



**UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**ESTUDIO DEL MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS  
COOPERATIVAS ESCOLARES.**

**Fernando Jesús Ahumada Christiansen**

Ingeniería Civil Industrial:

**PROFESOR GUIA:  
PEDRO ANTONIO NARVARTE ARREGUI**

**TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO  
EN CONFORMIDAD A LOS REQUISITOS  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL.**

**SANTIAGO – CHILE**

**2016**

## INDICE DE CONTENIDOS

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPITULO I INTRODUCCIÓN .....                                                 | 4  |
| 1.1 Introducción. ....                                                        | 4  |
| 1.2 Antecedentes generales.....                                               | 6  |
| 1.4 Justificación .....                                                       | 8  |
| 1.5 Objetivos y alcances.....                                                 | 9  |
| 1.5.1 Objetivo general.....                                                   | 9  |
| 1.5.2 Objetivos específicos.....                                              | 9  |
| 1.5.3 Alcance.....                                                            | 9  |
| 1.6 Metodología.....                                                          | 9  |
| CAPITULO II EXPRESIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.....                           | 18 |
| 2.1 La Economía Social y Solidaria. El tercer sector.....                     | 18 |
| 2.2 Relato Histórico: .....                                                   | 19 |
| 2.3 Relato de Actualidad: .....                                               | 20 |
| 2.3.1 Centros de enseñanza de la Economía Social.....                         | 23 |
| 2.4 La Gestión Participativa.....                                             | 27 |
| 2.5 Diagnostico de los centros educacionales. La realidad chilena.....        | 36 |
| 2.6 Resultados de las encuestas.....                                          | 37 |
| 2.6.1 Duración de Programa y número de veces de aplicación: .....             | 37 |
| 2.6.2 Naturaleza del programa: .....                                          | 37 |
| 2.6.3 Impacto en el entorno: .....                                            | 38 |
| 2.6.4 Contenidos del Programa: .....                                          | 38 |
| 2.6.5 Valoración personal sobre la consistencia del programa.....             | 38 |
| 2.6.6 Evaluación del diseño del proyecto: .....                               | 39 |
| 2.6.7 Calidad del aprendizaje de la competencia de aprender a emprender ..... | 42 |
| 2.7 Cuadro descriptivo.....                                                   | 46 |
| CAPITULO III MODELANDO CONCEPTUALMENTE LA PROBLEMÁTICA.....                   | 48 |
| 3.1 Análisis 1. La intervención misma.....                                    | 48 |
| 3.2 Análisis 2. Social.....                                                   | 48 |
| 3.2.1 El rol del profesor.....                                                | 49 |
| 3.2.2 El papel del director.....                                              | 51 |
| 3.2.3 El rol del estudiante .....                                             | 52 |
| 3.2.4 El rol del Líder Estudiante.....                                        | 54 |
| 3.2.5 El apoderado.....                                                       | 55 |
| Conclusión Análisis 2 .....                                                   | 56 |
| 3.3 Análisis Político.....                                                    | 56 |
| 3.4 Definición Raíz.....                                                      | 59 |
| 3.5 Modelo de actividad intencionado .....                                    | 64 |
| 3.5.1 Actividades Operacionales .....                                         | 65 |

|                                                                                    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 3.5.2 Monitoreo y Control .....                                                    | 67    |
| CAPITULO IV MODELO SOLUCION SISTEMA VIABLE.....                                    | 81    |
| 4.2 Niveles estructurales – Despliegue de complejidad.....                         | 83    |
| 4.3 Mecanismos de regulación.....                                                  | 85    |
| 4.3.1 Distribución de Discreción y Autonomía.....                                  | 85    |
| 4.3.2 Funciones Reguladoras .....                                                  | 86    |
| 4.3.3. Descripción de recursión-función .....                                      | 88    |
| 4.4 Modelo de Gestión .....                                                        | 90    |
| 4.4.1 Nivel 0 – Establecimiento educacional .....                                  | 90    |
| 4.4.2 Nivel-1 Educación curricular. ....                                           | 93    |
| 4.4.3 Nivel-1 Educación Emprendedora .....                                         | 95    |
| CAPITULO V CONCLUSIONES .....                                                      | 99    |
| ANEXOS .....                                                                       | i     |
| ANEXO A.....                                                                       | i     |
| Encuesta para el profesor y/o director .....                                       | i     |
| ANEXO B.....                                                                       | ix    |
| Encuesta de factores críticos para la viabilidad cooperativa.....                  | ix    |
| ANEXO C.....                                                                       | xx    |
| Ficha de Concepto.....                                                             | xx    |
| ANEXO D.....                                                                       | xxii  |
| Rúbricas de evaluación de la competencia de aprender a emprender .....             | xxii  |
| ANEXO E.....                                                                       | xxxiv |
| Autoevaluación de las habilidades emprendedoras secundaria y postobligatoria ..... | xxxiv |
| Evaluación del desempeño docente en el proyecto .....                              | xxxv  |

## INDICE DE ILUSTRACIONES.

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Metodología Fuente: Aprendizaje para la acción de Peter Checkland. ....                     | 10 |
| Ilustración 2 Estructura Organizacional de las Cooperativas. ....                                         | 29 |
| Ilustración 3 Triangulo estratégico de Moore. ....                                                        | 33 |
| Ilustración 4 Cuadro descriptivo. Fuente: El Autor. ....                                                  | 46 |
| Ilustración 5 pasos para la construcción de una definición raíz conducente a un modelo de actividad ..... | 60 |
| Ilustración 6 Modelo de actividad intencionado .....                                                      | 64 |
| Ilustración 7 Factores críticos para la viabilidad cooperativa. Fuente: Narvarte et al. 2010. ....        | 70 |
| Ilustración 8 Límites organizativos. Fuente: Elaboración Propia. ....                                     | 82 |
| Ilustración 9 Despliegue de complejidad. Fuente: Elaboración propia .....                                 | 84 |
| Ilustración 10 Modelo de Gestión Nivel 0 – Establecimiento Educacional. Fuente: Elaboración propia .....  | 90 |
| Ilustración 11 Modelo de Gestión – Nivel educación curricular. Fuente: Elaboración propia ....            | 94 |
| Ilustración 12 Modelo de Gestión nivel-1 Educación Emprendedora. Fuente: Elaboración propia .....         | 96 |

## CAPITULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1 Introducción.

La situación en Chile es de especial relevancia ante la necesidad de fomentar en los jóvenes la capacidad emprendedora. La crisis del trabajo abordado en la tesis de Carolina Rodríguez (2004), indica que el sujeto trabajador ha perdido su carácter de constructor social, de ente creativo e imprescindible, para pasar a ser fuerza de trabajo sólo en su dimensión de mercancía. Por otro lado, ante la constante incertidumbre del futuro, se hace necesario preparar a los futuros ciudadanos para la versatilidad de adaptarse a las circunstancias a través de la enseñanza por competencias.

Según el informe de la Unesco de la comisión Internacional de Educación para el siglo XXI de (Jacque Delors, 1996), aborda el concepto de competencia desde << Aprender a hacer>> a fin no solo de adquirir una formación profesional sino, más generalmente una competencia que le dé la capacidad al individuo para desenvolverse con éxito en un gran número de situaciones y a trabajar en equipo. En 2006 el parlamento europeo define competencia como:

*“combinación de conocimientos, capacidades, y actitudes adecuadas al contexto. Las competencias clave son aquellas que las personas necesitan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo”.*

Esta definición está dirigida a la labor que la educación cumple en la entrega de conocimientos, y deja claramente explicitada que es la combinación de estos conocimientos conjugados con capacidades y actitudes en contextos reales y diversos lo que hace a una persona competente o no.

La falta de iniciativa emprendedora en Chile está relacionada con el hecho de que las personas en edad laboral prefieren ser contratadas antes que emprender. Efectos secundarios de un modelo educativo chileno que no entrega las competencias necesarias para que los estudiantes de hoy y ciudadanos de mañana sean emprendedores. La iniciativa personal, la colaboración, creatividad e innovación son capacidades y actitudes que deben ser entrenadas, por tanto representan más que una competencia, una práctica.

Este entrenamiento necesario para desarrollar la habilidad emprendedora no es incorporado en ningún aspecto del currículo escolar y a partir de esta necesidad nacen como respuesta el movimiento de cooperativas escolares.

Las cooperativas escolares tienen larga data y en países como España, Francia, Italia primero y en Chile, Argentina, Colombia y Brasil después, nos han mostrado que hacer partícipes a los estudiantes y hacerlos agentes de su propio aprendizaje en la escuela, es posible desarrollar otras habilidades, que en el modelo educativo tradicional no son abordadas.

Las cooperativas escolares son asociaciones de estudiantes que administradas por ellos con el concurso de los profesores deciden poner en marcha un proyecto educativo común, apoyándose en los valores de la vida asociativa y cooperativa. Inspirados en un ideal de progreso humano, se fomenta la educación moral por medio a la asociación y trabajo de sus miembros. Estas cooperativas como agentes de cambio social a través de la educación, fomentan el emprendimiento, creatividad e innovación de sus miembros, para dar respuesta a necesidades identificadas por los estudiantes en beneficio de la comunidad.

Esta forma de educación cooperativa y la realización de cooperativas escolares en escuelas y liceos permiten a los estudiantes prepararse para la vida. En respuesta al constante cambio, la evolución tecnológica y la irrupción de la era de la información, los profesores del mundo cooperativo se han dado cuenta que el modelo tradicional de enseñanza está pasado de moda, tanto en su forma como en su contenido.

Es por esta razón que comienza a incluirse en algunas escuelas el programa de cooperativas escolares. Resulta interesante identificar y dar a conocer que desde 1998, en un esfuerzo común de comunidades educativas, municipios, empresas (Coopeuch) e Instituciones de Educación Superior (U. de Chile primero, y posteriormente Universidad de Santiago) se han promovido en distintas comunas y regiones la creación de Cooperativas Escolares, iniciativas que entregan servicios (Venta de útiles escolares, producciones artísticas, servicios gastronómico, entre otros) mediante la implementación de actividades de emprendimiento socioeconómicos creativos en función del bien común potenciando la solidaridad, asociatividad, cooperación, participación, ayuda mutua y autonomía de niños, niñas y jóvenes.

Los efectos producidos por este cambio de perspectiva en la forma de hacer educación han traído buenos resultados. Así lo explica el trabajo de título de Carolina Rodríguez (2004) sobre el análisis de los discursos de los participantes de las cooperativas escolares, donde se indica que son capaces de subir sus calificaciones, hacerse personas más responsables y no solo tiene efectos en sus participantes si no que en toda la comunidad educativa, los estudiantes se ven motivados a participar de las cooperativas, se reducen los índices de bullying, embarazos adolescentes, fracaso escolar, etc.

Con el fin de relevar prácticas exitosas de promoción de la participación, se realiza este trabajo para describir y analizar el modelo de gestión participativa que existe en las cooperativas escolares. Estudiar su impacto como variable de éxito en la gestión y desarrollo de este tipo de emprendimientos es fundamental para la consecución de resultados favorables en la sociedad chilena. Hoy en día se habla mucho de innovación, como la respuesta mágica a todos los problemas actuales, crisis e incertidumbre económica, pero no se entrena esta habilidad, los colegios no contemplan estos aspectos en las evaluaciones de sus cursos. El movimiento de las cooperativas escolares en tanto, es diferente. Por esta razón estudiamos como llevan a cabo esta tarea las escuelas involucradas con este proyecto en Chile, para identificar variables de éxito y poder diseñar un modelo que sea aplicable a otras escuelas y de esta manera agrandar el movimiento y tal como lo indica la Ley General de Educación beneficiar a través de una educación en valores, principios y competencias habilitantes a estudiantes para enfrentar el futuro que se avecina.

## **1.2 Antecedentes generales.**

Desde el punto de vista de los desafío país en el desarrollo del Emprendimiento, el informe de Global Entrepreneurship Monitor Chile (GEM 2012), señala que la mayoría de las personas prefieren ser empleadas antes que emprender y en general no se promueve la iniciativa y autonomía personal, fomentando escasamente la creatividad y la innovación.

En el estudio “Línea base de cultura de innovación en la sociedad chilena” (Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, 2008) se detecta que variables claves en la generación de prácticas innovadoras tales como la curiosidad, colaboración, confianza, propensión al riesgo y aceptación del fracaso, no se encuentran suficientemente estimuladas por el entorno socioeducativo chileno. Complementariamente en el Estudio Base Innovación de Corfo del 2013, se advierte que aún no se desarrolla con fuerza el principio de la “colaboración” para innovar y de “confianza” en “los demás o en sí mismo”, o de “tolerar el fracaso”. Lo anterior refleja algunos de los desafío en materia de educación para el emprendimiento los cuales deben ser abordados desde la oferta curricular en todo el ciclo educativo.

Desde 1998, en un esfuerzo mancomunado de comunidades educativas, municipios, empresas (Coopeuch) e Instituciones de Educación Superior se han promovido en distintas comunas y regiones la formación de Cooperativas Escolares, iniciativas que entregan servicios mediante la implementación de actividades de emprendimiento socioeconómicos creativos. Una de las particularidades de este tipo de emprendimiento cooperativos en Chile ha sido, en algunos casos, su capacidad para sostenerse en el tiempo, identificándose en la Región Metropolitana y Valparaíso por ejemplo, cinco iniciativas que han superado los diez años de funcionamiento, recibiendo sólo como apoyo externo un pequeño capital de trabajo inicial, capacitación sobre

Cooperativismo a sus socios/as y docentes responsables y un acompañamiento técnico periódico durante el ciclo escolar anual.

En el seguimiento de esta experiencia se ha detectado que entre los factores de éxito asociados a la sostenibilidad de estas iniciativas se encuentra: Comunidad educativa (Directivos, docentes, padres y apoderados, estudiantes) informada y con actitud colaborativa frente al proyecto; docentes guías (profesor/a asesor/a) de la Cooperativa respaldado/a por el establecimiento con disponibilidad de horas semanales específicas para esta labor; capital inicial de trabajo y asesoría técnica específica en Cooperativismo y orientación estratégica del emprendimiento (plan de negocios y su seguimiento).

Las cooperativas escolares se constituyen en una experiencia innovadora en un doble sentido. Primero, constituye una iniciativa extracurricular que favorece el desarrollo de una cultura del emprendimiento, proveyendo de un entorno de aprendizaje caracterizado por el trabajo colaborativo y asociativo, en los que las y los miembros de la Cooperativas deben tomar de decisiones de forma colectiva y democrática, distribuir tareas y responsabilidad y arribar a metas y resultados. Y en segundo lugar, la cooperativa escolar genera valor y produce cambios tangibles y medibles para los participantes y la comunidad educativa en general, como lo es ahorro de recursos por la venta de útiles e insumo a menor costo, inversión de los excedentes de la mejora de equipamiento o infraestructura, financiamiento de actividades recreativas, culturales o solidarias, entre otros.

Respecto a la participación en los emprendimientos sociales García (2002) plantea que la gestión participativa es un elemento central de los emprendimientos sociales, donde a todas las personas vinculadas se les otorga el poder de decidir sobre los objetivos que van a guiar el desempeño diario de la organización, es en este caso entonces cuando la participación se convierte en un requisito primordial para poder ser parte de los emprendimientos sociales.

### **1.3 Propósito.**

Principalmente, se espera que el modelo de gestión diseñado y descrito pueda ser implementado en cualquiera colegio que incluya el proyecto de cooperativa escolar, quiera empezar la formación de una cooperativa o quiera realizar una adecuación del proyecto educativo institucional incorporando la educación cooperativa. El propósito de este documento es entregar las bases de los cambios estructurales que debe realizar una comunidad educativa para poner en marcha un proyecto educativo que incluya los 4 pilares de la educación (Delors,1996) a través de un modelo de organización que asegure la viabilidad organizativa.

En segunda instancia, se espera ser un aporte en la revisión bibliográfica que motive la búsqueda de soluciones desde la ingeniería a la construcción de un modelo económico y educativo, social y solidario, fundado sobre los pilares del cooperativismo y asociatividad.

#### **1.4 Justificación**

¿Por qué estudiar el modelo de gestión participativa de las cooperativas escolares?

El fenómeno de las cooperativas escolares deja entrever las bases de un nuevo modelo educativo, y como tal tiene incidencia en el conjunto de la sociedad. Este modelo educativo a través de las cooperativas escolares permite soñar con un futuro prometedor y una sociedad más justa.

Abordar el modelo educativo que sustenta las cooperativas escolares requiere insoslayablemente contextualizarlo. Supone incorporar el eje temporal, el pasado, el presente y los retos del futuro. Por lo tanto, se hace necesario determinar la función que cumplen en la sociedad actual los emprendimientos sociales como las cooperativas escolares, y hacer una previsión de las posibles circunstancias venideras para elaborar un modelo de gestión participativa que sea capaz de anticiparse a los cambios y no solo adaptarse o acomodarse tardíamente a ellos.

En este sentido se hace necesario entonces, indagar las experiencias tanto de Chile como en el extranjero para revelar las buenas prácticas de gestión participativa de las cooperativas escolares.

Los centros de enseñanza que ponen en marcha el programa de cooperativas escolares, ayudan a fomentar la economía social, la economía con amor, así como también una vía práctica de las acciones a seguir dentro del marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (Ministerio de Educación, 2015). La definición del modelo de referencia cooperativa se constituye como un elemento esencial de calidad. Contribuyendo de manera propositiva y caracterizado por el espíritu utópico propio de la economía social y la educación, a las demandas sociales.

A partir de la distinciones obtenidas de los modelos de gestión participativa, se deben generar propuestas para actualizar las temáticas que representan grandes retos en la actualidad y para el avenir; globalización, sociedad de la información y comunicación, nuevas tecnologías, plurilingüismo, interculturalidad. Educar ignorando los cambios sociales o de espaldas a ellos, no transforma la sociedad. Preverlos y anticiparlos supone convertirnos en constructores del futuro, supone realizar los sueños. Gestionar la utopía.

Finalmente dos aspectos adicionales. En primer lugar, la intercooperación y el trabajo en redes, llevan incorporados ventajas competitivas que ayudan a abordar mejor el futuro y los cambios y demandas que traerá consigo. En segundo lugar, estudiar el modelo de gestión participativa en las cooperativas escolares, supone un resultado que servirá de referencia para la gestión de emprendimientos sociales.

## **1.5 Objetivos y alcances.**

### **1.5.1 Objetivo general.**

Diagnosticar y rediseñar el proyecto de cooperativas escolares

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- Presentar y diagnosticar como problemática el proyecto de cooperativas escolares en Chile.
- Modelar conceptualmente la problemática.
- Establecer y diseñar la solución que asegure la viabilidad de las cooperativas escolares.

### **1.5.3 Alcance.**

Este proyecto de título quiere ser un aporte al estudio de las metodologías de gestión participativa en los emprendimientos sociales. En este sentido en la investigación realizada se utilizará una metodología de sistemas blandos para revelar a partir del flujo de la vida cotidiana de la formación escolar en Chile, las buenas prácticas y experiencias exitosas en la aplicación del proyecto de cooperativas escolares como una posibilidad de emprendimiento social, se diagnosticará la problemática de viabilidad de estos emprendimientos sociales y se modelará a partir de las diferentes cosmovisiones compartidas. Dichos modelos darán paso a una tabla comparativa sobre la situación problema, estructurando discusiones sobre cambios que son deseables desde el punto de vista de la lógica y factibles culturalmente. Finalmente se definirá una solución y se diseñará como un sistema que asegure la viabilidad de la organización. Dentro de este proyecto no se considera la implementación del modelo de solución diseñado, punto número 7 de la imagen 1 “*Metodología*”.

## **1.6 Metodología.**

En este trabajo de título se llevará a cabo un análisis exploratorio sobre variables blandas y duras que caracterizan a las cooperativas escolares en Chile. Se utilizará la metodología de sistemas blandos (MSB) de Peter Checkland para describir un modelo de gestión y entrevistas y encuestas para el levantamiento de la información.

De modo general la MSB nos va ayudar a identificar cosmovisiones que permitan definir actividades intencionadas pertinentes. Estas actividades intencionadas pertinentes (AIP),

permitirán construir modelos de actividad. Cada uno de estos modelos de actividad encapsulará una sola cosmovisión declarada. Esta metodología permitirá la presentación de un modelo de organización, en este caso de cooperativa escolar, constituida por un enjambre de actividades vinculadas constituyentes de un todo dirigido.

El levantamiento de información tiene como finalidad describir y analizar el modelo de gestión participativa que existe en los emprendimientos sociales de las cooperativas escolares en Chile.

A través de entrevistas, se buscará caracterizar los efectos que miembros claves de las comunidades educativas; equipo directivo y profesores, identifican en sus estudiantes y el entorno educativo. Este levantamiento de información tomará la forma de entrevistas en profundidad y encuestas para revelar satisfacciones, anhelos, frustraciones e insatisfacciones en la participación de cooperativas escolares.

Finalmente se utilizara el modelo de sistema viable de Beer (MSV) para diseñar una solución que asegure la viabilidad de la organización en términos de una estructura que sustente la estrategia.

Detalles de las Actividades:

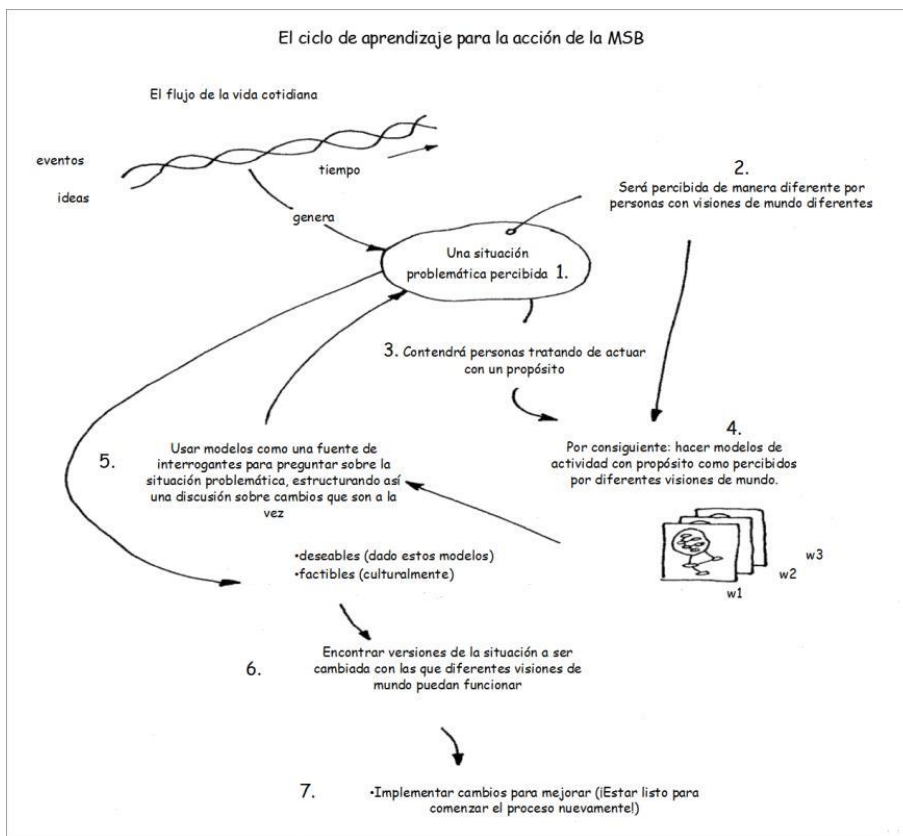


Ilustración 1 Metodología Fuente: Aprendizaje para la acción de Peter Checkland.

El levantamiento de información organizado a través de entrevistas en profundidad, encuestas y análisis de las mismas darán como resultado:

- Identificación de la organización

Esta etapa se compone de dos actividades donde se propone estudiar el contexto en que se desarrollan las cooperativas escolares en tanto historia y actualidad.

- Relato Histórico
- Relato de Actualidad

- Identificación de modelos de actividad intencionadas

Esta etapa se compone de 5 actividades que nos permitirán identificar cosmovisiones que permitan definir actividades intencionadas pertinentes.

- Cuadros descriptivos.  
Esquema o dibujo de la realidad y cómo interactúan los diferentes actores dentro de la situación problema.
- Análisis 1  
Se define la intervención que se realiza y los papeles del practicante, es decir la persona que lleva a cabo la investigación, los dueños del problema y los clientes.
- Análisis 2  
Análisis social, este análisis pretende dar cuenta de la textura social existente en la organización estudiada.
- Análisis 3  
Análisis político, en esta etapa analizamos cómo interactúan y conviven las diferentes fuerzas políticas al interior de la organización estudiada.
- Definiciones Raíz  
Las definiciones raíces son el último paso antes de la construcción de modelos de actividad intencionada, estas definiciones dicen qué hace la organización, cómo lo hace y por qué.

