciones que permitan a todos los grupos humanos involucrados en esos procesos productivos definir metas más complejas para su propia existencia, y las formas de acción social más adecuadas para alcanzarlas.

Esta labor de promoción ha tenido, y tendrá, un importante papel en la formación y la formulación de las políticas públicas necesarias para consolidar esta transición hacia una economía que sea nueva por lo verde que llegue a ser. Por ahora, los avances en ese proceso son y seguirán siendo limitados mientras se siga asumiendo que lo ambiental es un sector específico y no el elemento vinculante entre las dimensiones económica y social del desarrollo.

Si bien el proceso de construcción de la cultura de la sostenibilidad que llegue a traducirse en políticas nuevas está apenas en sus comienzos, existen ya importantes factores de esperanza en nuestra vida cotidiana. Uno, por ejemplo, es el de la creciente participación de organizaciones sociales y productivas en los procesos de formación y formulación de políticas públicas relacionadas con el ambiente. Otro, la demanda cada vez más frecuente de que toda política pública asuma lo ambiental como un factor relevante en su proceso de formulación. Y otro, además, es el creciente interés de lo ambiental como elemento relevante en el control social de la gestión pública.

La política, a fin de cuentas, siempre es cultura en acto. La economía verde – con ese nombre, o con algún otro que resulte de su propia formación – terminará por ser la economía de la sostenibilidad. Cuando eso ocurra, habremos entrado en una etapa nueva del desarrollo de nuestra especie, preñada de nuevos desafíos, y los problemas y obstáculos que hoy encontramos en la pertinaz resistencia de la mentalidad y las prácticas de la insostenibilidad habrán quedado en la cultura nueva como fuente de cuocos para asustar niños en lo más sencillo, y como el último capítulo en la historia de la barbarie en lo más complejo del quehacer de los filósofos.