- Construcción de modelos de actividad intencionadas

- Explicación del modelo
  - Operaciones  
Se explicaran el modelo desde el punto de vista de las operaciones que permiten la transformación.
  - Monitoreo  
Se explicaran las medidas de eficacia, eficiencia y efectividad dentro del modelo construido.



#### Control

A partir de las definiciones anteriores se explicaran medidas de monitoreo y control posibles de poner en marcha dado el sistema representado.

Como ha sido mencionado anteriormente, esta metodología será acompañada por entrevistas, cuestionarios y encuestas para organizar el levantamiento de información que permitirán definir lo antes descrito. Con este fin se llevará a cabo una entrevista en profundidad al profesor asesor de las cooperativas y director y luego se analizarán sus discursos respecto de los resultados que ellos observaron y experimentaron durante la puesta en marcha del proyecto de cooperativas escolares.

Pregunta central:

¿Cuáles son los sentidos que aparecen en los discursos de los profesores a cargo de las cooperativas escolares, respecto a la gestión participativa?

Preguntas secundarias:

Estas preguntas servirán para orientar la entrevista y profundizar a cerca de como la gestión participativa se lleva a cabo dentro del establecimiento, sus efectos en la emergencia de liderazgos, cambios culturales y procesos de gestión, como también en los efectos positivos y negativos que trajo la incorporación de las cooperativas escolares.

¿Cómo nace la idea y como se lleva a cabo en un principio la cooperativa escolar?

¿Cómo describirías el proceso de desarrollo e institucionalización de la cooperativa dentro de la escuela?

¿Qué características culturales notas que han cambiado con la incorporación del proyecto de cooperativas escolares?

¿Cómo se lleva a cabo y se pone en práctica la democracia dentro de la cooperativa? (Describir procesos democráticos)

¿Cómo es el proceso de consenso en las discusiones dentro de la cooperativa?

¿Cómo fue el proceso de formación para la creación de las cooperativas?

¿Se llevó a cabo una planificación económica? ¿O fue más bien intuitiva?

¿Cómo describe los procesos de información y transparencia dentro de la cooperativa?

¿Cuáles fueron y son los resultados más notables a partir de la incorporación de la cooperativa escolar?

Sin duda estas preguntas representan una base, donde cabe la posibilidad que sean desarrolladas en profundidad durante la entrevista, modificadas o amplificadas según fuera el caso.

Por otro lado, para una recopilación más amplia y detallada de la información se llevará a cabo una encuesta para ser respondida por el profesor asesor y/o director que participan de las cooperativas escolares. Estas encuestas permitirán explicitar las características del proyecto llevado a cabo, su involucración con el proyecto educativo y lazos con el currículo escolar.

Encuesta para el profesor y/o director:

La primera parte de la encuesta plantea cinco criterios que se deben valorar en los diferentes programas y una tabla de registro donde se sistematiza el levantamiento de información en los diferentes centros educativos. En cada casilla el profesor puede responder en A o B. Esta encuesta nos permitirá evaluar el programa de cooperativas escolares dentro del establecimiento.

Los cinco criterios empleados son los siguientes:

- Duración del programa, hay algunos que se presentan como una experiencia esporádica en algún momento de la etapa educativa y otros que tienen continuidad en el curso o en varios años.
- Número de veces que se ha aplicado, para diferenciar entre los programas de nueva aplicación y los que se llevan aplicando en el mismo nivel educativo varios años.
- Naturaleza del programa, identificando si está enfocado en actividades específicas de emprendimiento o potenciando objetivos de aprendizaje inmersos en el diseño curricular.
- Impacto en el entorno. En este apartado diferenciamos experiencias que se desarrollan en un aula o en un curso de aquellas que suponen una mayor implicación con la comunidad educativa, incluso que presentan vínculos con el entorno del centro.
- Contenidos del programa, fundamentalmente las propuestas se pueden realizar extracurricularmente o desde contenidos curriculares vinculados a una o varias asignaturas. En este caso se pueden desarrollar proyectos interdisciplinarios desarrollando algunas partes del currículo de las asignaturas aplicadas.

Para evaluar el diseño del proyecto se considera que para diseñar un proyecto de cooperativa escolar es un proyecto en sí mismo, por lo tanto, recorre las mismas etapas de la creación de un proyecto tradicional.

La encuesta que llevaremos a cabo permitirá registrar graduadamente dividiendo los pasos en cada una de las fases de proyecto, este análisis permitirá reconocer las carencias y el incremento en la calidad del proyecto diseñado.

La encuesta se estructura, por lo tanto, siguiendo cronológicamente las fases del proyecto y las respuestas son “siempre”, “casi siempre”, “a veces” o “nunca”.

#### 1. Descubrimiento

1. Las ideas y aportaciones iniciales para el proyecto son numerosas.
2. Las ideas y aportaciones iniciales para el proyecto son creativas y posibilitan un desarrollo posterior rico.
3. Se valoran de forma equilibrada las aportaciones de alumnos y profesores.
4. Se identifican oportunidades diferentes para llevar a cabo el proyecto y sus diferentes fases.
5. Se exploran diferentes posibilidades de actuación.
6. Se analizan los pros y los contras de cada posibilidad

#### 2. Desarrollo Conceptual

1. Los objetivos del proyecto son claros y realistas
2. Los objetivos del proyecto están explícitos y están compartidos por los participantes.
3. Las fases del proyecto están bien definidas.
4. El análisis de las necesidades a las que el proyecto quiere responder es sistemático y apoyado por evidencias.
5. Las propuestas de acciones responden estratégicamente a las necesidades.
6. Existe una definición clara previamente de los logros que se quieren alcanzar.

#### 3. Dotación de recursos.

1. Se ha elaborado un presupuesto ajustado a las necesidades del proyecto.
2. Los recursos son accesibles para todos los participantes.
3. Se utilizan las nuevas tecnologías para optimizar el desarrollo de proyecto.
4. Se ha generado un equipo de trabajo adecuado a la tarea que se ha de realizar.
5. Los participantes en el proyecto conocen claramente su rol.

6. Se han establecido alianzas y redes de trabajo con instancias externas al centro educativo.

4. Puesta en marcha.

1. Las actividades propuestas son ricas y motivadoras para los alumnos.
2. El grado de implicación es alto
3. Son constantes en la participación.
4. Los alumnos trabajan con un grado alto de autonomía.
5. Los alumnos disponen de ayuda y asesoramiento cuando lo necesitan.
6. Las dificultades que aparecen se afrontan de forma constructiva.
7. Las tareas se completan hasta el final.
8. Se realiza un seguimiento personalizado del trabajo de cada participante.
9. Se realiza un seguimiento continuado de cada paso que realiza el equipo.

5. Crecimiento y sostenibilidad.

1. Se recopilan de forma sistemática evidencias de los avances del proyecto.
2. Se comunican los logros a todas las personas implicadas en el proyecto.
3. Se comunican y publicitan los logros en el exterior.
4. Se evalúan los resultados de forma objetiva y explícita.
5. Se identifican propuestas de mejora y crecimiento.
6. Se reflexiona sobre el proceso con los alumnos.
7. Se identifican aplicaciones de lo aprendido a otras situaciones o proyectos.
8. Se elabora una memoria explicativa final.

Otro cuestionario será puesto a disposición de los profesores o directores encargados del proyecto de las cooperativas escolares. Este cuestionario de evaluación facilita la reflexión y evaluación sobre el proyecto de cooperativa escolar desarrollado en el centro educacional.

Pretende valorar el impacto que el desarrollo de la cooperativa ha tenido en el entorno educativo y en los miembros de la comunidad educativa, por lo que recoge ítems implicados con los alumnos de manera directa, con el resto de los alumnos y profesores, con las familias, con entidades del entorno y sobre todo con la mejora en el aprendizaje de los alumnos. Las respuestas posibles en esta ocasión son “mucho”, “considerablemente”, “a veces” o “nunca”.

1. ¿El proyecto de cooperativas escolares ha mejorado la asistencia y participación activa de los alumnos?
2. ¿Los alumnos participantes han mejorado su rendimiento académico?
3. ¿Han disminuido los problemas de disciplina en los grupos participantes?

4. ¿Se observa un conocimiento mayor de la realidad del entorno escolar?
5. ¿Se han incrementado las redes de colaboración con instituciones externas?
6. ¿Se han enriquecidos los programas de orientación escolar y opciones de futuro de los alumnos implicados?
7. ¿Se ha fomentado la participación de las familias en las actividades vinculadas a los proyectos?
8. ¿Se ha profundizado en los aspectos éticos de las actividades realizadas?
9. ¿Se han fomentado las actividades interdisciplinarias y el uso del conocimiento teórico en contextos y experiencias reales?
10. ¿Han mejorado la comprensión de lo que significa la vida adulta y el sentido del trabajo para un proyecto personal de futuro?
11. ¿Han mejorado las estructuras de trabajo cooperativo de los equipos?
12. ¿Se ha percibido una mejora de la inclusión de los alumnos en situaciones de riesgo y con necesidades educativas especiales?

En otra sección y debido a la importancia para la educación formal en la contingencia, se propone evaluar la calidad del aprendizaje. Evaluar es un proceso de investigación del que se deducen acciones encaminadas a conseguir la mejora de los resultados en el aprendizaje de los alumnos. Las herramientas, por tanto, no pueden centrarse en esos resultados, como ya hemos dicho, la evaluación de los procesos es necesaria para poder intervenir y permitir a los alumnos la posibilidad de mejorar la calidad de su aprendizaje de forma constante.

El cuestionario que se presenta a continuación está destinado a medir el impacto en el aprendizaje en el proyecto de cooperativas escolares, esta respuesta requiere un ejercicio de reflexión del profesor quien es el que conoce y dirige los resultados de sus educandos. Se presenta como cuestionario abierto para los profesores centrados en los siguientes aspectos:

1. Los objetivos de aprendizaje establecidos en el proyecto. Seleccionar y explicitar aquellos que son relevantes y por qué, es el primer paso para desarrollarlos de manera sistemática y profunda en el aula.
2. Identificar qué cambios de actitud queremos producir en los alumnos, ayuda a generar estrategias y usar recursos para provocar este cambio.
3. Es necesario establecer previamente qué rasgos de la competencia emprendedora van a estimular y evaluarlos a lo largo del proyecto, pues, de nuevo, esto dirige y focaliza la acción educativa.
4. En el diseño de tareas es vital prever qué tipo de pensamiento queremos que ejerciten y elegir y aplicar estrategias de pensamiento asociadas para el estímulo del aspecto elegido.

5. Explicitar con claridad los contenidos y las materias a los que están asociados permite que el profesor no se disperse en la elaboración de actividades.
6. Qué herramientas de evaluación, cómo se estimula la autoevaluación y co-evaluación, son preguntas necesarias para mejorar en los alumnos los procesos de aprendizaje.

Cuestionario:

1. ¿Los objetivos formativos del proyecto son relevantes para el aprendizaje de los alumnos? Identifícalos de forma explícita y añade una razón que los justifique.
2. ¿Qué cambios visibles de actitud se quiere producir en los alumnos?
3. ¿Qué competencias queremos que ejerciten? Identifica qué rasgos, respecto a autonomía, liderazgo, innovación y habilidades empresariales, van a ser estimulados y evaluados.
4. ¿Qué tipos de pensamiento crítico y creativo quiere que se ejerciten? Identifica los procesos que se requieren para las diferentes fases y tareas.
5. ¿Qué conocimientos quiere que aprendan? ¿A qué materias/objetivos curriculares (fundamentales transversales y fundamentales verticales) están vinculados?
6. ¿Cómo va a evaluar estos elementos? ¿Qué herramientas de evaluación, co-evaluación, y autoevaluación se han diseñado? ¿Cómo utilizan los resultados que se obtienen de ellas?

En los anexo A se adjuntan los instrumentos de levantamiento de información utilizados en su versión para completar.

## **CAPITULO II EXPRESIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA**

### **2.1 La Economía Social y Solidaria. El tercer sector.**

La economía social o economía social y solidaria es un sector de la economía que estaría a medio camino entre el sector privado y el sector público. Conocido también como tercer sector, incluye a cooperativas, empresas de trabajo asociado, organizaciones no lucrativas, asociaciones caritativas y mutualidades.

Según algunos autores, el concepto de “economía social” designa a aquel conjunto de organizaciones microeconómicas caracterizadas por unos rasgos comunes marcados por una

“ética social”. Siendo un concepto definido en positivo, iría más allá de la clásica delimitación interinstitucional basada en identificarlo como un sector residual, integrado por aquellas organizaciones que no pertenecen al ámbito de la economía pública ni al de la economía privada capitalista.

En el documento “Emprendimientos sociales y liderazgo en el sector no lucrativo chileno. Modelos de gestión y buenas prácticas” de Mario Radrigán Rubio y Ana María Dávila (2015), donde se indica justamente la concepción de ética social que diferencia a este sector de la economía, se identifican ocho conceptos fundadores que son numerados a continuación:

1. La primacía del hombre y del objeto social sobre el capital
2. La adhesión voluntaria y abierta, y el control democrático de sus miembros desde la base.
3. La conjunción de los intereses de los miembros y del interés general.
4. La defensa y aplicación del principio de solidaridad y responsabilidad.
5. La autonomía en la gestión y la independencia de los poderes políticos.
6. La creación de empleo estable y de calidad.
7. La aproximación de los trabajadores al núcleo de decisión de la empresa.
8. La formación de una conciencia de autorresponsabilidad de los propios trabajadores.

La empresa de la economía social y solidaria, más allá de buscar la generación de beneficios económicos para reinvertir, como dice la teoría tradicional, busca el mejoramiento de la calidad de vida de quienes la componen. Benedetto Gui (1991) diferencia dos tipos de empresas sociales y solidarias. La primera donde los beneficiados del giro de la empresa no pertenecen al grupo de personas que las componen, llamándolas empresas de interés general, como por ejemplo, las fundaciones y las asociaciones (corporaciones, organizaciones comunitarias, etc.). Y un segundo grupo de empresas sociales llamadas de

interés mutualístico, donde la característica que las distingue es que los miembros que la componen y dirigen se ven beneficiados de la actividad de la empresa.

Otra clasificación existente, también referente a los beneficios generados por este tipo de empresas de la economía social o empresas del tercer sector, distingue empresas sin fines de lucro, donde el fin último es el de producir servicios no destinados a la venta. Mientras que existen otras empresas donde los beneficios generados por la producción y venta de bienes o de servicios son distribuidos democráticamente entre sus socios, como es el caso de las cooperativas.

La economía social y solidaria, es de principal relevancia en tiempos como los que corren, donde las desigualdades extremas en la economía de los países sudamericanos especialmente, genera el surgimiento de estos movimientos que van más allá de lo económico, favoreciendo el desarrollo de una riqueza social y la consolidación de valores democráticos, con especial incidencia en la sociedad respecto a la inclusión de la ciudadanía.

Por otro lado, estas entidades desarrollan sus actividades en la totalidad de los sectores de la economía, como por ejemplo el desarrollo rural, la vivienda, el acceso a servicios, acceso al mundo del trabajo, educación, salud, seguros y una diversidad muy amplia de otros sectores.

## **2.2 Relato Histórico:**

Las prácticas económicas fundadas en principios de solidaridad y equidad, existieron en todos los continentes, y ciertamente mucho antes de la revolución industrial como un elemento fundamental de agregación, coexistencia, e integración social, al interior de diferentes comunidades humanas, pero no es hasta el advenimiento de la automatización de los procesos industriales en tiempos de la primera revolución industrial que se tienen registros de los primeros movimientos sociales con características económicas sociales y solidarias.

Durante la primera revolución industrial, como reacción de los artesanos expulsados de los mercados producto del remplazo del hombre por las maquinas, surgen en Gran Bretaña las primeras Uniones de Oficios (en inglés *Trade Unions*), así como las primeras cooperativas. En efecto, con la formación de la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale (en inglés *The Rochdale Society of Equitable Pioneers*), en la ciudad de Rochdale al noroeste de Inglaterra en 1844, el cooperativismo se fue consolidando poco a poco.

Algunos otros ejemplos en Europa de esos años, fueron a través de pioneros del movimiento cooperativo como por ejemplo, Friedrich Wilhelm Raiffeisen quien crea en 1847 una panadería cooperativa en Alemania. Posteriormente en 1884 se deroga definitivamente en Francia la ley el Champelier (*Loi Le Champelier*) que prohibía las organizaciones obreras, especialmente las corporaciones de oficios, pero igualmente las asambleas, reuniones y manifestaciones de obreros y campesinos, como también los movimientos gremiales, nace entonces el ancestro de las Sociedades Cooperativas y Participativas (SCOP, *société cooperative et participative*), La Cámara Consultiva de las Asociaciones Obreras de Producción. Finalmente 51 años después de los principios de Rochdale en 1895, se declaran los principios de la identidad cooperativa, y a partir de ese momento el movimiento de la economía social y solidaria y principalmente las cooperativas comienzan a expandirse rápidamente por los 5 continentes, fundado sobre los mismos principios universales de:

1. Adhesión voluntaria y abierta a todos
2. Poder democrático ejercido por sus miembros
3. Participación económica de sus miembros
4. Autonomía e Independencia
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Compromiso hacia la sociedad.

### **2.3 Relato de Actualidad:**

En la actualidad, varios estudios históricos sobre el nacimiento del concepto de la economía social y solidaria, concluyen que este movimiento tiene especial importancia en los tiempos de crisis. La economía social es la vía de respuesta a las desigualdades y la no satisfacción de necesidades por parte de del sector público (el estado) y privado (las empresas) en tiempos de crisis (Moulaert y Ailenei. 2005).

Es necesario notar que, durante el periodo de post guerra algunas de las actividades de la economía social estuvieron ligadas a instituciones del estado, como por ejemplo en Francia y la aparición de las mutuales o asociaciones de ayuda mutua, que fueron reconocidas como socias y participantes del llamado sistema del bienestar. En este periodo de tiempo, importantes sectores de la economía social se integraron a las propuestas del estado benefactor para garantizar derechos sociales a todos los ciudadanos. Sin embargo, otro número no menos importante de asociaciones que pueden calificarse dentro del tercer sector, mantuvieron su filosofía de movimiento alternativo, como se observa en la explosión de movimientos sociales en la década de los 70.

Una periodicidad en términos de crisis es observable en los periodos recientes de la historia capitalista. En los años 70, los movimientos de la economía social, nacieron como respuesta por un lado a las nefastas consecuencias de la producción en masa y por otro lado, a la sobrecarga del sistema del bienestar. Como consecuencia, se vuelve a las pequeñas emprendimientos y asociaciones para el desarrollo local, como también la aparición de organizaciones sin fines de lucro con objetivos sociales. Las cooperativas de trabajo y de servicios colectivos fueron diseñadas para satisfacer la necesidad de trabajar de una manera diferente, para favorecer la producción cooperativa y ecológica, en este sentido según escribe Lipietz (2001), el objetivo era establecer un bienestar colectivo y volver a crear vínculos sociales entre las personas dentro de sus comunidades, con el fin de proporcionar una alternativa a los servicios prestados por el estado.

En la década de los 80 y 90, las altas tasas de desempleo generaron un crecimiento en la importancia de la economía del tercer sector, como producto de la perdida de protección del estado benefactor. En esta óptica, nacen las empresas de inserción laboral y de propiedad de los trabajadores. A diferencia de la década de los 70 donde el movimiento nacía como alternativa a los servicios del estado, en los 80 y 90 fue en respuesta a las necesidades desatendidas por la crisis de la finanzas públicas del estado (Bouchard et al. , 2000, p. 7).

Hoy en día como en los 80, la economía social re-emerge como una economía social y solidaria estrechamente relacionada con la filosofía Neo-liberal e individualista de la sociedad. Lo que distingue la economía solidaria, es sobre todo que la iniciativa nace desde los ciudadanos y ciudadanas resueltos a hacer cualquier cosa por la sociedad, porque ellos integran en su comportamiento individual la utilidad para todos, y por lo tanto para ellos mismo, de mantener los lazos sociales, de aumentar el capital social, de mejorar el medioambiente, de defender a su vecino (Lipietz, 2001, p.51).

La economía social y solidaria, tiene un gran efecto sinérgico en la sociedad, crea una sinergia entre los diferentes actores sociales, autoridades políticas, ciudadanos, empresas y estado, generando espacios de trabajo para ofrecer nuevos servicios, oportunidades, desarrollo, mejora en la calidad de vida y la creación de competencias en la personas, principalmente favoreciendo el emprendimiento, creatividad e innovación en quienes participan de este trabajo asociado.

Sin duda el trabajo y resultados que genera la economía social tienen incidencia en un amplio espectro de situaciones. A menudo estos resultados incidirán de manera positiva en aumentación del capital social en los medioambientes donde se desarrollen y la forma que tome la empresa solidaria. Las formas más aceptadas de entidades del tercer sector en la actualidad son:

**Sociedades Laborales:** Son empresas mercantiles que pertenecen a los trabajadores, en estas empresas al menos el 51% del capital social debe estar en manos de los trabajadores socios fijos y ningún accionista puede tener más de un tercio de todas las acciones, salvo si es una entidad pública o sin fines de lucro, en ese caso podría ser superior pero sin alcanzar el 50%. Esta definición es la que establece la legislación española, país donde la mayor parte de las empresas de la economía social son sociedades laborales y cooperativas.

**Sindicatos:** Es un tipo de asociación integrada por trabajadores para defender y promover sus intereses laborales, con respecto al empleador, centro de producción, estado o cualquier otra figura con la que esté relacionado contractualmente.

**Mutualidades:** Son entidades conformadas sin fines de lucro sobre conceptos de solidaridad y ayuda mutua para garantizar el acceso a servicios basados en la confianza y reciprocidad. Quienes conforman las mutuales, contribuyen a la financiación de la institución con una cuota periódica que será destinada a brindar los servicios que presten, a los socios que lo necesiten.

**Fundaciones:** La fundación es un tipo de persona jurídica<sup>1</sup> que se caracteriza por ser una organización sin fines de lucro. Las fundaciones se constituyen a partir de un patrimonio dado por sus fundadores, para perseguir los fines que se contemplaron en su objeto social, y al mismo tiempo cuidar de su patrimonio como medio para la persecución de esos fines. Por esta razón, las fundaciones pueden realizar actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento de sus objetivos.

**Cooperativas:** La alianza cooperativa Internacional, definió en su segunda asamblea general en el año 1995 a las cooperativas como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.<sup>2</sup>

El tema central de este trabajo de título, son las cooperativas. Las cooperativas juegan un rol importante en la reducción de la pobreza y contribuyen a la puesta en marcha del programa de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) en favor del trabajo decente. Las cooperativas tienen un rol de emancipación permitiendo a los sectores más pobres de la población de

---

<sup>1</sup> La **Persona jurídica** es un sujeto del Derecho, capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones, así como ejercitar acciones judiciales. [http://www.derecho.com/c/Persona\\_jur%C3%ADdica](http://www.derecho.com/c/Persona_jur%C3%ADdica) consultado el 16-01-17

<sup>2</sup> “cooperativa de las Américas – Principios y Valores Cooperativos” <http://www.aciamericas.coop> consultado el 17-10-16

participar del progreso económico. Ellas ofrecen posibilidades de empleo a aquellos que tienen las competencias, pero poco o nada de capital y aseguran protección organizando la asistencia mutua en el seno de las comunidades.<sup>3</sup>

### **2.3.1 Centros de enseñanza de la Economía Social.**

Las cooperativas dentro del ordenamiento de la economía social y solidaria toman diferentes formas y tienen diferentes fines, siempre inspirados en principios solidarios y en busca del bien común y progreso humano, existen cooperativas de trabajo asociado, de ahorro y crédito, de consumidores y usuarios, transporte, artistas, artesanos, vivienda, etc.

Las cooperativas que van a ser de nuestra importancia en este trabajo, serán las cooperativas de enseñanza que se crean principalmente en Europa a partir de la década de los 80 y que inspiran a un segundo grupo de cooperativas, las cooperativas escolares.

Según indica UNESCO, las cooperativas escolares son

*“sociedades de alumnos administradas por ellos con el concurso de los maestros con vistas a actividades comunes. Inspirados en un ideal de progreso humano basado en la educación moral de la sociedad de los pequeños cooperadores por medio de la sociedad y el trabajo de sus miembros”.*

Si las cooperativas escolares existen hoy en día fue porque hubo antes un grupo de docentes críticos de su entorno que se dieron cuenta que algo andaba mal con la forma de hacer educación, e inspirados en los valores de la solidaridad, la ecología, el cooperativismo y el trabajo asociado decidieron formar centros de enseñanza diferentes, donde se enseñara de una manera innovadora y donde la relación de la comunidad educativa, alumnos, padres y auxiliares de la educación se desarrollara de manera más horizontal.

Los centros de enseñanza de la economía social entienden que los modelos educativos deben basarse en principios aceptados por todos y todas, que orienten y rijan el pensamiento, la organización y las conductas de sus asociados. Tales principios se asientan en una concepción humanista y de la vida, que concibe el trabajo como parte de la realización personal y que pone el capital al servicio de las personas.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios consultado el 17-10-16

<sup>4</sup> Modelos Educativo para los centros de economía social – propuesta en construcción.

Por la enorme importancia que tiene la educación en las personas, y más aún en los más jóvenes y el futuro de ellos, los centros de enseñanza de economía social se presenta como algo más que una formula económica para sus estudiantes, por importante que esta sea. Los centros de enseñanza cooperativa son un instrumento para el desarrollo humano de los alumnos, en cooperación con la sostenibilidad del mundo en que vivimos y a la resolución de problemas de la sociedad, a través del diálogo y la cooperación.

En consecuencia, los principios de las cooperativas escolares deben tener proyección sobre el conjunto de la comunidad educativa; deben incidir en las relaciones personales de quienes trabajan en las cooperativas, deben repercutir en el aula donde se proyecta el trabajo docente, e incidir en las familias que confían en el trabajo de las cooperativas. Las cooperativas escolares y los centros de enseñanza de la economía social mejoran el entorno donde se desarrollan y tienen el deber de comprometerse con las inquietudes de sus participantes, ese sentimiento de responsabilidad social debe estar impregnado en los estatutos de las cooperativas y el modelo organizativo y, consecuentemente, fomentar la resolución de conflictos a través de la colaboración y cooperación.

A partir del documento “Modelo educativo para los centros de Economía Social – Propuesta en Construcción” desarrollado en Andalucía España, por la Asociación Andaluza de Centros de Enseñanza de Economía Social se identifican los siguientes principios que rigen a las cooperativas y distinguen a los centros de economía social. Dentro de su propuesta presento una lista y descripción de principios.

- La **calidad**, entendida como la presentación de un servicio educativo para todas y todos y sin exclusiones, ejecutando de modo eficiente mediante la optimización de los recursos humanos y materiales adecuados, orientados a la mejora de los procesos educativos. Dicha calidad debe contribuir a aumentar el grado de satisfacción personal tanto de quienes participan de las cooperativas, como de quienes las llevan a cabo.
- La **democracia**, entendida como el derecho que tiene todo los miembros de las cooperativas a intervenir en la elaboración del modelo organizativo del centro, en la gestión del mismo, en la elección de los cargos y en la resolución de los conflictos. En la medida que la calidad y el funcionamiento de un establecimiento depende de todos los trabajadores, la democracia debe regularse con criterios de eficacia que requiere de estructuras ágiles, flexibles, y realistas orientadas a la consecución de

los objetivos del centro y también debe tener su proyección en el funcionamiento de las cooperativas en las aulas.

Finalmente es necesario tener en cuenta que la democracia más querida y más productiva no se reduce a una persona, un voto, sino que es la que integra pensamientos diversos, fomenta la participación de todos, respeta las minorías y a quienes discrepan, busca el acuerdo a través del consenso y relega las votaciones a situaciones excepcionales.

- La **formación** porque además de ayudar al crecimiento personal y colectivo, resulta imprescindible para conseguir la calidad y la educación que se pretende alcanzar, puesto que, además de ser un motor de cambio y mejora continua, nos ayuda a adaptarnos a los cambios, lo que permitirá optimizar los recursos y mejorar los procesos y los resultados para seguir siendo competentes y competitivos. Cuando va unida a la innovación y a la investigación, la formación se convierte en una fuente de satisfacción personal y colectiva porque fomenta la curiosidad, crea ilusión, mantiene vivo al colectivo, da visión de futuro a los establecimientos. La formación, innovación e investigación deben plantearse como una inversión porque colabora a desarrollar el capital humano.
- La **participación económica**, entendida como reparto equitativo de la riqueza en los participantes de las cooperativas, sin olvidar la planificación de procesos de futuro que permita a la organización seguir desarrollándose. Debe realizarse teniendo en cuenta el aporte que realiza cada participante, el esfuerzo y el tiempo personal invertido, la dedicación y la responsabilidad.
- La **resolución pacífica y dialogada de los conflictos**, que son inherentes a la dinámica y gestión de cualquier organización compuestas por personas que conviven en el trabajo y que, lejos de concebirlas como un problema, deben verse como una ocasión para el enriquecimiento personal y el crecimiento de la organización, siempre y cuando las diferencias se solucionen a través del diálogo y el acuerdo.

La resolución adecuada de los conflictos pasa por saber consensuar o pactar, eludiendo las decisiones por mayorías mecánicas cuando afecten a creencias, evitando que las diferencias profundas se transformen en conflictos permanentes y enemistades que pongan en peligro la organización.

- La **Independencia**, comprendida como la práctica el pluralismo ideológico de la cooperativa escolar y de los centros de enseñanza, garantiza la autonomía de las personas trabajadoras en el desempeño de sus funciones, la democracia interna de la organización y la desvinculación de todo tipo de poder, aspectos que corroboran que la cooperativa tome sus propias decisiones y razonando, sin depender de entidades u organizaciones externas.

La independencia, sin embargo, no impide los compromisos que adopten el centro educativo y las cooperativas con los valores universales, los valores del cooperativismo o los valores específicos que estime convenientes. La práctica de la independencia debe servir para reforzar la autonomía del alumnado, que debe aprender a tomar sus propias decisiones. Finalmente, cuando la independencia se ejerce hacia cualquier religión o creencia y reduce a éstas a la vida privada, se entiende como laicidad o ausencia de práctica confesional y de proselitismo hacia el alumnado, así como respeto a la libertad de conciencia de los miembros de la comunidad escolar.

- La **cooperación**, entendida como colaboración, corresponsabilidad e implicación de todas las personas trabajadoras en la obtención de un mismo fin o en la resolución de los problemas. Los resultados obtenidos cuando se colabora son mejores, más sólidos y duraderos que cuando se trabaja individualmente o de modo competitivo, porque los resultados son más ricos y porque involucran de como corresponsable a todo el personal en la mejora de la comunidad. Por su importancia debe proyectarse en el aula y en la dinámica de la organización.
- La **flexibilidad**. La educación debe ser un canto a la esperanza, donde no cabe ni el escepticismo ni el desaliento, pero tampoco el dogmatismo. Por eso se incluye la flexibilidad como principio como una actitud de tolerancia en el tratamiento de las discrepancias que induce al respecto a las opiniones ajenas y hace posible la negociación y el consenso. Las relaciones con otras personas en su diversidad conciben como riqueza que debe ser valorada como un patrimonio de la organización, desde la concepción que la globalidad es más que la simple suma de las identidades.
- El **interés por la comunidad**, se incorpora como la relación e interacción del centro con su entorno, buscando la sintonía e implicación con el mismo, con sus problemas y su desarrollo. La comunidad, además de un referente social y cultural, debe convertirse también en un referente para la construcción de los aprendizajes. Sólo

educando desde las señas de identidad del entorno y la comunidad de aprendizaje es posible concebir la utopía que, persiguiendo metas imposibles, va cambiando la realidad, haciéndola más humana.

- La **transparencia informativa**, entendida como derecho y deber de informar y mantener informada a toda la comunidad educativa en los aspectos que le conciernen y afectan, especialmente los referidos a las decisiones tomadas, los procesos que se siguen para tomarlas y los resultados que se obtienen. Una gestión transparente que pone la información al alcance de todo el mundo, facilita el sentimiento de pertenencia a la organización y aumenta el grado de implicación en las tareas comunes.

Los centros de enseñanza de la economía social y solidaria, inspirados en estos principios, dan paso a través de la educación de sus estudiantes a la creación de cooperativas escolares. Las cooperativas escolares en su dimensión educativa incluyen los objetivos fundamentales verticales y los objetivos fundamentales transversales del ministerio de educación, como también abordan de manera generalizada en la mayoría de las actividades de la cooperativa los contenidos mínimos de la mayoría de los sectores de aprendizaje.

Finalmente los centros educacionales que incorporan estos principios y logran conjugar de manera eficiente los contenidos y objetivos impuestos por el ministerio, hacen carne la visión de los centros educativos como una entidad relevante del entorno, que interactúa con el mismo y con sus instituciones de diversa índole. La organización escolar es un subsistema que alimenta a la comunidad, con la distribución de valores, conocimientos y habilidades, cuyos efectos benefician a su entorno y señalan modelos de actuación que influyen en quienes reciben su influencia.

Por todo lo anterior, la dimensión cooperativa tiene un rol coadyuvante en la consecución de los fines más trascendentales instituidos por la escolaridad, en su aporte al bien común. (Radrigán et al. 2000).<sup>5</sup>

## **2.4 La Gestión Participativa**

Como en todo sistema socio-técnico, organización, el aceite lubricante que hace funcionar la organización y permite alcanzar niveles deseables de eficiencia y efectividad es la gestión. En este sentido como característica primordial de los emprendimientos sociales y en las empresas de la economía del tercer sector, tenemos la participación activa de los socios del

---

<sup>5</sup> MODELO DE COOPERATIVA DE SERVICIOS ESCOLARES. Manual de profesor asesor. Mario Radrigán, Manuel Silva, Mónica Rodríguez.

emprendimiento. Por tanto la gestión participativa es un elemento fundamental y diferenciador de los emprendimientos sociales.

De ahora en adelante vamos a hacer algunas definiciones importantes que permitirán comprender el sentido de este trabajo de título. El *management* o la gestión en castellano, es una variable clave en el éxito de las organizaciones. Desde la perspectiva de los emprendimientos sociales y más precisamente en las cooperativas escolares, tenemos ejemplos en el mundo que nos entregan las bases para la construcción de un modelo exitoso en nuestro país. Pero la idiosincrasia nacional, su cultura interna, el ordenamiento del poder, los valores y roles del fenómeno de cooperativas escolares en Chile, responde a características propias del territorio, historia de la organización y contexto de realización. Es por esta razón que estudiaremos estas variables culturales internas y cómo los modelos de gestión se adecuan a estas características particulares, dentro de nuestro modelo educativo.

De punto de partida tenemos que la gestión participativa reconoce el hecho de que la gestión es demasiado importante para dejársela solo a los dirigentes, en esta óptica en la gestión participativa no solo los dirigentes aportan o influyen en las decisiones que afectan a la organización, si bien es cierto, que en las cooperativas 1 persona es igual a 1 voto, una mayoría de votos, no es el arbitrario final de una decisión contenciosa. En la gestión participativa, los dirigentes (o dirigente) designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los “miembros del personal” a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

En el caso de las cooperativas escolares los “miembros del personal” son los propios estudiantes participantes de las cooperativas escolares, siendo esta característica la que les permite dialogar con sus pares, desarrollar capacidad de negociación, tolerancia, respeto hasta llegar a un consenso. Por otro lado, la consecución de resultados como hemos definido, sigue siendo responsabilidad del dirigente designado, en el caso de las cooperativas escolares el profesor guía, siendo este el principal responsable de los resultados de la gestión de la cooperativa. Sin embargo, el profesor guía o “gerente” no puede estar solo en esta labor, según nos dice María Luisa Ripoll en una entrevista realizada en Andalucía durante el mes de septiembre de 2016, el trabajo de acompañamiento de la cooperativa escolar que va devenir en el éxito de ésta, debe ser un trabajo en equipo de todo el equipo directivo del establecimiento, no puede ser una idea descabellada de un profesor y fundamentalmente debe estar unida al currículo. Por otro lado, y según la imagen n°2, el gerente es un elemento de conexión entre la cabeza directiva

y la empresa, esto quiere decir que el *mentoring* que recibe el gerente de la empresa cooperativa debe ser constante y efectivo, por lo tanto la relación con el equipo directivo del colegio, muchas veces el director del establecimiento y cooperación con expertos del mundo privado es fundamental para el buen acompañamiento del profesor guía y por consiguiente los buenos resultados de la cooperativa.

En el nivel más alto, en el nivel directivo encontramos la junta general de socios, donde el sentido de gestión participativa toma forma desde el inicio. Como ya hemos mencionado cada miembro de la cooperativa tiene derecho a voto sin distinción. La junta general de socios elige a los dirigentes, quienes componen el comité de educación, consejo de administración y la junta de vigilancia. Sin embargo, ella también decide sobre las orientaciones de la cooperativa, define y modifica los estatutos y reglamentos y debe tomar conocimiento del informe anual preparado por el consejo de administración y del informe de la junta de vigilancia.

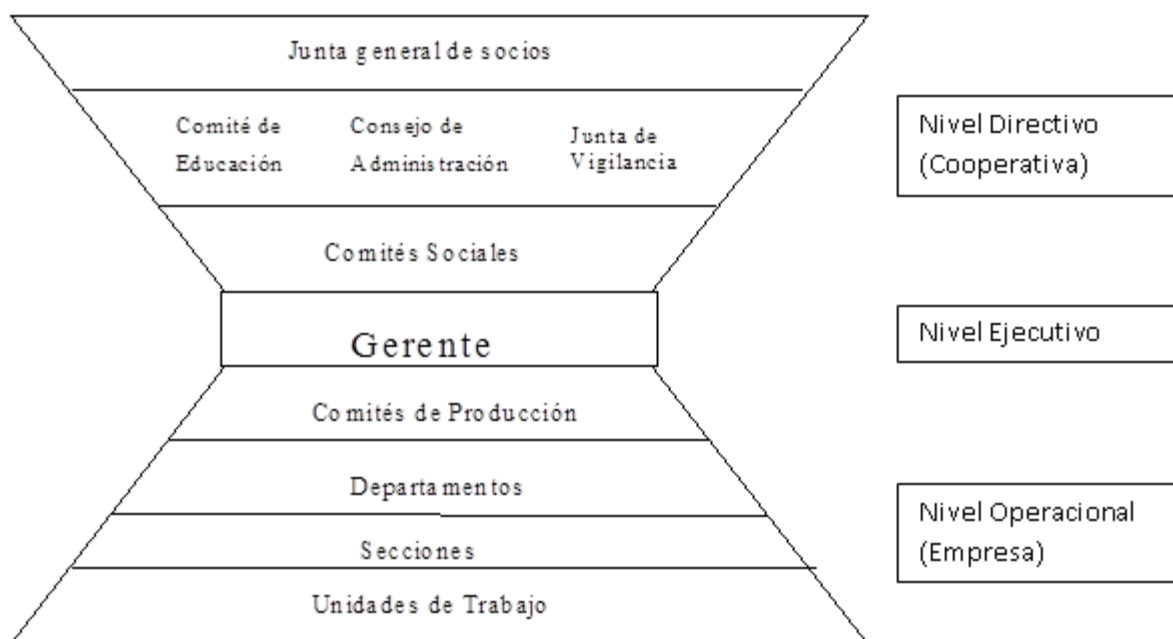


Ilustración 2 Estructura Organizacional de las Cooperativas.<sup>6</sup>

El consejo de administración, compuesto por entre 5 y 7 personas dependiendo del tamaño de la cooperativa es el principal representante de la cooperativa, vela por que la cooperativa sirva lo mejor posible a los intereses de sus socios, es decir, optimizar los beneficios que los socios obtienen de su cooperativa. El consejo de administración elige de entre sus miembros al presidente, vicepresidente, secretario y tesorero de la cooperativa. Esto se realiza en la

<sup>6</sup> Informe final cooperativas escolares Elsa Maurie

primera reunión del consejo de administración. La principal labor es llevar a cabo los objetivos fijados en la asamblea general y la planificación operacional de las actividades económicas de la cooperativa, como también controlar el funcionamiento general de la cooperativa y rendir cuenta de ello a la asamblea general anualmente. El consejo, es el encargado también, de decidir la contratación del gerente de la cooperativa.

El gerente de la cooperativa, es un funcionario que tiene el mismo tipo de responsabilidades y poderes que en cualquier empresa privada. Dentro de sus responsabilidades está, aplicar las orientaciones y directivas de gestión que el consejo de administración le confió y rendirle cuentas, participar en las reuniones del consejo de administración pero sin derecho a voto, planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa en función de los objetivos fijados por el consejo de administración.

El gerente de la cooperativa, tiene el poder de contratar y despedir, generalmente, al personal según las disposiciones previstas en los reglamentos de la cooperativa y definidas por el consejo de administración y dirigir al personal y empleados

En el caso de las cooperativas escolares las funciones del gerente, pueden ser desarrolladas por un alumno socio de la misma y no necesariamente contar con un gerente externo como en el caso de los otros tipos de cooperativas, pero a menudo este cargo es llevado a cabo por el profesor asignado.

La junta de vigilancia, la cual es elegida por la asamblea general de socios y formada por 3 o más socios (siempre impar) y tiene entre sus tareas; examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones de la cooperativa, así como la revisión de los estados financieros y tienen responsabilidad solidaria por los actos que no hubieran objetado oportunamente.

El comité de educación, también elegido por la asamblea general, tiene como funciones, asegurar para los asociados y personas que quieran ingresar a la cooperativa las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa y amplíen sus conocimientos en esa materia, utilizando todos los medios y métodos que juzgue convenientes. También, redactar y someter a aprobación del consejo de administración proyectos y planes de educación y de obras sociales para los socios y sus familias y ejecutar esos planes.

Las cooperativas escolares son reconocidas por el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía. Para ello deben contar con:

- Un estudio socioeconómico
- Elaboración y protocolización de estatutos
- Presentación ante el Ministerio de Economía

Además de lo anterior:

- Deben contar con un pequeño capital inicial aportado por sus socios.
- Están exentas de todo impuesto excepto del I.V.A
- Su representante legal debe ser el director del establecimiento educacional. Este debe certificar existencia y autenticidad de la cooperativa.
- Los padres y apoderados deben autorizar a los alumnos para ser socios de la cooperativa.

Estas dos últimas condiciones en función de la minoría de edad de los socios.

Estas son los elementos funcionales más clásicos de la estructura organizacional de las cooperativas escolares. Las cooperativas escolares, en su dimensión de emprendimiento social a través de la entrega de servicios a la comunidad, o en otras palabras, la satisfacción de necesidades no cubiertas en vías de aumentar el valor social, tienen que ser dirigidas y gestionadas de manera efectiva para el logro de los objetivos que se fijen en el momento de la fundación de la cooperativa.

Como hemos definido anteriormente esta tarea depende de todos los socios de manera general, pero es trabajo del gerente, consejo de administración y junta de vigilancia la de llevar a cabo la gestión, monitoreo y control de la cooperativa escolar.

En este contexto, para llevar a cabo una gestión efectiva de la organización, varios elementos resultan esenciales a la hora de gestionar el emprendimiento. Según el estudio bibliográfico realizado, variables como el liderazgo, la estrategia y la cultura al interior de los emprendimientos sociales, saltan a la vista como elementos fundamentales para el éxito de una organización.

El liderazgo es una variable compleja y fundamental en el desarrollo de los emprendimientos sociales. Por ejemplo en el documento “Gestión efectiva de los emprendimientos sociales” se describen algunas etapas por la que pasan los emprendimientos desde su inicio hasta la maduración, y para cada etapa son necesarias habilidades de liderazgo diferentes. Por ejemplo, en etapas tempranas del emprendimiento es necesario un líder más bien carismático, capaz de influir positivamente en su entorno y dar la fuerza motivación necesaria para el inicio del emprendimiento. Después, durante la etapa de institucionalización, es ventajoso un liderazgo directivo; conviene que sea participativo en la etapa de descentralización, y político cuando se alcanza el conglomerado social. No obstante, sea cual fuere el estilo de gestión, lo importante es que la organización obtenga un buen desempeño en el emprendimiento social.

En cuanto a la importancia de tener una estrategia clara en la gestión participativa, radica en que establece una dirección, indica un camino a seguir y sirve de guía. Y, aunque luego muchas veces la estrategia no se cumple en su totalidad, disponer de ella ayuda a la organización a saber dónde está respecto de donde se había propuesto ir. Charles Handy (1997, p. 20.) decía que *“no es bueno tener una estructura y estrategia brillante y unas grandes personas, a menos que haya una razón para ello. Y no te lleva muy lejos ir diciendo lo maravillosas que serán las cosas en el futuro si saber cómo llegar allí”*.

La estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de re-configuración de los recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés (Johnson y Scholes. 2001). El objetivo de la estrategia para los emprendimientos sociales es la creación de valor social y valor económico.

Es erróneo pensar que la estrategia son leyes inamovibles. Sin embargo, sí consiste en objetivos principales, propósitos y metas que se conjugan en forma de políticas, líneas de acción, y planes para conseguir esos planes, y que son desarrollados conscientemente y en coherencia (deseablemente) con la misión de la organización. En estas líneas de actuación se enmarcan las decisiones cotidianas gracias a las cuales se establece, en un momento determinado, la posición de la organización respecto al entorno que la rodea, la escuela y la comunidad educativa en el caso de las cooperativas escolares. Por ello, cuando la estrategia está bien definida debería responder a las siguientes preguntas: *“¿A quién nos dirigimos? ¿Qué servicios prestamos? ¿Cómo lo hacemos? ¿En qué nos diferenciamos de otras cooperativas?”*

(Andrews. 1997, p.59). Los objetivos, metas y políticas, establecen qué es y qué quiere ser la organización y en qué clase de actividad va desarrollarse.

Este trabajo de investigación de las cooperativas escolares, está inspirado en el modelo Mark H. Moore (Moore. 1995. 2000.) para analizar las estrategias. El modelo del “triángulo estratégico” representa en sus aristas 3 elementos de importancia para la definición de una estrategia. En el vértice superior está la proposición de valor de la organización, que señala su norte, la dirección. Esta es la promesa que hace la organización de dar respuesta a una necesidad insatisfecha de la comunidad, o de parte de ella, y se estructura a partir de su misión y valores. Cuando la organización logra hacer realidad su promesa, crea valor a la comunidad. A su vez, para alcanzar esta promesa puede recorrer dos caminos alternativos o complementarios: crear valor social o valor económico.

La proposición de valor se apoya en dos patas. La primera, es la “legitimidad y apoyo”, y pone énfasis en la capacidad de la estrategia de conseguir apoyo para el valor que se desea

crear. Y el último vértice del triángulo se dedica a la “capacidad operacional”. Pone énfasis en la existencia de conocimientos suficientes y capacidades para obtener el resultado esperado.

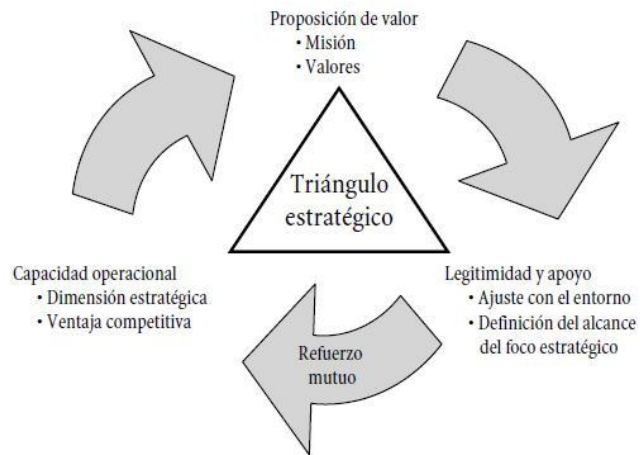


Ilustración 3 Triángulo estratégico de Moore<sup>7</sup>.

La Cultura, por otro lado juega un rol fundamental al momento de comprender el desempeño de cualquier tipo de organización. Dado que el desempeño que logre la cooperativa escolar dentro de un establecimiento educacional, va incidir irremediabilmente en los aprendizajes de los educando, estudiar el desempeño organizacional desde su dimensión cultural, resulta una variable importante al momento de catalizar el efecto de cambio social que tiene la educación en los menores. Una de las principales críticas del sistema educativo es la verticalidad de la información y en la transferencia de conocimiento. Debido a que según la literatura estudiada las cooperativas escolares y los centros de enseñanza de la economía social y solidaria proponen otro modelo educativo, la dimensión cultural es irremediabilmente modificada al interior de la escuela y en el entorno de la comunidad educativa (Delors. 1996) (Radrigán y Dávila. 2015) (Alemany, Marina y Pérez. 2013) . Ello se manifiesta en los patrones de conducta o patrones culturales.

Mediante el análisis de la misión, las estrategias y políticas explicitadas generalmente en los estatutos, reglamentos, y principios de las cooperativas escolares, es posible detectar patrones culturales que la organización expresa con facilidad e, inclusive, desea ver vinculados a su imagen institucional. No obstante, no siempre existe sintonía entre las normas y políticas formales y en las acciones concretas de la gestión. Al proseguir en esa interiorización, el análisis puede demostrar diferencias y semejanzas en la distribución de poder formal, conforme fue definido en la estructura organizacional y en el organigrama, cuando se contrapone al poder informal, basado en relaciones interpersonales y en redes

<sup>7</sup> Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales.

sociales espontáneas. Estas, aunque no estén reconocidas en el diseño de la organización pueden asumir funciones esenciales para su buen funcionamiento.

Es importante en este sentido, que el profesor guía, director o todo profesional de la educación involucrado en la gestación del emprendimiento de la cooperativa escolar, desarrolle habilidades para identificar los patrones culturales que se manifiestan de forma predominante en diversas dimensiones.

Un hecho fundamental, de la gestión participativa en su dimensión cultural, es la apertura del aula de clases a la colaboración de los estudiantes con sus pares y el resto de la comunidad educativa. Dentro de este marco, la bibliografía estudiada nos muestra que, los procesos de gestión que tienen influencia en los patrones culturales de la organización fueron la informalidad en el día a día de la administración y la participación activa en redes de colaboración. Ambos reflejan la idea de que las estructuras rígidas en los procesos de gestión son inadecuadas en un ambiente organizacional en el cual las personas se identifican en virtud de las ideas compartidas y los valores inherentes a la causa por la que trabajan.

Esta realidad le plantea un desafío al gerente y al equipo directivo del colegio, responsables del éxito en la gestión de las cooperativas, en cuanto a conciliar los beneficios resultantes de la diversidad cultural del trabajo y la informalidad de las relaciones entre las personas, con la necesidad de garantizar niveles satisfactorios de desempeño organizacional y la propia sostenibilidad de las cooperativas. Por lo tanto, es importante que el gestor esté atento a la posibilidad de confrontación entre patrones culturales y promueva la integración de opiniones y expectativas orientadas a una cultura de la efectividad. Algunos elementos cruciales para alcanzar ese objetivo son las prácticas de administración estratégicas, los procesos de planificación participativa, las inversiones en educación (educación cooperativista) y capacitación y, principalmente, la construcción de un clima interno de confianza y de compromiso con los resultados.

En segundo nivel, un nivel superior más allá del trabajo directo con las cooperativas escolares, la participación activa de los directores de colegio y profesores guías, en redes de colaboración parece mejorar de manera significativa los procesos de gestión. Según lo dicho en la entrevista con María Luisa Ripoll en Andalucía, uno de los principales factores de éxito de la escuela de economía social y solidaria, junto con el éxito de las cooperativas escolares, es el conocimiento del entorno de las cooperativas escolares, el conocimiento del quehacer del resto de las cooperativas de la comuna, de la región y el país, puede en algunos casos generar redes de comunicación que se traducirán en el éxito de las cooperativas. Compartir experiencias entre directores y profesores guías genera redes de

cooperación y mejores resultados del proyecto educativo detrás de las cooperativas escolares.

Para concluir este apartado acerca de la gestión participativa, es importante destacar que esta está profundamente relacionada con los valores y principios de los centros de enseñanza de la economía social que inspiran las cooperativas escolares y sus proyectos educativos.

El principio de **democracia** desde un principio es incorporado tanto en la elección de cargos como en las posibilidades de intervenir en las decisiones de gestión de la cooperativa. La **formación**, que está estrechamente relacionado con la innovación e investigación las cuales dan visión de futuro y permiten una planificación estratégica para el logro de resultados. Ligado a esto último, la **participación económica** de los socios de la cooperativa está reflejada en dos dimensiones. Primero desde el logro de la proposición de valor definida en la estrategia. Y en segundo lugar, en la planificación económica y creación de valor económico para la sobrevivencia de la cooperativa. Por otro lado la **resolución pacífica y dialogada de los conflictos**, se ve directamente relacionada por un lado por las características de los liderazgos al interior de la cooperativa y a las dinámicas culturales informales donde se refleja el respeto, empatía y ánimo de **cooperación**. La **independencia**, se manifiesta en la gestión a través de las estructuras organizacionales subyacentes a los emprendimientos sociales, estructuras más horizontales garantiza la autonomía de los estudiantes y democracia interna que permiten la sinergia y flexibilidad. La **transparencia informativa** y honestidad dentro de la gestión están profundamente arraigadas a través de los procesos de rendición de cuentas. En definitiva la gestión participativa es el fiel reflejo de los valores y principios que inspiran las cooperativas escolares y emprendimientos sociales.

## **2.5 Diagnostico de los centros educacionales. La realidad chilena.**

Las entrevistas en profundidad y encuestas fueron aplicadas a profesores y/o directores de 10 establecimientos educacionales que participaron o participan en la actualidad, en el proyecto de difusión y promoción de cooperativas escolares, promovido en conjunto por el CIESCOOP y COOPEUCH, a través de talleres de capacitación a alumnos y profesor asesor sobre las cooperativas escolares.

Las escuelas que participaron en este proyecto a lo largo de los años, se desconoce con precisión, pero se recopiló información acerca de alrededor de 60 escuelas formadas inicialmente en los que se refiere a educación cooperativista, valores cooperativos y asociatividad.

El proyecto difundido por COOPEUCH y el CIESCOOP contemplaba una formación inicial a alumnos, profesores y miembros de la comunidad educativa, y luego se esperaba la notificación del interés de la formación de una cooperativa, en ese momento las escuelas que decidieran formar una cooperativa, debía presentar la iniciativa que deseaba poner en marcha y posteriormente iba siendo monitoreada y controlada por las entidades antes mencionadas.

En el año 2014 en el informe final sobre el proyecto de cooperativas escolares, se mantenían en funcionamiento 4 cooperativas escolares, todas de la región metropolitana:

- Escuela República de Israel, Santiago, Región Metropolitana.
- Escuela República de Ecuador, Santiago, Región Metropolitana.
- Escuela Futuro las Mercedes, Isla de Maipo, Región Metropolitana.
- Liceo Comercial Eduardo Frei Montalva, Santiago, Región Metropolitana.

Otras 5 escuelas fueron capacitadas ese año, de las cuales se entrevistó a la profesora asesora y director del Colegio Josefina Gana de Johnson de Puente Alto, perteneciente a la fundación protectora de la infancia y que a lo largo de los años ha tenido muy buenos resultados en la aplicación del proyecto de cooperativas escolares, como también al director de la Escuela República de Argentina de Punta Arenas.

Cuatro establecimientos escolares más fueron incluidos en las entrevistas y encuestas de esta investigación, estos son:

- Liceo Marítimo, Valparaíso, Región de Valparaíso.
- Liceo Benjamín Vicuña Mackenna, La Florida, Región Metropolitana.
- Escuela Unión Nacional, Peñalolén, Región Metropolitana.
- Escuela Básica Municipal 513 Colegio Poeta Neruda, La Granja, Región Metropolitana.

Estas 10 escuelas representan un muestra del 23 % del total de cooperativas que se tienen registros de funcionamiento o que recibieron capacitación en cooperativismo y asociatividad.

La mitad de las escuelas entrevistadas, tienen cooperativas escolares en funcionamiento en la actualidad, 2 pertenecen a liceos técnicos profesionales, 2 pertenecen a regiones, 2 son escuelas únicamente de niñas y todos los establecimientos tienen como característica común ser municipales y atender a estudiantes en medios de alto riesgo social.

## **2.6 Resultados de las encuestas.**

### **2.6.1 Duración de Programa y número de veces de aplicación:**

El 80% de las escuelas consultadas llevaron a cabo el proyecto de cooperativas escolares durante el proceso educativo de marzo a diciembre, durante por lo menos 2 años y algunas lo han llevado a cabo por cerca de 20 años, hasta el día de hoy. Las únicas escuelas consultadas donde el proyecto se presentó como una experiencia esporádica fue en la escuela republica de Ecuador y en la escuela municipal 513 colegio Poeta Neruda de la Granja, ambos con resultados diferentes.

En la escuela republica de Ecuador, en el centro de Santiago se presentaba como una experiencia esporádica debido principalmente a la discontinuidad del trabajo de los profesores y problemas de espacio para trabajar el proyecto, sin embargo el proyecto seguía estando activo desde hace varios años, pero en la actualidad sin participación. En cambio en el colegio Poeta Neruda en la comuna de La Granja, a causa de una enfermedad de la profesora asesora, justo meses después de la puesta en marcha del proyecto y sumado a la falta de apoyo del equipo directivo del establecimiento, el proyecto se cancela sin alcanzar una sostenibilidad y desarrollo exitosos.

### **2.6.2 Naturaleza del programa:**

En cuanto a la naturaleza del programa, identificando si está enfocado en una actividad intensa de emprendimiento o están estrechamente vinculados con el aprendizaje, las respuestas fueron en la totalidad de los casos que los proyectos de cooperativas escolares si bien incluyen la práctica del emprendimiento, están en la mayoría de los casos orientadas más que todas las cosas al aprendizaje, esta respuesta fue desarrollada por la totalidad de los participantes acotando que como el proyecto se daba en un contexto de escuela, el objetivo principal era y es siempre la educación, por tanto el aprendizaje es el foco principal.

### **2.6.3 Impacto en el entorno:**

Con respecto al criterio de impacto en el entorno, se puede concluir que a pesar de que se fomenta el trabajo en red y colaboración con la comunidad educativa y el entorno, el impacto es bajo, siendo las instancias de colaboración y trabajo en red con la comunidad educativa en ocasiones puntuales. Sin embargo, 3 escuelas y sobre todo las técnico profesionales, le daban a este criterio una importancia mayor, ya que al ser estudiantes de enseñanza media, su actividad de cooperativa tenía mayor incidencia en la comunidad educativa y el entorno, de los cuales puedo destacar el trabajo realizado por la comunidad del Liceo Comercial Eduardo Frei Montalva, con la cooperativa de servicios artísticos y culturales. La batucada, el conjunto folclórico y Tuna del establecimiento eran solicitados y asistentes permanentes en eventos culturales de la municipalidad de Santiago e incluso generando instancias de participación y trabajo con otros establecimientos educacionales para la formación de cooperativas, ya que el trabajo de ésta, resulta inspirador para otras comunidades educativas y sin duda en el análisis de experiencias exitosas es el mejor ejemplo. Por otro lado, en el Liceo Marítimo de Valparaíso, el trabajo colaborativo y en red con el resto de la comunidad educativa, especialmente los apoderados de los alumnos resultaba fundamental para las actividades de los servicios de banquetera que ofrecía el liceo a través de la cooperativa escolar de sus estudiantes, en este caso la falta de insumos o material necesario para el desarrollo de las actividades era obtenido gracias al compromiso de los padres de los estudiantes socios de la cooperativa.

### **2.6.4 Contenidos del Programa:**

Fundamentalmente las propuestas del programa pueden desarrollarse extracurricularmente o vinculadas a una o varias asignaturas. En general los proyectos de cooperativas escolares estudiadas fueron realizados extracurricularmente, sin embargo los estudiantes veían directa aplicación de una o más asignaturas vistas en clases, lo que representaba una instancia de reforzar a través de instancias prácticas los conocimientos aprendidos. La principal razón por la cual no estaban vinculadas a los contenidos es la falta de horas para los profesores participantes del proyecto, el cual dependía de un solo profesor, al cual se le hacía imposible motivar a sus colegas para ligar el trabajo de las cooperativas a las asignaturas. Por otro lado, los directores de colegio tienen recursos escasos para asignar horas a sus profesores y un currículo estricto el cual cumplir. Estas razones junto al desconocimiento de las aportaciones a la formación de los estudiantes que tienen el trabajo práctico a través de las cooperativas representaban la principal razón por la cual el trabajo de las cooperativas se llevaba a cabo de manera extracurricular y no ligada directamente a los contenidos que exige el ministerio de educación.

### **2.6.5 Valoración personal sobre la consistencia del programa**

La respuesta fue clara. Del total de los encuestados y consultados, indiferentemente fueran profesores, directores u orientadores de los establecimientos educacionales donde se llevó a cabo este estudio, señalaron que valoraban enormemente la consistencia del programa de cooperativas escolares en sus escuelas. Por muchos motivos diferentes, desde el reconocimiento por parte de los estudiante de su contexto social y a las oportunidades que pueden alcanzar, hasta el descubrimiento de habilidades que antes no tenían, mejoramiento de la autoestima, o poder practicar las habilidades de liderazgo de un alumno en un contexto de colaboración real para el logro de un objetivo.

#### **2.6.6 Evaluación del diseño del proyecto:**

Como hemos descrito en la presentación del instrumento de sondaje, para evaluar el diseño del proyecto se considera que para diseñar un proyecto de cooperativa escolar es un proyecto en sí mismo, por lo tanto, recorre las mismas etapas de la creación de un proyecto tradicional. En este sentido, los entrevistados reconocían la importancia del diseño previo, pero a su vez no contaban con un registro formal de las diferentes etapas del proyecto a los largo de su desarrollo. Sin embargo, al consultarles en detalle sobre cada fase de elaboración las respuestas iban siendo positivas en la mayoría de las veces respondiendo “siempre”, lo que denota una suerte de diseño intuitivo de los proyectos de cooperativas escolares. A continuación se describirán los resultados obtenidos de acuerdo a cada etapa.

##### **2.6.6.1 Descubrimiento**

En este apartado se muestran los resultados de las encuestas realizadas para valorar la generación de ideas, las fuentes de estas y el análisis de las posibilidades aportadas.

Las ideas y aportaciones iniciales para el proyecto en realidad si fueron numerosas, pero de acuerdo a lo explicado por los profesores asesores y directores, a pesar de la enorme capacidad creativa que tienen los estudiantes, sea niños entre 4to y 6to básico de escuelas de educación básica o estudiantes de enseñanza media, el trabajo de aportación de ideas fue siempre intencionado y dirigido de alguna u otra manera por los profesores asesores. Este hecho, muestra que, si bien es cierto, al interior de las cooperativas se valoran de forma equilibrada las aportaciones de alumnos y profesores, generalmente en las primeras etapas de formación las ideas de los profesores asesores tienen un peso relativamente más importante que aquellas de los estudiantes. De esta manera, a pesar de la autonomía de los estudiantes dentro del trabajo de la cooperativa, el profesor continuamente guía el trabajo, ayudando a los estudiantes a identificar oportunidades diferentes para llevar a cabo el proyecto y sus diferentes fases, explorando diferentes posibilidades de actuación y analizando los pros y los contras de cada posibilidad que los alumnos identifican.

#### **2.6.6.2 Desarrollo conceptual:**

El papel del docente es clave para que el alumno pueda identificar la claridad y profundidad de los objetivos propuestos y las fases de desarrollo. Es necesario también, vincular las acciones a las necesidades existentes y a la consecución que se pretenden, para ello la teoría dice que es necesario detectar las necesidades y programar los logros previstos con claridad.

Los profesores encuestados, manifestaron en la totalidad de los casos que los objetivos del proyecto fueron claros y realistas, estaban explícitos y compartidos por todos los participantes, pero sin embargo, el análisis de las necesidades que el proyecto quiere responder si bien era sistemático, en la mayoría de los casos nunca estuvo apoyado por evidencias que quedaran manifiestas.

Por otro lado, los objetivos del proyecto que los profesores identificaban se mezclaban con los objetivos de la cooperativa. En otras palabras, los profesores entendían por objetivos de las cooperativas los logros de estudiantes en autonomía, liderazgo, trabajo en equipo y mejoramiento de valores propios de la educación en el contexto de escuela y no los objetivos estratégicos que la cooperativa como empresa debía lograr respondiendo a las necesidades de la comunidad educativa. Sin embargo, en los liceos donde el programa de cooperativas escolares era llevado a cabo en jóvenes de edades más grandes, si existía una noción más estratégica de las necesidades de la cooperativa, como por ejemplo el caso del INSUCO (Instituto Superior de Comercio) en Santiago centro, donde la mayor necesidad de la cooperativa de servicios artísticos y culturales era los instrumentos, vestimentas e indumentaria, siendo esta necesidad evidenciada por los estudiantes y comprendida por parte de los socios de la cooperativa en que el trabajo de ésta era obtener los recursos necesarios para el mejoramiento de sus instrumentos o la compra de vestuario para los nuevos integrantes. Pero no importa cual fuera el caso, la propuestas de acciones, siempre de alguna manera respondía estratégicamente a las necesidades del proyecto y existía casi siempre una definición clara previamente de los logros que se querían alcanzar.

#### **2.6.6.3 Dotación de recursos**

Una vez ha sido diseñado el marco conceptual del proyecto, resulta importante tener los recursos necesarios y adecuados para el desarrollo del mismo, elaborando un presupuesto y optimizando los recursos existentes. En esta parte del sondeo se evidenció una de las características distintivas de los proyectos de cooperativas escolares en Chile en cuanto a financiación. Todas las experiencias recopiladas de cooperativas escolares, nacieron con algún capital semilla que les permitió comprar los insumos básicos para su operación, hemos podido recabar experiencias de adquisición de capital semilla para la construcción de huertos

comunitarios, bazares o incluso de insumos alimenticios para servicios de banquetera. Este hecho incluye la realización de un presupuesto ajustado a las necesidades del proyecto, porque es un requisito para poder obtener los fondos de capital semilla. No obstante, este presupuesto era elaborado generalmente por el profesor asesor y/o director del establecimiento, antes de la propia formación de las cooperativas. Sin embargo, durante el trabajo propiamente tal de la cooperativa, los recursos eran accesibles a todos los participantes, quienes tenían diferentes roles, dependiendo del giro de cada cooperativa. Estos roles permiten la formación de un equipo adecuado a la tarea que se ha de realizar y por otro lado, el funcionamiento ordenado de la cooperativa, permitía el establecimiento de alianzas y redes de trabajo externas al centro educativo. En este sentido me gustaría mencionar el ejemplo de 2 cooperativas entrevistadas, ambas de cultivo de verduras en un huerto comunitario, ambas escuelas que a lo largo del proyecto tuvieron diferentes resultados de éxito, lograron crear alianzas con estudiantes de carreras de agronomía para enseñar a los niños socios de las cooperativas reconocer las plantas y hacer estudios de suelos para enseñarle a los socios que tipos de legumbres y verduras plantar y cuáles no. Este ejemplo, demuestra que es indispensable salir del contexto de escuela para asociarse y enriquecer el aprendizaje de los jóvenes estudiantes de las cooperativas escolares.

#### **2.6.6.4 Puesta en marcha. Trabajo para obtener los objetivos**

En la puesta en marcha, el instrumento de sondaje buscaba evaluar la implicación, el trabajo de los alumnos, las dificultades surgidas y la calidad de las actividades realizadas en función de si resultan ricas y motivadoras para los alumnos. También evaluar los cauces de seguimiento y evaluación del programa. En este sentido los profesores, directores y orientadores entrevistados, manifestaron que la actividad de la cooperativa escolar resultaba tremendamente motivadora para los estudiantes, según los profesores el solo hecho de salir a trabajar en un contexto diferente al del aula ya resultaba un factor de motivación para los socios de las cooperativas. Por otro lado, los alumnos en el programa de cooperativas escolares mostraban un grado de implicación altísimo, participación constante, trabajo con alto grado de autonomía y compromiso con la realización completa de las tareas. En cuanto a la red de apoyo para el estudiante, el profesor asesor representa en este sentido el sustento metodológico principal para los estudiantes, gracias al trabajo del profesor asesor, pueden disponer de ayuda y asesoramiento cuando los necesitan, afrontar las dificultades de forma constructiva, y finalmente permitía realizar un seguimiento continuado de cada paso que realizaba el equipo. En general, la mayoría de los encuestados respondieron afirmativamente a estos criterios, salvo sobre la consulta sobre si se realiza un seguimiento personalizado de cada participante, más allá de lo que se puede percibir en el contexto de la escuela, sea mejora de asistencia, compromiso con la escuela o autoestima no se contaba con una rúbrica de seguimiento de los

avances de cada estudiante, excepto en la Escuela Republica de Ecuador, donde la orientadora a cargo del proyecto de cooperativas escolares, había incluido intencionalmente a aquellas estudiantes que en un estudio de autoestima habían presentado los niveles más bajos, resultando al cabo de algunos meses de trabajo en la cooperativa, el aumento en una cantidad importante la autoestima de las alumnas. Esta constatación si bien fue exitosa, no fue más que una experiencia puntual e intencionada de la orientadora ya que en ese momento se encontraba realizando la investigación para su magister en orientación escolar. Una experiencia puntual, pero interesante de dejar constancia de los resultados que las cooperativas pueden producir en los estudiantes.

#### **2.6.6.5 Crecimiento y sostenibilidad. Cosechar los frutos e invertir para el futuro.**

Una vez desarrollado el proyecto, para darle continuidad y relevancia se pretende la identificación de logros, la elaboración de un plan de comunicación. Además se evalúan los resultados con la finalidad de establecer propuestas de mejora y crecimiento vinculados al proyecto o derivados de este.

En esta parte del sondeo, los encuestados dijeron no recopilar sistemáticamente los avances del proyecto, pero sí comunicar los logros, evaluar los resultados de forma objetiva y explícita, reflexionar sobre el proceso con los alumnos, identificar aplicaciones de lo aprendido a otras situaciones o proyectos y realizar una memoria explicativa final. No obstante, no se comunicaban ni publicitan los logros del proyecto en el exterior y tampoco se identificaban de forma estratégica para el largo plazo propuestas de mejora y crecimiento. En algunos casos y en los que las cooperativas escolares representaba una experiencia de varios años se identificaban en algunos casos propuestas de mejora, pero a lo largo de los años los proyectos de cooperativas escolares no experimentan un crecimiento en su globalidad, más que nada se mantenían en el *statu quo*.

#### **2.6.7 Calidad del aprendizaje de la competencia de aprender a emprender**

Evaluar es un proceso de investigación del que se deducen acciones encaminadas a conseguir la mejora de los resultados en el aprendizaje de los alumnos. Las herramientas, por tanto, no pueden centrarse en esos resultados, como ya hemos dicho, la evaluación es necesaria para poder intervenir y permitir a los alumnos la posibilidad de mejorar la calidad de su aprendizaje de forma constante. La herramienta que se utilizó estaba destinada a que el profesor reflexione sobre el impacto en el aprendizaje de sus alumnos del proyecto de cooperativas escolares. Se identificaron y seleccionaron 6 aspectos que configuran lo que se entiende por calidad de

aprendizaje.<sup>8</sup> Se presentó como un cuestionario abierto, permitiendo la reflexión del docente, a continuación se presenta un resumen de los resultados sobre cada uno de los aspectos.

#### **2.6.7.1 Los objetivos de aprendizaje establecidos**

Unánimemente los encuestados reconocieron que los objetivos formativos del proyecto de cooperativas escolares, son relevantes para el aprendizaje de los alumnos. Casi la totalidad de los encuestados mencionó y utilizó las palabras colaboración y trabajo en equipo como uno de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, también pudieron mencionar varios de los objetivos fundamentales transversales del ministerio de educación, en otro caso la práctica del cooperativismo fue el objetivo mismo, pero de manera general, lo más mencionado fue, el aprendizaje de la solidaridad, emprendimiento, habilidades sociales y la educación en valores, como el respeto de los pares, respeto por la naturaleza y la transparencia y honestidad.

#### **2.6.7.2 Cambios de Actitud**

Los cambios de actitud, son una variable que es capaz de identificar solamente el docente en el interior del trabajo de la cooperativa, y depende exclusivamente del entorno en donde el estudiante ha crecido, tiene que ver con su historia y la manera de relacionarse con el mundo. En este sentido, dado que el trabajo de las cooperativas se ha realizado en colegios y liceos con una alta vulnerabilidad social, los resultados esperables difieren de aquellos que podríamos encontrar en otras escuelas de otros sectores y barrios de la ciudad de Santiago. Sin embargo el proyecto de cooperativas escolares, en este sentido viene a empatar el juego, a aplanar la cancha en cuanto al desarrollo de habilidades blandas. La oratoria, la resolución pacífica de conflictos, la democracia, la tolerancia, el llegar a consensos, empatía y dialogo en sus diferentes niveles, desde lo coloquial hasta lo formal de una negociación, han sido uno de los tantos cambios de actitud identificados en el estudiantado, que ha pasado por el proyecto de cooperativas escolares, en los diferentes escuelas y liceos, de las diferentes regiones, en los que se ha desarrollado el proyecto.

Sin embargo todo lo anterior, la idea detrás del proceso de identificación es ayudar a generar estrategias y usar recursos para provocar este cambio, y en esta parte los equipos directivos detrás de las cooperativas quedan al debe. En el fondo, el hecho de pensar con anticipación los cambios que se quieren provocar en el alumno, debe permitir la creación de una estrategia, la utilización de recursos específicos y finalmente

---

<sup>8</sup> Aprender a Emprender, Como educar al talento emprendedor. Luisa Alemany, José Antonio Marina y José Manuel Pérez.

generar un cambio que quede plasmado en el sello de calidad de la educación de los colegios públicos con cooperativas escolares, y de esta manera que los cambios de actitud percibidos no sean un fenómeno observable, si no por el contrario, el resultado de un proyecto educativo.

#### **2.6.7.3 Las competencias que queremos que ejerciten.**

Para dirigir de manera adecuada la acción educativa en los estudiantes, es necesario tener claros las competencias que se quieren ejercitar. En la realidad de los centros educativos chilenos, donde se lleva a cabo el proyecto de cooperativas escolares, las principales competencias que han sido desarrolladas son la autonomía, el liderazgo y la resolución de pacífica y creativa de conflictos, esta última íntimamente relacionada con la innovación. Por otro, lado y en los colegios donde el proyecto de cooperativas escolares fue llevado a cabo en liceos de enseñanza media, donde los estudiantes son de edades más grandes, éstos han desarrollado otras habilidades, como las habilidades empresariales, de trabajo en red, comunicación efectiva, poder negociación. Finalmente, el trabajo de las cooperativas escolares, en su dimensión de cooperativa y con una fuerte valoración social, hace a los alumnos participantes personas más conscientes de su entorno e inteligentes y sensiblemente sociales, reaccionando en consecuencia a las necesidades de su entorno, con beneficios para toda la comunidad educativa.

#### **2.6.7.4 Tipos de pensamiento crítico y creativo que se quieren ejercitar.**

La idea de evaluar la claridad en los tipos de pensamiento que se quieren ejercitar, permite prever las estrategias de pensamiento asociadas para el estímulo del aspecto elegido. En este sentido, la planificación que se realiza por parte de los profesores para el desarrollo de las cooperativas escolares, no está realmente concientizada como una actividad intencionada en este nivel. Realmente, al funcionar como taller extra escolar, la metodología deja de ser tradicional como una escuela normalista para pasar al trabajo práctico, en este sentido, al tener las cooperativa escolares la misión beneficiar a toda la comunidad educativa con su trabajo, el estudiantado desarrolla efectivamente una suerte de pensamiento crítico y creativo, a través del reconocimiento de problemas reales en su entorno y la posibilidad de darles solución. Sin embargo, este estilo de pensamiento en ningún caso es acompañado por una metodología asociada a estos aspectos, sino más bien intuitivamente, y dependerá siempre de la capacidad del profesor asesor de provocar en el estudiante un proceso reflexivo y creativo efectivo para las actividades que se han de realizar.

#### **2.6.7.5 Conocimiento que se quieren enseñar.**

De nuevo, la planificación de los contenidos y materias específicas que se quieren tratar en el trabajo de la cooperativa permitirá una planificación de las actividades para evitar dispersarse en los conocimientos. Sin embargo, como la totalidad de los proyectos de las cooperativas escolares, son realizados en horas de actividades extraescolares, y por un solo profesor asesor, las actividades de la cooperativa no están asociadas con ningún contenido ni objetivo fundamental vertical del ministerio de educación. Sin embargo, naturalmente los conocimientos desarrollados, tienen aplicaciones a otras situaciones del contexto escolar, por ejemplo, la redacción de un informe, para los resultados de fin de año, con la asignatura de lenguaje. La administración de un libro de compra y venta con matemáticas, la realización de un huerto con ciencias naturales. En otros casos, la educación financiera, la higiene en la manipulación de alimentos y el reconocimiento de las diferentes tipos de plantas de cultivo en un ambiente rural, permite a los alumnos aprender conocimientos prácticos de su quehacer futuro en el entorno social donde les va tocar desenvolverse. Finalmente, de acuerdo a lo conversado con los profesores asesores y directores de los centros educativos, el proyecto de las cooperativas escolares, se presenta como una oportunidad para desarrollar a cabalidad los objetivos fundamentales transversales fijados por el ministerio de educación.

#### **2.6.7.6 Herramientas de evaluación.**

En este apartado ningún establecimiento entrevistado manifestó tener instrumentos claros de evaluación, co-evaluación o autoevaluación, en primer lugar como el trabajo de las cooperativas escolares se realiza extracurricularmente, no es una actividad evaluada, sin embargo solo una escuela básica, llevaba a cabo al final de cada año una encuesta de satisfacción a sus estudiantes, que en ningún caso es un instrumento de evaluación o co-evaluación, pero al menos era incluido el estudiante en el proceso de cierre de proyecto y tomada en cuenta su opinión. Este último aspecto, tiene gran importancia para el mejoramiento del proceso de aprendizaje del alumno.

Desde el punto de vista metodológico, lo que hemos hecho hasta ahora es ingresar en una situación real del mundo, “el mundo de las cooperativas escolares”, para en primer lugar, comprenderla y luego comenzar a cambiarla en la dirección del “mejoramiento”. Las preguntas abordadas en los párrafos anteriores, intentaron indagar en los recursos que se están desplegando, en que procesos, bajo qué procedimientos, dentro de qué estructuras, en qué ámbitos y sistemas más amplios y por quien. Finalmente en vías del mejoramiento, cómo se monitorea y controla el despliegue de recursos, son dos

aspectos que a partir de estos resultados queremos indagar y mejorar. Sin duda estos aspectos, no son tratados ni explicitados en los resultados de estas entrevistas, y para que el lector de este trabajo de investigación pueda comprender de manera más fácil, presentaremos a continuación el panorama que estas entrevistas y encuestas revelaron sobre la situación abordada, a través de un “cuadro descriptivo”.

## 2.7 Cuadro descriptivo

Debido a lo anterior, y considerando la complejidad de las situaciones humanas es siempre una multitud de relaciones interactuantes, un cuadro es una manera de mostrar relaciones, de hecho, es un medio mucho mejor que la prosa lineal. Por lo tanto, a medida que se acumuló conocimiento – conversando con la gente, haciendo entrevistas, asistiendo a reuniones, leyendo documentos, etc – se construyó este cuadro de las relaciones cruciales en la situación. La idea detrás de la construcción de este cuadro descriptivo es capturar, informalmente, las principales entidades estructuradas y puntos de vista en la situación.

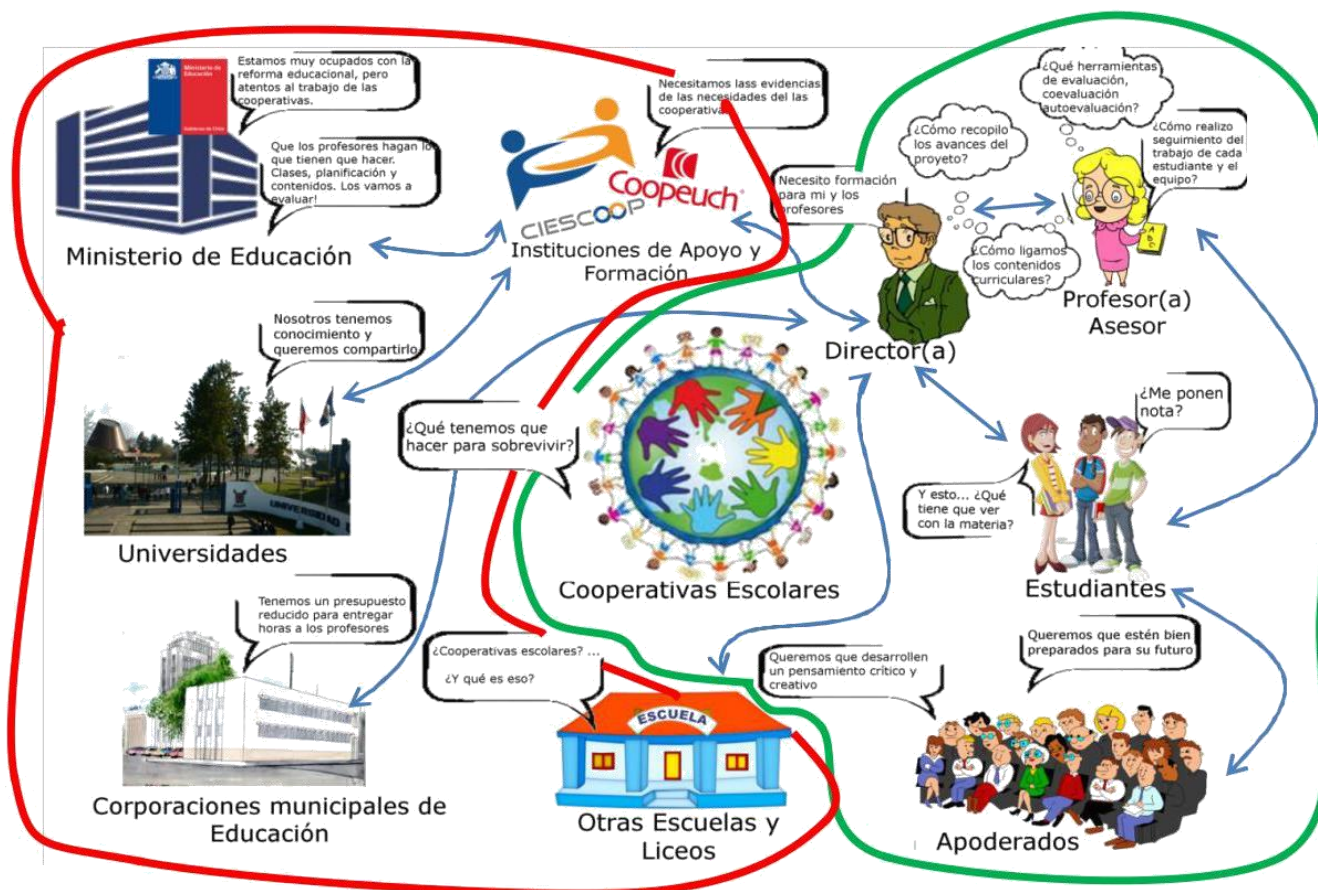


Ilustración 4 Cuadro descriptivo. Fuente: El Autor.

Este cuadro descriptivo contiene dos grupos de entidades. El primero, limitado por la línea segmentada verde, es el sistema contenedor del problema, formado por las entidades-actores encargadas de vivir la realidad de la cooperativa escolar. Las cooperativas escolares como tales, se llevan a cabo en el contexto escolar, con apoyo de los profesores asesores y apoderados y representados legalmente por el director.

El segundo sistema, contorneado por la línea segmentada roja, representa al sistema solucionador del problema (SSP). Estas entidades muestran en su misión vocación para solucionar los problemas que sufre el sistema contenedor del problema (SCP), y operan desde el exterior para que éste opere de mejor manera y tenga los recursos que necesita.

Las entidades dentro de los dos sistemas, conversan entre ellas para llevar a cabo las tareas propias a sus roles en esta situación. Para una mejor comprensión voy a describir las relaciones que identifican esta situación del mundo de las cooperativas escolares.

En primer lugar voy a comenzar por el SCP. Las cooperativas escolares se llevan a cabo en un contexto de escuela, con el apoyo del profesor asesor y apoderados, y representada legalmente por el director. Estas 4 entidades-actores, son las encargadas de la viabilidad organizacional de las cooperativas escolares, y serán las dueñas principales de la solución diseñada.

En segundo lugar, el sistema solucionador del problema está compuesto por las instituciones de apoyo y formación, CIESCOOP y COOPEUCH quienes entregan recursos académicos y financieros claves para la realización de los proyectos de cooperativas escolares. El ministerio de educación, fija las políticas que debe seguir la escuela en cuanto a los contenidos, evaluaciones de los profesores, objetivos específicos y transversales que debe tener la educación, etc. Las universidades, quienes son portadoras de conocimiento y a través de la creación de redes colaborativas de trabajo con estudiantes, han aportado al desarrollo y formación de las cooperativas. Por otro lado, el CIESCOOP depende de la facultad de economía de la Universidad de Santiago por tanto se relaciona indirectamente con todas las instituciones cooperativas, aportando al conocimiento de este sector de la economía a través de la investigación y la docencia en gestión participativa. Luego tenemos las corporaciones municipales de educación, quienes administran las escuelas y liceos municipales en todo el país, se relacionan directamente con los profesores, para otorgar los recursos necesarios para el funcionamiento de los establecimientos educacionales, principalmente entregar horas para que el director las asigne a sus profesores. Finalmente otras escuelas y liceos, se relacionan con el equipo directivo de otras escuelas, para demandar información acerca de las cooperativas escolares, las actividades y organización de éstas.

## **CAPITULO III MODELANDO CONCEPTUALMENTE LA PROBLEMÁTICA**

### **3.1 Análisis 1. La intervención misma**

En este análisis de la metodología, se reflexiona sobre tres papeles o roles dentro del proceso de investigación e intervención de esta organización. Se deben identificar tres roles que se juntan en una relación especial. El cliente, una persona o un grupo de personas que había hecho que se produjera la acción, sin la cual no habría habido ninguna investigación. El practicante, aquella persona que lleva a cabo la investigación, en este caso yo. Y un grupo de personas preocupadas o afectadas por la situación y el resultado del esfuerzo por mejorarla, que van a tomar el papel de dueños del asunto tratado.

El cliente principal, es el directorio de la cooperativa escolar, los socios de las cooperativas, los estudiantes, ya que, el resultado de esta investigación influirá directamente en su quehacer, no tanto en lo cotidiano pero si se espera permita mejorar su organización. Por otro lado, cliente también es el profesor asesor como miembro de la cooperativa y agente importante en la gestión de la cooperativa.

Los dueños del asunto tratado, es el profesor asesor y/o director del establecimiento. Quien lleva todo el trabajo de la cooperativa escolares, es el principal responsable de la gestión de la cooperativa y trabaja más de cerca con los socios quienes participan activamente en la cooperativa y como vimos en parte de los resultados del levantamiento de información realizado, influye, monitorea, coordina y apoya a los socios y socias de las cooperativas como también a sus directivas.

### **3.2 Análisis 2. Social.**

En modo de resumen, se puede decir que el análisis dos es un análisis cultural de la situación, donde se conjugan y entrelaza, se crean y recrean relaciones entre tres elementos esenciales y constituyentes de la cultura de una situación. Los tres elementos que menciona la metodología son los papeles, valores y las normas que existen en la situación estudiada.

Estudiar y reflexionar sobre estos tres elementos, ayudan tanto al lector como al practicante conocer la textura social de esta situación humana. Conocer la textura social, permitirá arribar a soluciones no solamente deseables sino también, culturalmente factibles.

Los roles o papeles, son posiciones sociales que marcan diferencia entre miembros de un grupo u organización, pueden ser formales o informales. Las normas, son las conductas esperadas asociadas a un papel y ayudan a definirlo. Y los valores, son los estándares o criterios por los cuales se juzga la conducta en el papel. Roles, normas y valores, se relacionan íntimamente entre sí, permanecen y van mutando en el tiempo a medida que el mundo sigue adelante.

Para nuestro estudio entonces, nos vamos a centrar en el sistema contenedor del problema, en el interior de la cooperativa escolar, los papeles, normas y valores de las cooperativas escolares estudiadas son los que vamos a definir y describir lo más claro posible a continuación.

### **3.2.1 El rol del profesor**

Un papel que sin duda es el más importante para nuestro estudio es el del profesor asesor. Este rol es clave para la realización y concreción de un proyecto de cooperativas escolares, en el levantamiento de información realizado, en la totalidad de los casos, la iniciativa de generar un proyecto para fomentar el cooperativismo, emprendimiento, creatividad en el aula nació de los profesores, por lo tanto, podemos identificar dos papeles informales que recaen sobre la misma persona poseedora del papel de profesor asesor. El papel de creador de la cooperativa escolar y el papel de líder de la cooperativa escolar dentro de la comunidad educativa a la que sirve, siendo el portador de los valores cooperativistas.

Es importante reconocer la existencia de papeles informales dentro de las organizaciones, estos papeles hablan mucho de las organizaciones porque vienen a cumplir carencias organizacionales y desde la espontaneidad de las relaciones humanas son cubiertas por personas que voluntariamente y a veces sin darse cuenta sustentan un trabajo más allá del rol oficial que les toca desempeñar.

Las conductas esperadas del profesor asesor son las de una persona por sobre todo receptiva, el profesor asesor debe estar muy atento a lo que está pasando en el interior de la cooperativa escolar, tratar al alumnado con respeto y hacerse respetar pero a la vez ocuparse afectivamente de todo el alumnado. Muchas veces -cuentan los profesores- los alumnos confían problemas de su vida cotidiana a un profesor, no al profesor jefe sino a quien ellos se sienten más confiados, por el trato de éste hacia ellos, o porque confían en que él puede ayudarlos o simplemente escucharlos en sus dolores. Por eso es que se dice que enseñar a emprender es un enseñar a vivir, el profesor asesor debe acompañar en el desarrollo de la cooperativa al alumno, tratarlo con respeto pero haciéndose respetar, es importante - y aquí cobran relevancia lo que estamos tratando a cerca de los roles- , el profesor es un miembro más de la cooperativa pero no es un par, él no es estudiante y por tanto deben mantenerse los niveles mínimos de respeto entre ambos.

Esta relación de trabajo que se desarrolla dentro de la cooperativa entre el profesor asesor y los socios de la cooperativa es bidireccional, así como el profesor es un participante más, es importante entender que lo que él diga no es más importante de lo que piense otro socio de la cooperativa. Durante la realización de una entrevista a una cooperativa en la región de

Valparaíso, una profesora recordó una historia, en que ella en su afán de ayudar a los alumnos traspasó ese límite y fue puesta en su lugar, con respeto por supuesto, pero fue recordada del papel que debía seguir, un claro y determinante *“profesora, si tenemos un problema, se lo vamos a decir y le pediremos ayuda”*, sirvió para que la profesora regresara a su rol de profesora asesora y dejara que los estudiantes llevaran el trabajo de la cooperativa. Por otro lado, esto implica la capacidad del profesor de confiar en las capacidades de sus alumnas y alumnos, trabajar en equipo y crear hábitos de trabajo en el alumnado, valorando tanto el esfuerzo como el resultado del mismo, como también atender las diferentes necesidades y capacidades exigiendo esfuerzo y superación. Todo esto implica que el profesor dirija el aprendizaje desde un lateral de la cancha como el director técnico desde el banco a sus dirigidos.

El profesor asesor, debe entender que él es el nexo entre los alumnos y el equipo directivo del colegio, directores, jefes de unidades técnicas y pedagógicas se comunican con el profesor para hacerle llegar inquietudes y coordinar el trabajo, esto significa el compromiso del profesor asesor para hacer que los acuerdos se cumplan al interior del centro educacional, requiere de una capacidad de negociación con los directivos, para por ejemplo conseguir un lugar físico de trabajo para la cooperativa, conseguir los permisos para sacar de clases a los alumnos si es necesario, en definitiva, comprometerse con todos los aspectos que tengan por objeto la consecución de la misión de la cooperativa, sus objetivos y el respeto de sus intereses.

Los otros dos papeles, que de manera informal llevan encima los profesores a cargo de las cooperativas, tienen que ver con la naturaleza de este tipo de proyectos en las escuelas. Las cooperativas escolares son una forma innovadora de enseñanza, por lo tanto los profesores asesores, son vistos como líderes cooperativistas por sus pares docentes, reconocidos por las autoridades comunales por el trabajo que realizan y solicitados por otras escuelas para mostrar el trabajo de las cooperativas y como éstas ayudan a la formación de las y los jóvenes. Como creadores o iniciadores de estos proyectos en sus escuelas, son portadores de experiencia y conocimiento, por tanto son una fuente de saber para quienes estudiamos estos emprendimientos sociales y sus modelos de gestión.

A lo largo de los párrafos anteriores, describí el papel del profesor asesor y entre líneas se puede observar algunos valores que deben gobernar y estar internalizados en este rol. Para no extenderme demasiado y entendiendo que normas y valores se relacionan directamente en el actuar de un profesor asesor, a continuación describiré algunos valores que se rescatan de las conductas observadas de los profesores asesores.

Como en todo grupo humano, las relaciones entre los participantes a veces son difíciles, más aun en una organización donde deben tomarse decisiones y llegar a consensos no es trivial.

Para ayudar a llegar a esto, existe el papel del profesor asesor, quien en su trabajo de acompañamiento de la cooperativa, se ve enfrentado a situaciones de conflicto y por esta razón es importante actuar con justicia. El valor de la justicia, toma mucha relevancia cuando se debe decidir sobre el actuar de algún otro socio, actuar con justicia no significa hacer justicia, sino ayudar a los alumnos a comprender este valor y tomar decisiones en consecuencia. Los valores en general permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. El profesor asesor más que ser un ejemplo de valores morales o éticos debe ser capaz de transmitir éstos a sus estudiantes, el actuar con honestidad, transparencia, respeto con sus pares, tolerancia y empatía. El profesor asesor debe encarnar, la puntualidad, la responsabilidad y el de la crítica constructiva para mostrar a través del ejemplo, los valores que se esperan desarrollen los estudiantes.

### **3.2.2 El papel del director.**

A lo largo de los años, se ha mantenido la idea de que el trabajo de la cooperativa es en gran parte un esfuerzo del profesor, a veces cansador y decepcionante pero los profesores que han perseverado sus esfuerzos y logrado construir una cooperativa escolar en los liceos, indican que con la ayuda de los directores de colegios es mucho menos fatigante la labor. Este hecho responde a la idea detrás de la construcción de una cooperativa, el trabajo en equipo tiene que ser una virtud de la organización y el líder de la organización “colegio” es el director, de ahí que su actuar en esta situación es determinante en algunos casos de éxito de las cooperativas escolares.

El director de un establecimiento educacional, es la máxima autoridad. Tiene un poder político y por tanto, su percepción de la cooperativa escolar tiene que ser en pro de los valores que persigue la cooperativa.

En algunas entrevistas, en 3 diferentes colegios con diferentes resultados, los directores no apoyaban la cooperativa, de hecho, de palabras de los profesores, decían que eran percibidas como una pérdida de tiempo, o miraban con malos ojos que los estudiantes estuvieran más tiempo afuera en el huerto o patio trabajando que dentro de la sala de clases. En muchas ocasiones estas cooperativas fracasaron, y en otras ni siquiera se logró la formación de estas.

Sin embargo, otros directores de una escuela más constructivista <sup>9</sup> o alineados con el marco para la buena dirección y liderazgo escolar (Ministerio de Educación, 2015), apoyan y participan de la conformación sobre todo de los directorios de las cooperativas escolares, el lugar donde el

---

<sup>9</sup> Inspirado en la psicología constructivista, el “construccionismo” hace énfasis en que el aprendizaje puede ocurrir con mayor eficacia en la medida en que las personas se involucran activamente en los procesos. Esto es posible en los centros educativos en la medida que se generan ambientes participativos y de colaboración.

director puede intervenir, entregando su conocimiento de la organización para que los estudiantes puedan organizarse. Por ejemplo, en un caso tratado durante las entrevistas realizadas, el director de un liceo aprovechando su experiencia en el mundo empresarial, había organizado un directorio con cerca de 9 participantes, entre consejeros de administración, junta de vigilancia, gerente, y presidentas de diferentes comités. Cabe destacar, que en este ejemplo ninguno de estos participantes eran también participantes del centro de alumnas del colegio, con la idea de no mezclar intereses, así fomentando la participación de los estudiantes en roles que involucraran responsabilidades con la comunidad educativa.

Otro rol importante que tiene el director, es el de facilitador de redes externas de trabajo. El director del establecimiento educacional, se relaciona con una red diferente de trabajo, se relaciona con las corporaciones de educación comunales y posiblemente con otros directores de otras escuelas. En el fondo es quien facilita que la cooperativa sea visible desde el exterior del colegio y de alguna manera difundiendo los logros alcanzados por el trabajo de la cooperativa. Por ejemplo el caso de una cooperativa de niñas entre 4to y 6to básico, había sido postulado por el director a un concurso de educación financiera, donde obtuvieron el segundo lugar de manos del superintendente de valores y seguros y la presidenta. Actividades como estas permiten que el trabajo de la cooperativa sea reconocido por agentes externos a la comunidad educativa.

Los valores que gobiernan al director de escuela son por sobre todo, del compromiso con las necesidades de su comunidad educativa, comprometiéndose con el trabajo de profesores y a lograr los acuerdos con los alumnos. El espíritu de justicia debe primar para lograr conciliar los intereses de la cooperativa y los propios del colegio, mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna. Un ejemplo de lo anterior se vio en una ocasión donde un director de colegio estaba recibiendo presiones por parte del centro de padres para organizar un bazar para venta de útiles escolares, en el mismo colegio donde estaba funcionando el bazar móvil de las alumnas de las cooperativas, entonces el director para proteger el trabajo de la cooperativa decretó que las únicas personas autorizadas a vender al interior del establecimiento fueran la cooperativa en su carrito de bazar móvil, de esta manera protegiendo la cooperativa y asegurándoles un negocio sin competidores al interior del colegio.

### **3.2.3 El rol del estudiante**

El estudiante, a pesar de que no fue entrevistado formalmente, es parte esencial en la transformación que ocurre dentro la cooperativa escolar. Si las cooperativas favorecen las prácticas de emprendimiento, creatividad, autonomía, liderazgo, son los estudiantes quienes emprenden, crean, se empoderan y lideran el trabajo de la cooperativa. Todo parte desde ellos,

y por tanto es imprescindible la participación, una actitud de aprender, de hacerse cargo de su emprendimiento para lograr el objetivo propuesto.

Los estudiantes liderarán el proyecto, con la guía del profesor asesor y el director en el mejor de los casos y llevarán a cabo un proyecto. Este proyecto puede ser cualquier tipo de proyecto que se les ocurra realizar a los estudiantes, es una de las pocas instancias en que dentro del aula el profesor dice *“haremos lo que ustedes decidan”*. De este primer punto de inflexión en adelante todo depende de los estudiantes, la creatividad, el liderazgo y la capacidad ejecutiva de los estudiantes saldrán a la vista del profesor, quien hable primero puede ser un líder, el que dé más ideas un genio creativo, quien quiera empezar enseguida a hacer, un *maker*, etc. Los alumnos deberán auto-organizarse y auto-gestionarse para formar la cooperativa.

El estudiante participa de forma voluntaria en los talleres extracurriculares de cooperativas escolares que se han llevado a cabo en Chile, pero a partir de ahí ya nada es voluntario, el estudiante tiene deberes y responsabilidades con la cooperativa. Entendiendo que se ha formado una cooperativa porque deseaban organizar una tarea que solos no podrían realizar, el estudiante se compromete a ser parte de la cooperativa, leer y cumplir los estatutos y comprender que ahora es parte de un equipo. El socio de la cooperativa, tiene una actitud participativa, favoreciendo la asociación con sus pares, profesores, apoderados y otros estudiantes. Las cooperativas tienen estatutos creados por ellos mismos y ellos mismo se comprometen a aceptarlos. Algunas normas se relacionan con su actitud y comportamiento fuera de horas de clases, a veces problemas con sus padres influyen en que no puedan participar en las cooperativas porque han bajado las notas y esto provoca que se esfuercen más para poder participar en las cooperativas. El no participar activamente de la cooperativa solo los perjudica a ellos, porque se entiende que el proyecto de cooperativas escolares crea un proyecto que va en directo beneficio de la cooperativa, o sea de ellos mismo. Un ejemplo para mostrar el compromiso de los estudiantes en las cooperativas escolares, se observó en una exitosa cooperativa de servicios artísticos y culturales, en esta cooperativa el ingreso de un nuevo integrante implica el compromiso de todos los socios, tanto del nuevo integrante como de los más antiguos, porque tratándose de una cooperativa de servicios artísticos y culturales, vestimentas e instrumentos son gestionado por la misma cooperativa, por tanto el trabajo de toda la cooperativa permitirá mandar a hacer un nuevo traje de huaso, o un nuevo instrumento para el nuevo integrante. Todos trabajan para uno y uno trabaja para todos es la idea que se espera comprendan los estudiantes y la actitud que tomen.

Los estudiantes participantes de las cooperativas escolares, sin darse cuenta, van incorporando a su quehacer diario valores que antes no tenían, por ejemplo el de responsabilidad, puntualidad, empatía y tolerancia. Las cooperativas se forman para entregar un servicio a la comunidad, por lo tanto desarrollan una sensibilidad especial para responder y resolver a los

problemas de su entorno. Aprenden a tratar problemas más allá de lo técnico, en lo humano desarrollan habilidades y valores que les permitirán desarrollarse más fácilmente en su futuro laboral.

#### **3.2.4 El rol del Líder Estudiante.**

En todo grupo humano hay líderes. El líder es la persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento. A lo largo de los años de las cooperativas escolares, muchos líderes naturales, líderes positivos han sido descubiertos en el trabajo de las cooperativas, alumnos que son capaces de movilizar al resto de sus compañeros para las tareas, son quienes organizan las actividades y a sus pares. En lenguaje coloquial el concepto expresa cierta “gracia” o “carisma” que poseen determinadas personas y provoca que ejerzan una determinada influencia sobre otros, de una forma natural.

El rol de este estudiante es fundamental en la concreción de un proyecto de cooperativas escolares, ser un líder significa poder persuadir y convencer, desempeños para los cuales es necesario tener un adecuado manejo comunicacional.

Los alumnos cuando llegan a la escuela ya saben hablar y comunicarse, pero en realidad hacen un uso coloquial del lenguaje y necesitan el aprendizaje de uso más formal y elaborado que se les va exigir en la escuela y en el mundo laboral. Las cooperativas escolares en este sentido propician la enseñanza práctica en temas de construcción de interacciones constructivas, generar climas de escucha y respeto, centrarse más en comunicar que informar y aprender a negociar. Negociar es utilizar un método conveniente que permita llegar a acuerdos, a una solución satisfactoria entre las partes involucradas, abriendo ventanas entre quienes solo veían puertas, ofreciendo nuevas perspectivas. Esto está relacionado íntimamente con las habilidades de negociación, donde se sabe que la realidad está dibujada por las perspectivas de tantos como se encuentren en conflicto. Un ejemplo de esto lo representa fielmente el alumno de la cooperativa de servicios artísticos y culturales que no interesado por la danza, ni conjuntos folclóricos tradicionales decidió enfrentar al profesor asesor para plantear la idea de conformar una banda de rock para apoyar las actividades de la cooperativa, el profesor no estaba de acuerdo porque creía que sería una fuente de futuros problemas para la escuela, pero en la negociación el alumno en su perseverancia logró llegar a un acuerdo con la directiva de la cooperativa y el profesor asesor y éste año cumplió un año de trabajo donde ya obtuvieron un premio en un concurso de bandas juveniles. El profesor hoy recuerda el proceso de negociación y el mismo lo muestra como ejemplo de lo que un líder motivado y comprometido con su proyecto puede llegar a lograr.

El líder es el emprendedor, es audaz y emprende una tarea para la cual se requiere el valor de asumir riesgos, mostrar energía y entusiasmo para influir positivamente en los demás y generar implicación. Pero todo esto se debe realizar a través de una organización formal de la cooperativa. Los estudiantes líderes están destinados a ocupar cargos de dirigencia en la cooperativa, siendo parte de alguno de los órganos de administración, vigilancia, o dirigiendo la junta general de socios como directores y en algunos casos como gerentes de la cooperativa. En cada uno de estos roles, existen normas o conductas esperadas según el cargo que desempeñen. Por ejemplo, se espera que si el estudiante “líder” es elegido presidente del consejo de administración vele por los objetivos fijados en la asamblea general y realizar la planificación operacional de las actividades económicas y rendir cuentas al final del año. En la realización de este papel, son primordiales los valores de transparencia y honestidad como también los principios democráticos. El consejo directivo y los estudiantes que lo componen toman decisiones que siempre son consultadas a las bases, es decir, los otros socios y en realidad toda cooperativa aceptan las decisiones que tome el consejo de administración a través de votaciones o consensos colectivos.

El rol del líder, o la acción de liderar es una experiencia que debe ser vivida por todos los integrantes, siendo el liderazgo en la práctica la competencia a desarrollar. En esta óptica, es importante que este papel de líder sea tomado por todos los integrantes de la cooperativa para aprender a dirigir y gestionar los recursos, en las actividades operacionales el liderazgo se puede ir rotando, por ejemplo quien dirige el quisco escolar o bazar durante las jornadas de trabajo.

### **3.2.5 El apoderado**

El proyecto de cooperativa escolar viene de alguna manera a botar los muros de la escuela, abriendo a la participación e integración del proyecto educativo a toda la comunidad en la que trabajan. En este sentido a partir de las entrevistas realizadas, se encuentra en las conversaciones sobre la situación al actor “apoderado”. Desde su cosmovisión del mundo de la escuela y el trabajo de la cooperativa el apoderado participa y colabora del proyecto.

El rol que juega el apoderado no es menos importante, se identifica como un papel fundamental en la comunidad educativa. Los apoderados a través del conocimiento del trabajo de la cooperativa ayudan, cooperan y participan más activamente que con cualquier otra actividad tradicional del contexto educativo. Por ejemplo, en una escuela de contexto rural, el proyecto de cooperativa escolar estaba diseñado entorno a un huerto sustentable, en ese sentido los apoderados cooperaban con almácigos, herramientas y conocimientos para el huerto. Una ayuda esencial para la variedad de las frutas y verduras que se plantaban. En otro caso, una cooperativa de servicios de banquetería incluía la participación de los apoderados casi en cada

salida de la cooperativa. La cooperativa vendía café, sándwiches y pasteles para cual usaban hornos eléctricos y utensilios de cocina de las casas. Sin duda, a través de estos dos ejemplos podemos apreciar lo importante de la participación de los apoderados en las cooperativas escolares.

El apoderado se involucra con el trabajo de la cooperativa, de esta manera se entera e involucra con el aprendizaje de su pupilo, creando lazos entre familia y escuela en instancias que no se observan normalmente en la educación de los centros educativos, en algunos lugares del globo se llama a creación de comunidades de aprendizaje, reconociendo el hecho que a partir del proyecto de cooperativas escolares la educación escolar no depende exclusivamente del profesor, abriendo las puertas de la participación, asociatividad y colaboración a las familias.

## **Conclusión Análisis 2**

Este análisis de los actores en cuanto a sus roles, valores y normas que gobiernan el actuar y funcionamiento de la cooperativa es un paso necesario para entender las acciones y las bases desde donde actúan los directores y profesores que apoyan este programa, los estudiantes que participan y las familias que colaboran desde su vereda. Papeles, valores y normas se mezclan, cambian, evolucionan con el tiempo y de acuerdo a como la organización va aprendiendo de su medio ambiente. Los dirigentes, tanto los directores como profesores asesores de las escuelas y liceos donde se ha desarrollado el proyecto de cooperativas escolares y estudiantes, son líderes al emprender una tarea hoy poco conocida por la mayoría de los establecimientos educacionales, el tipo de liderazgo que ejercen estos actores es el de un “líder aprendiz”

(Gallardo y Fullan. 2016) dominado por la capacidad de los dirigentes de las cooperativas escolares de aprender de los procesos y las relaciones que se presentan al interactuar con los otros miembros de la comunidad educativa, profesores, estudiantes y comunidad. El rol como líderes y aprendices de la organización cooperativa escolar implica tener una actitud de constante aprendizaje y reflexión de la realidad de la escuela para adecuar los métodos de enseñanza aprendizaje de la mejor manera con los recursos que se tienen disponibles y adicionalmente a su papel propio como director, profesor o alumno.

### **3.3 Análisis Político.**

Hasta ahora hemos definido los actores principales, como el cliente, el practicante y los dueños del asunto quienes están preocupados de la situación del mundo real que se quiere mejorar. Luego, hemos definido los papeles, normal y valores de quienes participan en la conformación de lo que se llama una cooperativa escolar. A continuación corresponde definir lo averiguado sobre la disposición de poder dentro de la situación de las cooperativas escolares y los procesos para contenerlo.

La política está presente en toda sociedad de personas, según Aristóteles los seres humanos actuando persiguiendo diferentes intereses y es la política quien se preocupa que ellos se acomoden correctamente. Este factor es importante al determinar las soluciones culturalmente factibles, y que la política es una parte de la cultura que no ha sido tratada hasta ahora en las normas, papeles y valores.

Averiguar cómo se expresa el poder en esta situación es importante para determinar quien toma las decisiones sobre lo que se hace y sobre lo que no. En este sentido el trabajo realizado en el análisis 2 nos ayuda con los papeles, ya que el ocupar un rol particular encarna poder. Para entender cómo se expresa el poder, el marco metodológico lo aborda a través de la metáfora de una “mercancía” que encarna el poder. Por ejemplo veremos casos donde el carisma personal, el participar de varios comités o tener acceso regular a círculos de quienes juegan un papel poderoso va determinando las relaciones políticas dentro de la organización. Vamos a comenzar por quienes tienen más poder dentro la cooperativa.

Sin lugar a dudas, al tener el rol del director de escuela como representante legal de las cooperativas, este se lleva todas las máximas connotaciones de poder. Es por lejos la única persona que podría hacer que la cooperativa se destruya más rápidamente que cualquiera de los otros actores. El director de escuela gestiona los recursos del colegio y estos representan su mayor mercancía. Uno de estos recursos son las horas de los profesores y como se ha visto en todas las cooperativas escolares estudiadas, al ser trabajo extraescolar están supeditados a la cantidad de horas de extraescolar que pueda cargar el director y su equipo a los profesores asesores. Si el profesor no cuenta con horas para hacer el extraescolar, nadie le pagaría y difícilmente alguien se haría cargo del trabajo. Por otro lado, al ser el representante legal de la cooperativa, todo lo que ocurra dentro de la cooperativa le interesa a él porque él es el que responde por los menores de edad que tiene a su cargo.

Sin embargo, el director del establecimiento puede delegar su poder en el profesor asesor, siendo en algunos casos nefasto para los proyectos de las cooperativas escolares, pero en otros con el apoyo de los profesores asesores ha resultado exitoso. En algunos establecimientos educativos estudiados ha ocurrido que el director no ha apoyado los proyectos de cooperativas escolares, en estas ocasiones todo lo definido a cerca de los papeles, normas y valores no cuenta, porque en realidad este director - que no apoya -, no representa ninguno de las normas y valores ahí explicitados y menos el rol porque realmente no participa. Entonces lo que ha ocurrido es que su figura es saltada, y el profesor asesor encarna un poder más fuerte que aquel del director. Esto se da en el hecho de que el profesor asesor, a través de la delegación de funciones por parte del director, tiene acceso a otros grupos de poder, participa de conversaciones con otros actores poderosos fuera del sistema contendor del problema quienes lo ayudan a solucionar la falta de recursos en algunas ocasiones u obtener la ayuda

académica necesaria en otras. La mercancía en este caso son las redes de trabajo a las que accede. Por ejemplo, el caso de una cooperativa del centro de Santiago, donde en un momento se cambia al director del establecimiento y la cooperativa que ya llevaba años de funcionamiento se enfrenta con los intereses del director, para ser justos al director no le interesaba la cooperativa por tanto no creía en su trabajo ni en lo que representaba para los alumnos, sin embargo, el profesor asesor tenía más años en el colegio que el nuevo director, y a través de los años de trabajo en la cooperativa ya conocía a todos los principales actores de poder fuera de la escuela y por sobre el director. El final de la historia ya lo puede suponer.

Otra mercancía de poder encarnada por el profesor es el conocimiento práctico que este tiene, generalmente quienes manejan los valores y principios del cooperativismo en el contexto escolar son los profesores. A través de diferentes fuentes de información, generalmente entre colegas, los profesores se han ido educando en cuanto a prácticas del cooperativismo y asociatividad, transformándose en líderes de este movimiento a nivel escolar. De este hecho se desprende el hecho de que en ocasiones el profesor tiene mayor poder en lo que a la cooperativa se refiere, transformándose en una autoridad cooperativista a nivel local, es invitado a reuniones con expertos y otras redes de poder fuera de la escuela. También es reconocido por sus pares – otra mercancía – como un conocedor de cooperativismo y economía colaborativa, por ejemplo en una escuela de Isla de Maipo se entrevistó a la directora y la última profesora asesora de la cooperativa que en ese momento estaba inactiva, ni la profesora ni la directora manejaban información certera sobre la formación de la cooperativa ni las etapas de crecimiento y sostenibilidad, de hecho el que se encontrara inactiva indicaba que algo no había resultado bien en el último tiempo, en efecto la profesora que había comenzado el proyecto ya no estaba en el colegio, pero su contacto era conocido en la comuna por su trabajo con las cooperativas, finalmente se entrevistó a esa profesora quien entregó información valiosa y justificada desde la experiencia de su trabajo.

En tercer lugar, pero no menos importante en esta escala del poder político tenemos a los estudiantes, quienes son los que proponen qué hacer, son ellos quienes eligen cuál será el rubro de la cooperativa y en cómo organizarán su trabajo. Es conocido el hecho de que la unión hace la fuerza, y esta es la mercancía de poder con la que cuentan los estudiantes, el poder de las masas, la capacidad de movilización que tienen los estudiantes con sus pares es su medio para poner las discusiones que les interesan en frente quienes tienen mayor poder dentro de la escuela. La mayoría es una forma de validar los resultados y el respaldo de los dirigentes estudiantiles de las cooperativas. Por ejemplo, durante las movilizaciones del año 2011 varios colegios ante la contingencia de no tener clases producto de las tomas de liceos de ese año, decidieron organizarse y auto-gestionarse para tener clases, clases diferentes como lo plantea el proyecto de cooperativas escolares, clases dialógicas que a partir de las inquietudes de los

estudiantes se abordan las materias y contenidos específicos de una forma más horizontal y a la medida de los estudiantes, un ejemplo de organización autónoma, una muestra de poder e iniciativa en medio del convulsionado contexto educativo nacional.

Finalmente, con una mercancía mucho más básica que los otros tres papeles en esta situación están los apoderados con el “permiso”, no olvidemos que los participantes de las cooperativas escolares son niñas y niños, en el mejor de los casos adolescentes, que dependen en gran medida de sus padres para obtener autorización para hacer una u otra actividad. El poder político de los padres y apoderados no atenta contra la cooperativa directamente, pero se ha dado el caso en que alumnos con mal comportamiento en sus casas, se les suspende de la cooperativa hasta que no mejoren su comportamiento, hasta que no suban las notas en algunos casos y de esa manera se merma la participación de los estudiantes en las cooperativas escolares.

Sin duda este análisis de las fuerzas políticas que se enfrentan en esta situación, permite entender más a cerca de las cosmovisiones que cada rol tiene, los intereses de estos, y las mercancías con las cuales pueden realizar una acción que puede, eventualmente, transformarse en destructivas para la cooperativa pero que a través de los acuerdos y el dialogo entre ellos llegan a consensos para acomodar los intereses para el éxito de las cooperativas escolares.

### **3.4 Definición Raíz.**

La utilización de la metodología de sistemas blandos implica un proceso organizado de indagación aprendizaje, a través de la construcción de modelos de actividad intencionada. Se usa este modelo porque cada situación humana revela gente que trata de actuar con un propósito. Puesto que cada modelo se construye de acuerdo con una cosmovisión única y declarada, la tarea es construir un modelo de un “sistema de actividad” intencionado a través de la perspectiva de una cosmovisión pura declarada, para hacerlo necesitamos un planteamiento que describa el sistema de actividad que se va modelar. En este sentido la metodología propone descriptores que serán llamados “definiciones raíz”, expresando con la metáfora “raíz” que esta es solo una manera central de describir el sistema que se quiere modelar. Para esto se realizarán 5 actividades sencillas que permitirán construir y enriquecer una definición raíz que conducirá a un modelo de actividad con propósito.

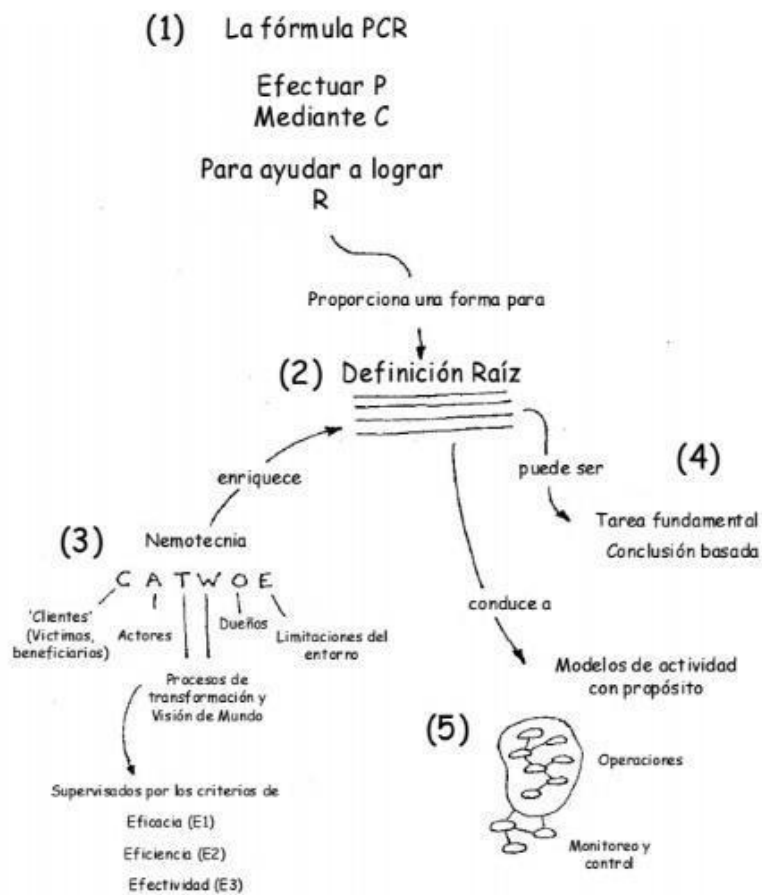


Ilustración 5 pasos para la construcción de una definición raíz conducente a un modelo de actividad

1) La fórmula PCR responde a las preguntas ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Por qué?

¿Qué? Un sistema de gestión.

¿Cómo? Monitoreando y Controlando.

¿Por qué? Porque los estudiantes deben aprender a emprender a través de la adquisición de una competencia que les permita desenvolverse con éxito en cualquier circunstancia de la vida.

2) La Definición Raíz siempre describe la actividad intencionada que se está modelando como un proceso de transformación.

Un sistema de gestión de cooperativas escolares, que mediante el monitoreo y control permita mejorar el aprendizaje de los alumnos en prácticas de aprender a emprender, para

permitirles adquirir una competencia que les permita desenvolverse con éxito en cualquier circunstancia.

- 3) La nemotecnia CATWOE enriquece la definición raíz entregando quienes son los Clientes o beneficiarios, los actores, el proceso de “Transformación” basado en una visión de mundo (W) , los dueños (Owner en inglés) y el entorno donde ocurre la transformación.

(C) Clientes: Estudiantes participantes de las cooperativas escolares y sus directorios

(A) Actores: Director y profesor asesor

(T) Transformación: Estudiantes sin habilidades de emprendimiento a Estudiantes con habilidades prácticas de innovación, autonomía, liderazgo y trabajo colaborativo.

(W) Visión de Mundo: Falta de educación del talento emprendedor

(O) Dueños: Cada establecimiento educacional

(E) Entorno: Educativo y su entorno directo, la comunidad educativa.

Finalmente, dentro de la pauta que ofrece CATWOE, es útil reflexionar acerca de cuáles serían las medidas de desempeño con las cuales sería juzgada la operación en el sistema.

Criterios para saber si la transformación T está funcionando, en el sentido de producir el resultado deseado, es decir, criterios de eficacia. En este sentido el criterio de eficacia debería abordarse a través de una evaluación, co-evaluación y auto-evaluación de prácticas de innovación, autonomía, liderazgo y trabajo colaborativo.

Criterios para saber si la transformación se está logrando con un uso mínimo de recursos, es decir criterios de eficiencia. Por ejemplo el concurso a fondos públicos, capital semilla, acceso a capacitación y horas de trabajo podrían ser algunos de los indicadores de eficiencia.

Luego, para saber si la transformación está ayudando a alcanzar el objetivo de más alto nivel. La efectividad, en este sentido, sería entendida como la capacidad de la educación en valores o por competencias prácticas para que los estudiantes de hoy se enfrenten de mejor manera el futuro laboral de mañana, de manera general, pero incluso la realización efectiva de este modelo de gestión podría evaluarse mediante indicadores estratégicos para el establecimiento educacional, como el indicador SIMCE y SNED (sistema nacional de evaluación del desempeño) ya que en su misión de llegar a la excelencia académica, este indicador ofrece una medida de efectividad capaz de medir en lenguaje del ministerio de educación, la efectividad, superación, iniciativa, mejoramiento de las condiciones de trabajo, igualdad de oportunidades e integración y participación de padres y apoderados. Sin duda, la incorporación del proyecto de cooperativas escolares supone un mejoramiento de la

calidad de la enseñanza, por consecuencia de la calidad y en ultimo termino un mejor nivel de efectividad de la enseñanza medida bajo estos términos.

- 4) Para esta actividad, la metodología de sistemas blandos propone reflexionar sobre la definición raíz antes de la construcción de modelos de actividad intencionados. La idea es tener una definición raíz que sobrepase los límites organizativos. Estos son modelos “basados en temas” provenientes de definiciones raíz “basadas en temas”, modelos cuyos límites no coinciden con los límites organizativos.

En efecto, la definición raíz de nuestro modelo está basada en el tema central a cerca de la educación mediante prácticas y valores, por otro lado la definición raíz es también basada en tareas primarias, todas aquellas tareas que los miembros de las cooperativas escolares identifiquen como necesarias para el logro de los objetivos propuestos. Más adelante en la definición de las actividades secundarias del modelo presentado se apreciará de qué manera estas actividades traspasan los límites organizativos.

- 5) La construcción del modelo también tiene una receta. Inicialmente se deben agrupar las pautas PQR, CATWOE y la definición raíz. Luego, anotar las actividades dentro de tres grupos; aquellas relacionadas con lo que se va transformar, las actividades que hacen la transformación y cualquier actividad que tiene que ver con tratar con la entidad transformada.

Para nuestro modelo, vamos a definir que la entidad transformada son los estudiantes, quien realiza esta transformación es el profesor asesor y quien se relaciona con ellos una vez ocurrida la transformación es el director.

Las actividades principales a lo largo del ciclo de vida del proyecto de cooperativas escolares son las siguientes:

- Educar a los interesados en prácticas cooperativistas: Esta actividad es iniciada, idealmente, por el director del establecimiento educativo o en segundo lugar por el profesor asesor. Cualquiera de los dos puede hacer llegar un requerimiento de formación para profesores, equipos directivos y estudiantes para la futura formación de una cooperativa escolar. El Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, perteneciente a la Facultad de Economía de la Universidad de Santiago y/o COOPEUCH fijarán una fecha para realizar una charla informativa a cerca de los principios y valores de las cooperativas escolares y el movimiento cooperativista, así

como ejemplos de otras cooperativas y los logros obtenidos. Por otro lado, el establecimiento educativo se compromete a disponer de un horario y sala de clases para la capacitación.

- Formar una cooperativa escolar: Para llevar a cabo esta tarea debe existir un trabajo de reflexión previo para iniciar la formación de una cooperativa escolar, se debe elegir un nombre, crear los estatutos, elegir una directiva e informar al CIESCOOP y/o COOPEUCH de la formación de la cooperativa.
- Descubrir y desarrollar las ideas: En esta parte del proyecto se discutirán diferentes ideas para llevar a cabo dentro de la cooperativa, se identificarán oportunidades para llevar a cabo el proyecto, se explorarán diferentes posibilidades de actuación y se analizarán los pros y los contras de cada posibilidad. Para desarrollar la idea se fijan los objetivos de manera clara y realista, se definirán diferentes fases del proyecto, se analizarán las necesidades a las que responde el proyecto y definirán claramente los logros que se quieren alcanzar.
- Conseguir recursos: La dotación de recursos se puede llevar a cabo a partir de que la cooperativa está formada, tiene un nombre y una directiva, pero también es importante para aquellos que financian, que la cooperativa tenga objetivos claros que responden a necesidades apoyadas por evidencias. Este proceso de dotación de recursos puede realizarse a través de las mismas entidades del CIESCOOP y COOPEUCH, como también a otras. Para esto, se debe presentar un proyecto, con todo el trabajo realizado hasta esta etapa, y un presupuesto sobre los costos de la cooperativa para justificar los recursos que se demandan.
- Puesta en marcha: Durante la etapa de puesta en marcha, a de proponerse actividades que sean motivadoras para los estudiantes, generar una implicación importante en las tareas que se realizan, participación constante, favorecer la autonomía, entregar asesoramiento y realizar un seguimiento personalizado tanto del equipo como de cada participante.
- Crecimiento y sostenibilidad: Cosechar los frutos e invertir en el futuro implica recopilar de forma sistemática evidencias de los avances del proyecto, comunicar los logros y publicitarlos en el exterior, evaluar los resultados de forma objetiva y explícita, identificar propuestas de mejora y crecimiento, reflexionar sobre el proceso con los alumnos y elaborar y presentar una memoria explicativa final.
- Evaluación: Al final del proceso de creación de cooperativa escolar, o al final de cada año se propone realizar una jornada de evaluación global del proyecto de cooperativa escolar, en esta etapa se puede llevar a cabo una evaluación, co-evaluación y autoevaluación del desarrollo, participación y compromiso personal de cada participante para con el proyecto. Como forma de cerrar el proceso evaluativo a lo largo del todo el

proceso se puede presentar una memoria de los resultados y mejoras en habilidades y experiencias de los alumnos participantes y por qué no un reconocimiento de estos.

Eventualmente se puede volver a pedir formación para capacitar a los interesados y comenzar las actividades otra vez a partir del descubrimiento de ideas nuevas para un nuevo proceso de cooperativas escolares o continuación del mismo proyecto.

### 3.5 Modelo de actividad intencionado:

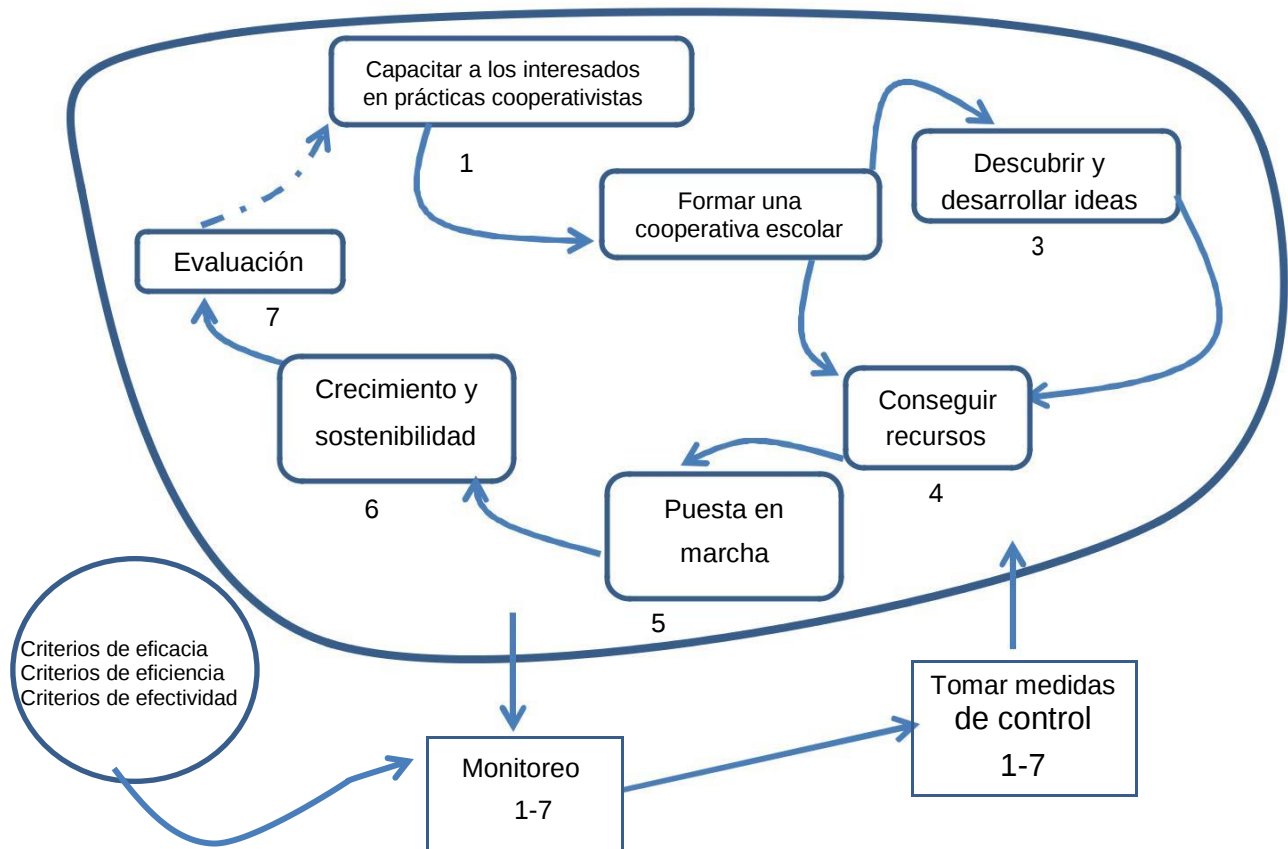


Ilustración 6 Modelo de actividad intencionado

El Pensamiento de Sistemas Formal se aplica al desarrollo del modelo conceptual. El Modelo Formal del Sistema sirve como una guía de consulta para controlar el modelo conceptual que trazamos. Definimos S como un sistema que represente a un sistema de actividad humana. Bajo el modelo de Sistema Formal, S es un sistema formal si y solamente si cumple los criterios siguientes:

- S debe tener una misión.
- S debe tener una medida del funcionamiento.

- S debe tener un proceso de toma de decisión
- S debe tener componentes que interactúan con unos con otros tal que los efectos y acciones son transmitidos a través del sistema.
- S debe ser acotado por un sistema más amplio con el cual interactúa.
- S se debe limitar del sistema más ancho, basado en el área donde su proceso de toma de decisión tiene poder para hacer cumplir una acción.
- S debe tener recursos a disposición de su proceso de toma de decisión.
- S debe tener estabilidad a largo plazo, o la capacidad de recuperarse en el caso de un disturbio.
- Componentes de S deben ser sistemas que tienen todas las características de S (subsistemas).

El modelo conceptual se puede escribir como gráfico dirigido, similar a una gráfica PERT. Los nodos en el gráfico son actividades que se harán. Estas actividades se basan en los verbos de la definición raíz. La estructuración del sistema se basa en la dependencia lógica. Las dependencias lógicas se muestran como arcos en el gráfico. Un arco en el gráfico significa que la actividad de la fuente es un requisito previo para la actividad de la destinación.

El modelo conceptual para un sistema consiste de un sistema operacional que se cubra - pero limitado por - un proceso de monitoreo. Este sistema operacional consiste en una actividad central y algunas actividades prerequisites se requieren tal que la actividad central pueda ser hecha. La psicología cognoscitiva sugiere que el cerebro humano pueda hacer frente a  $7 \pm 2$  conceptos al mismo tiempo. Por lo tanto, debemos apuntar tener  $7 \pm 2$  actividades dentro de cada sistema operacional. Si esta guía de consulta conduce a actividades que están en un nivel demasiado alto, esas actividades se pueden ampliar a otro nivel. Puesta simplemente, cada actividad general se convierte en una fuente para que una definición raíz sea ampliada al nivel siguiente.

### **3.5.1 Actividades Operacionales**

Las operaciones que permiten la transformación están explicadas a grandes rasgos en el ítem anterior, a continuación escribiré todas las actividades que permiten la transformación dentro del trabajo de las cooperativas escolares.

1. Capacitar a los interesados en prácticas cooperativistas.
  - 1.1. Solicitar capacitación al CIESCOOP.
  - 1.2. Fijar una fecha y horario.
  - 1.3. Disponer una sala y equipo técnico necesario.
  - 1.4. Convocar a los interesados.

- 1.5. Realizar capacitación.
2. Formar una cooperativa escolar.
  - 2.1. Convocar para la formación.
  - 2.2. Elegir un nombre.
  - 2.3. Construir los estatutos.
  - 2.4. Elegir una directiva.
  - 2.5. Informar de la creación de la cooperativa al CIESCOOP.
3. Descubrir y Desarrollar las ideas.
  - 3.1. Descubrir
    - 3.1.1. Realizar una sesión de *Co-work de Brainstorming*
    - 3.1.2. Identificar oportunidades para llevar a cabo el proyecto.
    - 3.1.3. Identificar las fases del proyecto.
    - 3.1.4. Explorar diferentes posibilidades de actuación.
    - 3.1.5. Analizar los pros y los contras de cada posibilidad.
  - 3.2. Desarrollar conceptualmente el proyecto.
    - 3.2.1. Definir los objetivos del proyecto de manera clara y realista.
    - 3.2.2. Definir las fases del proyecto.
    - 3.2.3. Realizar un análisis de las necesidades a las que el proyecto quiere responder.
    - 3.2.4. Definir los logros que se quieren alcanzar.
    - 3.2.5. Redactar informe de proyecto.
4. Conseguir recursos
  - 4.1. Realizar un presupuesto.
  - 4.2. Definir roles.
  - 4.3. Establecer alianzas de trabajo con instancias externas al centro educativo.
  - 4.4. Postular a recursos.
  - 4.5. Entregar los recursos.
5. Puesta en marcha.
  - 5.1. Definir actividades.
  - 5.2. Generar implicación y participación constante.
  - 5.3. Favorecer la autonomía.
  - 5.4. Entregar ayuda y asesoramiento.
  - 5.5. Realizar seguimiento grupal y personalizado.

6. Crecimiento y sostenibilidad.
  - 6.1. Recopilar sistemáticamente evidencias de los avances del proyecto.
  - 6.2. Comunicar y publicitar los logros a los participantes y en el exterior.
7. Evaluación
  - 7.1. Evaluar los resultados de forma objetiva y explícita.
  - 7.2. Reflexionar sobre el proceso con los estudiantes e identificar propuestas de mejora y crecimiento
  - 7.3. Elaborar una memoria explicativa final

### **3.5.2 Monitoreo y Control**

#### **Eficacia, Eficiencia y Efectividad para asegurar la viabilidad organizacional de las cooperativas escolares.**

Los criterios de eficacia se construyen para saber si la transformación (T) está funcionando, en el sentido de producir el resultado deseado, es decir, ¿los estudiantes de las cooperativas escolares están adquiriendo habilidades prácticas en ámbitos de innovación, liderazgo, autonomía personal y trabajo colaborativo?. Estos cuatro indicadores desglosan la práctica del emprendimiento recogido de las experiencias, de diferentes programas que se han desarrollado a nivel internacional y a través de las experiencias recopiladas en las entrevistas realizadas para esta investigación.

La innovación es la capacidad de los estudiantes de crear invenciones y socializarlas en su entorno, esta habilidad se relaciona con la capacidad de iniciar acciones nuevas a partir de conocimientos previos, generar cambios y abrir perspectivas, siendo creativos en ideas, procesos y acciones. Ser creativo en ideas, procesos y acciones, implica plantear soluciones divergentes (buenas y malas), hacer usos diferentes de recursos que le son habituales y anticipar consecuencias, mostrando una actitud de empuje ante las labores y proponiendo mejoras sin que existan un problema que solucionar.

El liderazgo, cuando se habla de cooperativismo cobra especial relevancia para guiar las acciones de un grupo, las cooperativas, en general, son organizaciones con una fuerte carga valórica y son lejanas al discurso neoliberal imperante, por tanto es fundamental contar con líderes competentes y visionarios que conduzcan al colectivo a estadios superiores de desarrollo. En este sentido y para poder evaluar la capacidad de liderazgo en la práctica del emprendimiento va dirigida a que el estudiante sea líder de sí mismo y de sus decisiones. Por lo tanto, es necesario desarrollar las habilidades para comunicarse de forma efectiva y negociar para tener buenas relaciones interpersonales y con el entorno.

El desarrollo de la autonomía personal, está estrechamente relacionado con la autoestima de las y los estudiantes. La toma de conciencia de las propias capacidades y limitaciones es la base para la motivación de logro y responsabilidad que exige el aprendizaje autónomo. La gestión de tiempos, recursos personales, ritmos y una buena planificación del trabajo personal desde el autoconocimiento y optimización de fortalezas son clave para el desarrollo exitoso en el ámbito escolar y personal. Adicionalmente, la capacidad para tomar decisiones de modo autónomo, valorando las distintas posibilidades y asumiendo las consecuencias, es ineludible para el desarrollo personal. Al igual que la gestión de problemas, desarrollando estrategias para afrontarlos, analizarlos, explorar posibles soluciones y ejecutando la estrategia elegida.

Respecto a las habilidades empresariales, parece lógico que después de haber dado a conocer la relación entre las competencias prácticas y las necesidades de entregarles las herramientas a los estudiantes para construir un modelo económico más solvente, que una de las formas de poner en práctica las habilidades de autonomía, liderazgo e innovación antes descritos es el desarrollo de tareas y actividades vinculadas a la actividad económica. Que los alumnos creen y gestionen empresas integra dos acepciones de iniciativa emprendedora, aportando, además, conocimientos financieros imprescindibles en el mundo actual. Saber cómo funciona el mundo laboral dota a los estudiantes de estrategias y recursos para enfrentar su incorporación al trabajo. En este sentido es importante mantener monitoreada esta habilidad en la capacidad que tengan los estudiantes para definir el objeto del negocio y la estrategia competitiva, gestionar aspectos económico-financieros, gestionar recursos humanos como reconocer debilidades y fortalezas en los miembros del grupo. Es importante monitorear también la capacidad de desarrollar procesos vinculados a la actividad, como elaborar un listado cronológico de los procesos vinculados, un listado de acciones a desarrollar, utilizar la estrategias de marketing y comunicación, reconociendo las ventajas competitivas de sus productos para promocionarlos y finalmente, actuar con responsabilidad social y sentido ético, identificando el impacto social y ecológico del producto o servicio.

Sin duda, estos indicadores de la eficacia de la actividad no son completamente prescriptivos, o una receta obligada que se debe seguir, si no que por el contrario es solo un resumen, lo más exhaustivo posible de los aspectos a tener en cuenta para que la transformación (T) sea lo más eficaz que se pueda. Se entiende que la labor de los profesores asesores y directores es ardua y ya son suficientes las diferentes rubricas que deben completar en el trabajo normal del profesorado, sin embargo, se espera que a partir de estas definiciones los establecimientos educacionales busquen la forma que más les acomode para medir estos aspectos y cumplan con la labor de monitorear el avance de sus estudiantes en el desarrollo de estas prácticas mientras se trabaja en el proyecto de cooperativas escolares. En el anexo D, se encuentra un

modelo de rúbrica de seguimiento del estudiante en las 4 prácticas antes descritas. En el anexo D un ejemplo de ficha de auto-evaluación para los estudiantes.

Pero los estudiantes no son los únicos a ser monitoreados y controlados a través del modelo, es relevante incorporar un sistema de medición del desempeño de quienes colaboran dirigiendo la cooperativa y que de cierta forma son los responsables de estas, todo miembro de la cooperativa que no es alumno debe ser también monitoreado, si se entiende que el trabajo desempeñado en contacto con las y los estudiantes, generará sin dudas un efecto en el desarrollo de la cooperativa. En este sentido, para apelar al objetivo de este modelo, los indicadores de eficacia de quienes dirigen debe ser orientado a que ellos sean capaces de gestionar de buena manera la viabilidad de la organización. Desde la óptica de Beer (1972), la organización debe ser vista como un ser vivo que recibe estímulos desde el medio ambiente en el que se desarrolla y actúa en consecuencia para sobrevivir. Por tanto, para que la organización “cooperativa escolar” sobreviva en el tiempo de manera eficaz debe ser evaluada, monitoreada y controlada en términos de la viabilidad de un sistema cooperativo.

En este sentido, se tomará en cuenta el trabajo de Narvarte et al. (2010) “Propuesta de un método para evaluación de factores críticos de viabilidad de empresas cooperativas” en donde se expone un método que permite valorizar y evaluar la viabilidad una organización cooperativa a través de las percepciones de los actores en la organización, en función del testeo de ocho factores críticos: liderazgo; formación y educación; red de apoyo; organización cooperativa; proyecto y capacidad empresarial; entorno socioeconómico; acceso al financiamiento; y legislación adecuada. Esta herramienta (Anexo B) se propone como medio para monitorear y controlar el trabajo de quienes dirigen desde niveles de recursión más elevados el trabajo de las cooperativas, específicamente los directivos docentes, director y profesor asesor y sea un medio para solicitar ayuda a las entidades de apoyo y formación que intervienen en la situación. Adicionalmente y para hacer carne la participación escolar de todos los estamentos en el proceso educativo que ofrece las cooperativas escolares, en el Anexo E se encuentre un cuestionario de co-evaluación para que los estudiantes evalúen el trabajo de los profesores en el proceso de enseñanza de las prácticas que habilitan la capacidad emprendedora y la participación escolar.

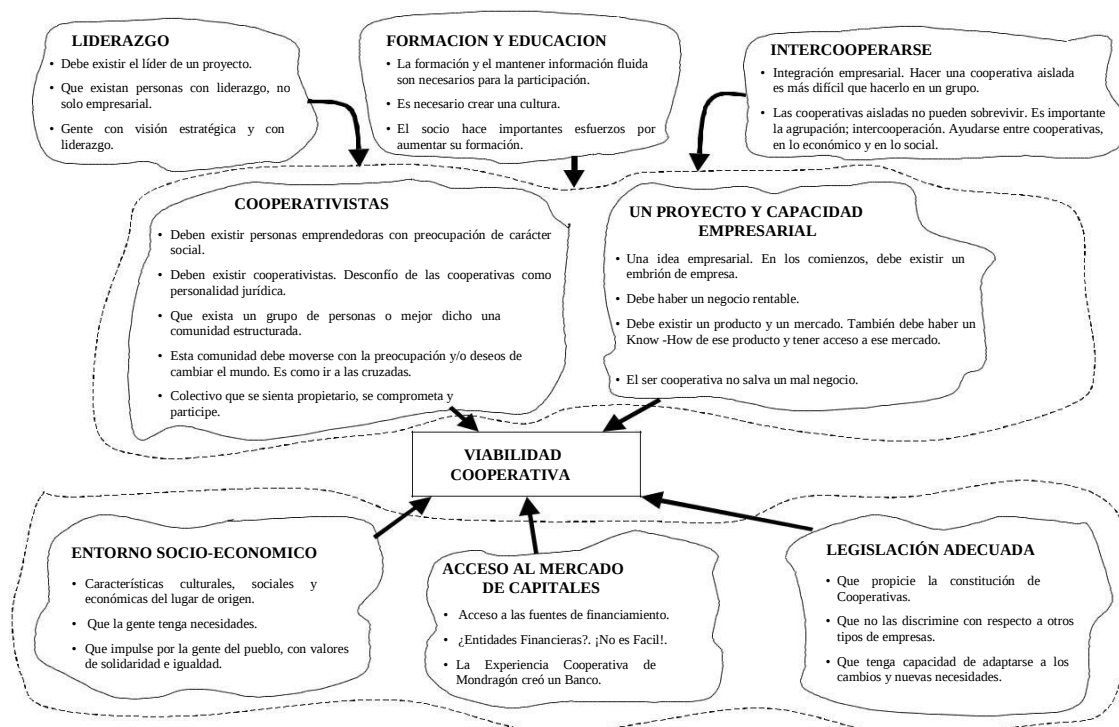


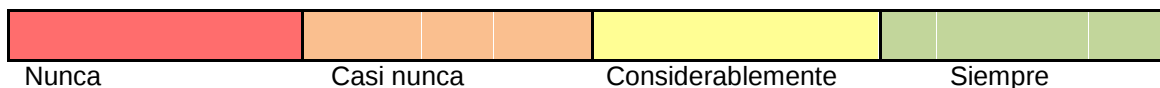
Ilustración 7 Factores críticos para la viabilidad cooperativa. Fuente: Narvarte et al. 2010.

En el anexo B se encuentra la tabla de evaluación y como se aplica ésta en la práctica.

### 3.6 Tabla comparativa

En el punto 5 de la metodología de sistemas de blandos de Checkland (2006), se plantea la actividad de comparar el modelo conceptual planteado con la realidad, con el fin de estructurar los cambios deseables (dado los modelos lógicos) y culturalmente factibles (dado el ordenamiento del poder, los papeles, valores y normas) dentro la situación percibida del mundo de las cooperativas escolares. Cualquiera que sea la forma en que se usen los modelos para estructurar una discusión, el objetivo es el mismo: hallar una versión de la situación real y formas de mejorarla de manera que distintas personas con distintas cosmovisiones puedan, sin embargo, vivir con ella. Fuera de la aplicación arbitraria de poder, esta es la condición necesaria que se debe cumplir en cualquier grupo humano si se va a acordar una definición de 'acción para mejorar'.

La tabla comparativa que se presenta a continuación, está compuesta por las actividades del modelo conceptual y sus sub actividades, una breve descripción de cómo se efectúa, una escala de colores y comentarios de dos estilos; explicaciones sobre los resultados de la evaluación del aspecto durante la entrevistas realizadas o sugerencias de actividades, modelos y herramientas para utilizar.



| Actividades del Modelo                                             | ¿Cómo se efectúa la actividad?                                                                       | ¿Existe? | Comentarios                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Capacitar a los interesados en prácticas cooperativistas</b> |                                                                                                      |          |                                                                                                                                                                 |
| <b>1.1</b> Solicitar capacitación al CIESCOOP.                     | Llamada telefónica o mail.                                                                           |          | En el Anexo B se propone un herramienta de evaluación de la viabilidad para directores y profesor asesor en la cual existe un espacio para solicitar formación. |
| <b>1.2</b> Fijar una fecha y horario.                              | Se fija una fecha entre el profesor asesor y director                                                |          |                                                                                                                                                                 |
| <b>1.3</b> Disponer una sala y equipo técnico necesario.           | Se cita para capacitación durante las horas extraescolares por lo tanto, siempre debiera haber salas |          |                                                                                                                                                                 |
| <b>1.4</b> Convocar a los interesados.                             | Se publica fecha y hora del lugar de capacitación.                                                   |          |                                                                                                                                                                 |
| <b>1.5</b> Realizar capacitación                                   | Por parte del CIESCOOP y/o COOPEUCH se realiza una clase expositiva a cerca de los principios y      |          |                                                                                                                                                                 |

|                                        |                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | valores cooperativistas y sobre qué es una cooperativa.                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                     |
| <b>2. Formar una cooperativa</b>       |                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                     |
| <b>2.1</b> Convocar para la formación. | Se invita al final de la capacitación para una sesión de trabajo una semana después, para formar la cooperativa                                                                                      |  |                                                                                                                                                                     |
| <b>2.2</b> Elegir un nombre.           | En dicha sesión de trabajo se puede realizar un Brainwording o lluvia de palabras para elegir un nombre para la cooperativa                                                                          |  |                                                                                                                                                                     |
| <b>2.3</b> Construir los estatutos     | Los estatutos son definidos por todos los socios, puede ser en una o dos sesiones de trabajo, pero lo importante es fijar las bases de acuerdos comunes que regirán a los miembros de la cooperativa |  | Durante las entrevistas realizadas no se tuvo acceso a ningún estatuto o reglamento de alguna cooperativa, no se pudo comprobar cómo se llevaba a cabo esta acción. |
| <b>2.4</b> Elegir una directiva.       | Se deben elegir los miembros del: Comité de Educación (3 a 5 personas), Consejo de administración (5 a 7 personas) y la Junta de vigilancia (3 o más socios, siempre impar)                          |  | En algunas cooperativas muy reducidas o que habían fracasado no se cumplían todos los puestos que exige el modelo de cooperativas escolares de Elsa Maurie (2015).  |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.5</b> Informar de la creación de la cooperativa al CIESCOOP. | El director a través de una carta, llamada o correo electrónico da cuenta de la formación de la cooperativa. He inicia el estudio socio-economico para presentarlo en el departamento de cooperativas del Ministerio de Economía.                                                                                                                                                                                                    |  | En todos los casos que se contactaron fue gracias al registro en el CIESCOOP de la formación de la cooperativa. Sin embargo, no se tenía registro de que se formaran como cooperativas en el ministerio de economía. |
| <b>3.</b> Descubrir y Desarrollar las ideas.                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>3.1</b> Descubrir                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>3.1.1</b> Realizar una sesión de Co-work de Brainstorming      | Una persona, que puede ser el profesor asesor pero lo ideal es que sea otra persona anote, todas las ideas de cooperativa que se quieran llevar a cabo. Es importante identificar una problemática que afecte a la comunidad educativa para comenzar la lluvia de idea de soluciones. Todas las ideas son aceptadas incluso las más absurdas, porque pueden llevar a descubrir soluciones innovadoras no visualizadas anteriormente. |  |                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                        |                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1.2</b> Identificar oportunidades para llevar a cabo el proyecto. | Las ideas expresadas anteriormente se pueden asociar y agrupar en familias, luego categorizarlas en cuanto probable es llevarlas a cabo.    |  | Los entrevistados respondieron negativamente este aspecto de la encuesta realizada. Sin embargo de alguna manera se realizaba inconscientemente, dado el éxito de algunas cooperativas.                                                                                                                                                          |
| <b>3.1.3</b> Identificar las fases del proyecto.                       | Para cada grupo de ideas, se deben identificar los pasos que se deben seguir a priori para llevar a cabo cada concepto.                     |  | Para esta actividad se pueden dividir a los estudiantes en grupo y hacerlos discutir acerca de los pasos para llegar a lograr cada idea propuesta, luego se presenta a la asamblea y se discuten las fases del proyecto identificadas. Adicionalmente pueden ser calificadas con alguna nota para determinar cuál idea puede ser más realizable. |
| <b>3.1.4</b> Explorar diferentes posibilidades de actuación.           | Para cada idea se debe imaginar diferentes escenarios en los cuales la idea podría llevarse a cabo, tener problemas o simplemente fracasar. |  | Algunas actividades de inspiración para la innovación pueden ser propuestos de manera de estimular la creatividad como por ejemplo:<br>Storyboard de la situación.<br>Storytelling<br>Clasificar y ordenar.                                                                                                                                      |
| <b>3.1.5</b> Analizar los pros y los contras de cada posibilidad.      | Ahora para cada posibilidad, y para cada escenario identificado evaluar viendo las ventajas y desventajas de tomar cada una de las ideas.   |  | Los cuatro aspectos anteriores no se realizaron durante la formación de las cooperativas, según lo recabado en las entrevistas.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>3.2</b> Desarrollar conceptualmente el proyecto.                    |                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.2.1</b> Definir los objetivos del proyecto de manera clara y realista.                  | Se debe elegir una o dos alternativas vistas anteriormente y definir cuáles serán los objetivos de cada una, definirlos y compartirlos con todos los integrantes de la cooperativa |  | Es un proceso de análisis que realiza y/o acompaña el profesor al estudiante, identificando cuales son las temáticas de interés mencionadas por los alumnos. Se pueden elegir mas opciones a llevar a cabo dependiendo de la cantidad de equipos de trabajo.                                                                      |
| <b>3.2.2</b> Definir las fases del proyecto.                                                 | Las mismas fases identificadas anteriormente punto 3.1.3, ahora deben definirse de manera clara considerando los diferentes escenarios de actuación vislumbrados o elegidos.       |  | Normalmente al final de cada sesión de creatividad se puede votar de manera participativa por las ideas de quienes fueron más creativos y más realizables.<br><br>Así, como en algunos casos dependiendo del tamaño de la cooperativa se pueden utilizar estrategias Lean para pivotear el negocio a lo largo de las iteraciones. |
| <b>3.2.3</b> Realizar un análisis de las necesidades a las que el proyecto quiere responder. | Reflexionando acerca de las necesidades a las que el proyecto o idea de cooperativa a desarrollar quiere responder y definiéndolas.                                                |  | En esta etapa se pueden construir la misión y visión de la cooperativa..                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>3.2.4</b> Definir los logros que se quieren alcanzar.                                     | Los logros deben ir ligados a los objetivos y las necesidades a las que responde el proyecto.                                                                                      |  | Para esta actividad se pueden realizar las actividades de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming.</li> <li>• ¿qué, cómo y por qué? 5Q</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

|                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.2.5</b> Redactar informe de proyecto.                                             | El secretario, presidente y tesorero deben elaborar un informe, estilo resumen ejecutivo de las etapas recorridas explicitando los fines del proyecto, la metas, objetivos, recursos y el porqué de éstos.                                        |  | Ficha de concepto. Anexo C.<br>Informe para presentación de proyecto para cualquier tipo de financiamiento público o privado en el formato que expliquen las bases.                                                                                                                                                                  |
| <b>4</b> Conseguir recursos                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>4.1</b> Realizar un presupuesto.                                                    | Teniendo en cuenta todos los recursos que han de ser utilizados, se debe preparar un plan de gastos para el año, considerando posibles entradas y salidas de dinero, como también los gastos extras considerando los escenarios menos favorables. |  | En esta parte se sugiere la participación e involucración del director, equipo directivo y encargados de finanzas del colegio pues es un aspecto estratégico del sistema colegio y para el éxito de la cooperativa. En la gran mayoría de los centros educativos encuestados, este aspecto fue negativo. No existía o se desconocía. |
| <b>4.2</b> Definir roles.                                                              | Dándole una tarea a todos y cada uno de los integrantes de la cooperativa, la idea es que todos se sientan importantes.                                                                                                                           |  | Proceso clave para el desarrollo de competencias en los estudiantes, es por eso que a través de la puesta en práctica aspectos de la psicología cognitiva el profesor sea capaz de entregar roles a todos los alumnos de acuerdo a sus capacidades.                                                                                  |
| <b>4.3</b> Establecer alianzas de trabajo con instancias externas al centro educativo. | Buscar fuentes de financiamiento externas, postular a fondos concursables y capital semilla como también a centros de estudios                                                                                                                    |  | Tarea de la función inteligencia del sistema. Factor de éxito en los casos estudiados de cooperativas escolares. Las cooperativas escolares que fueron exitosas durante años fueron exitosas en este                                                                                                                                 |

|                                   |                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | superiores para conseguir asesoramiento en áreas en que se estime conveniente                                                                                                                    |  | aspecto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>4.4</b> Postular a recursos.   | El director y profesor asesor debe ayudar a que los estudiantes consigan los recursos necesarios para la realización de las tareas de la cooperativa en instancias externas al centro educativo. |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>4.5</b> Entregar los recursos. | El director le entrega los recursos al tesorero quien debe administrarlos y entregarlos a las personas a cargo de las actividades definidas para cada fase del proyecto.                         |  | Esta tarea se desarrollaba satisfactoriamente en la mayoría de los casos, pero de acuerdo a las experiencias vividas por los docentes que habían llevado a cabo procesos de formación de cooperativas escolares, en ocasiones los directivos de la escuela hacían uso de los recursos de la cooperativa para otros efectos no de la cooperativa. |
| <b>5</b> Puesta en marcha.        |                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>5.1</b> Definir actividades.   | Haciendo un cronograma de actividades periódico (mensual, semanal o diario), de acuerdo a cada fase del proyecto.                                                                                |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5.2</b> Generar implicación y participación constante. | Las actividades definidas deben ser motivadoras e involucrar a la mayor cantidad de implicados en el proyecto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                              |
| <b>5.3</b> Favorecer la autonomía.                        | Cada grupo a cargo de cada actividad es autónomo y responsable del desarrollo y termino de ésta. Deben trabajar en equipo y resolver los problemas que vayan encontrando en el camino de forma autónoma.                                                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                              |
| <b>5.4</b> Entregar ayuda y asesoramiento.                | Se materializa las ayudas externas encontradas en el punto 4.3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | Las cooperativas que lograron establece alianzas con entidades externas lograban este aspecto, pero solo una de diez lo realizó eficazmente. |
| <b>5.5</b> Realizar seguimiento grupal y personalizado.   | El profesor asesor y el director en primera instancia deben realizar el seguimiento de cada alumno, controlando su asistencia, participación, involucramiento con las actividades y registrando en una bitácora los cambios observados y avances. En segundo lugar el comité de educación puede llevar un seguimiento de la actividad de la cooperativa alternativamente para identificar debilidades en la formación |  | Anexo D rúbricas de seguimiento.                                                                                                             |

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | de los miembros de la cooperativa.                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                 |
| <b>6 Crecimiento y sostenibilidad.</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                 |
| <b>6.1</b> Recopilar sistemáticamente evidencias de los avances del proyecto.      | El profesor asesor y el director pueden ir realizando y completando reportes de avances, tablas y rubricas de diferentes herramientas de medición propuestas en los anexos. (Anexo D)                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                 |
| <b>6.2</b> Comunicar y publicitar los logros a los participantes y en el exterior. | El director debe encargarse de la difusión estratégica, del proyecto. El profesor, para cohesionarse con sus colegas y relacionarse productivamente con los apoderados. Y los estudiantes, difundiendo con sus cercanos y pares, para la masivade impacto de la cooperativa. |  |                                                                                                                                                                                 |
| <b>7. Evaluación</b>                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                 |
| <b>7.1</b> Evaluar los resultados de forma objetiva y explícita.                   | Cada cierta periodicidad de tiempo, (años, meses, semanas y días) medir los avances. Comparando con el estado anterior.                                                                                                                                                      |  | Mínimo se deben realiza 2 iteraciones del proceso educativo. Por eso se debe considerar un horizonte del proyecto de mínimo 2 años. Sin embargo, para aspectos conductuales, de |

|                                                                                                              |                                                                                                                                                         |  |                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              |                                                                                                                                                         |  | rendimiento se puede llevar un registro mensual o semanal, se propone revisar el anexo B, D y E.                                                        |
| <b>7.2</b> Reflexionar sobre el proceso con los estudiantes e identificar propuestas de mejora y crecimiento | En una sesión especial todos los socios de la cooperativa deben juntarse a realizar esta tarea.                                                         |  | Ejercicios meditación y respiración, conocimiento personal y todo método que permita reflexionar sobre las emociones de los miembros en la cooperativa. |
| <b>7.3</b> Elaborar una memoria explicativa final                                                            | El gerente al final de cada periodo debe presentar una memoria explicativa, puede ser apoyado por el tesorero y profesor asesor para fines específicos. |  |                                                                                                                                                         |

## **CAPITULO IV MODELO SOLUCION SISTEMA VIABLE**

En este capítulo se mostrará el establecimiento y diseño de un modelo de solución que asegure la viabilidad organizacional para las cooperativas escolares en Chile. Este modelo es un sistema de gestión, tal como está escrito en la definición raíz, presentada en el capítulo anterior. A lo largo de este capítulo se detallarán las actividades previas que permiten la construcción del mismo. Para ello se detallan los diferentes límites organizacionales que permiten la construcción del despliegue de complejidad. Luego, la relación que tienen las actividades primarias escogidas con las diferentes funciones reguladoras. Y para finalizar con la presentación del modelo de sistema viable de una cooperativa escolar en los diferentes niveles recursivos que intervienen.

### **4.1 Límites organizacionales**

Los límites organizacionales permiten tener una visión mejorada sobre el verdadero propósito de las cooperativas escolares dentro de la organización “colegio”, pues entregan las cotas para el análisis de lo que le concierne a la educación obligatoria en los contextos actuales y como los colegios pueden acceder a un nuevo estadio de calidad en la educación, dejando lo que tradicionalmente se ha hecho para el análisis y competencias de otros actores.

Considerando los resultados de la investigación realizada, se presentará un modelo que definirá los ámbitos de la organización en dos dimensiones. La educación curricular y la educación emprendedora<sup>10</sup>. Para precisar los límites organizacionales y comprender de manera más gráfica, se utilizó el método sistémico de cajas negras dentro de cajas negras.

Se definieron algunas actividades que a partir de la literatura revisada y las entrevistas permiten describir de manera general el quehacer de un establecimiento educacional público como los que fueron entrevistados. Estas actividades son necesarias para que el colegio realice sus actividades normales y además el trabajo en las cooperativas escolares, el cual puede entregar a sus estudiantes las competencias prácticas de innovación, autonomía personal, habilidades empresariales y liderazgo, capaces de producir la transformación (T) nombrada en el la nemotecnia CATWOE.

---

<sup>10</sup> Llamaremos educación emprendedora al aprendizaje en autonomía personal, innovación, habilidades empresariales, liderazgo, derechos y valores abordado en todo este trabajo de investigación.

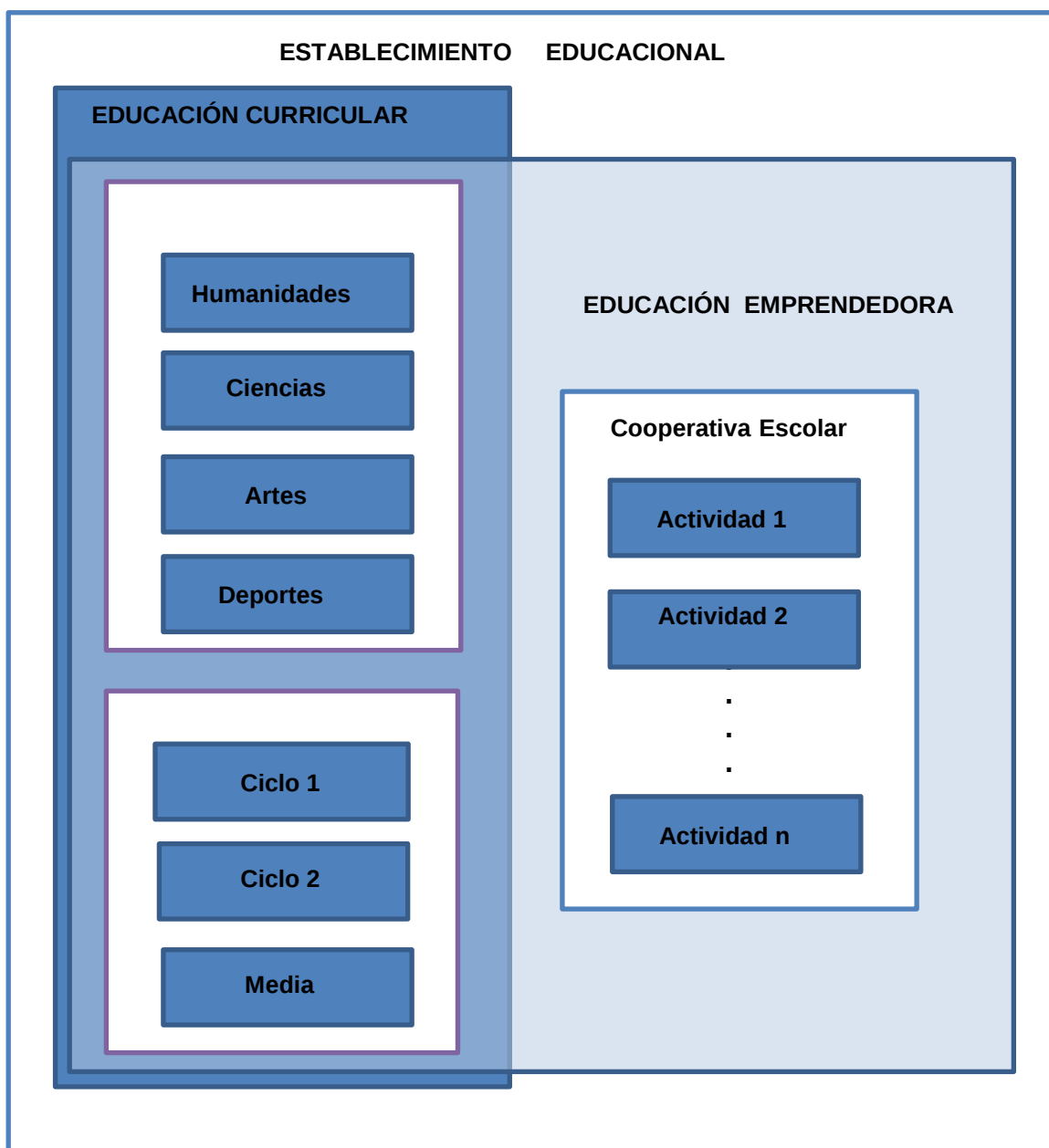


Ilustración 8 Límites organizativos. Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de la caja negra “ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL” encontramos dos grandes actividades; “EDUCACIÓN CURRICULAR” y agregada como aporte al diseño de la solución la actividad “EDUCACIÓN EMPRENDEDORA”.

La primera de ellas, reúne dos sub actividades que están relacionadas con el “servicio” que prestan los establecimientos de enseñanza en cuanto a educación curricular en la mayoría de las escuelas públicas de las diferentes corporaciones municipales, tales como los departamentos de humanidades; que imparten asignaturas como historia, lenguaje y ciencias

sociales, departamento de ciencias; que dan las clases de ciencias naturales y matemáticas, departamento de arte; que imparten música y artes visuales y el departamento de deporte con las asignaturas de deportes físicos y mentales como ajedrez. Por otro lado, dentro de la educación curricular encontramos tres grandes ciclos, el primer ciclo básico (primero a cuarto básico), el segundo ciclo (de quinto a octavo) y la educación media (de primero a cuarto medio). De esta manera queda representada de manera general un modelo de cajas negras para un colegio tipo. Cabe destacar para efectos del diseño que podrían ser agregadas más asignaturas dependiendo de los establecimientos educacionales, por ejemplo en el caso de los colegios técnicos; que imparten clases de contabilidad, comercio exterior y administración o liceos artísticos donde las asignaturas son otras. Se han seleccionado estas asignaturas para mostrar de manera general pero comprensible las actividades dentro de un colegio.

La segunda gran actividad y el punto fuerte de esta investigación, está representada por la actividad “EDUCACIÓN EMPRENDEDORA” que a partir de lo expuesto en los primeros capítulos y las recomendaciones de los últimos años por parte del ministerio de educación, pretende buscar la forma de incorporar al currículo normal de clases los objetivos fundamentales transversales de la educación, los cuales están íntimamente relacionados con los valores cooperativos que son posible de llevar a cabo trabajando en una cooperativa. Dentro de las actividades posibles de realizar son variadas y libres, y están relacionadas con los intereses de los estudiantes y el proyecto educativo del colegio, como ya hemos visto en el capítulo dos, existen muchas cooperativas escolares y de diversos fines.

#### **4.2 Niveles estructurales – Despliegue de complejidad**

El siguiente paso en la construcción de nuestro modelo de gestión para las cooperativas escolares, es el despliegue de complejidad. Dicho despliegue permite ver cuáles son las actividades centrales de la organización y los diferentes niveles de recursión que existen. De acuerdo el Modelo de Sistema Viable de Beer, es necesario plasmar los límites organizacionales del punto anterior.

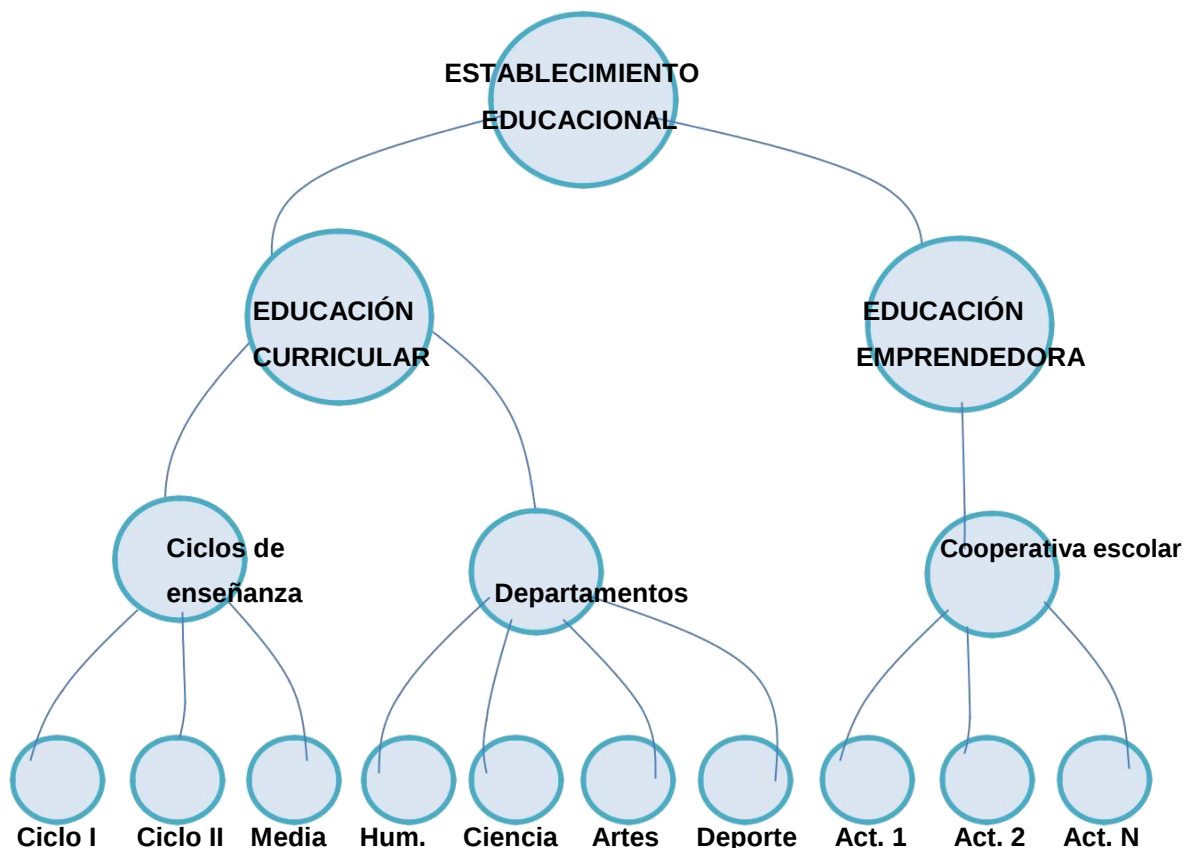


Ilustración 9 Despliegue de complejidad. Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el despliegue de complejidad, las diferentes actividades son las descritas anteriormente, ellas reflejan los servicios prestados por un establecimiento educativo tipo, regido bajo las normas del ministerio de educación, las cuales controlan las corporaciones municipales de las comunas de Chile. El establecimiento educativo, debe poner sus recursos a disposición del cabal cumplimiento de la educación curricular que representa una de las actividades primarias del establecimiento. En segundo lugar se propone una segunda actividad primaria que sería la de la educación emprendedora de los estudiantes a los que sirve, esta considera enseñar las prácticas de innovación, autonomía personal, habilidades empresariales y liderazgo en todos los niveles y ciclos de enseñanza, así como también idealmente en todas las asignaturas, a pesar de que en la realidad como en nuestro esquema éstas son consideradas extracurriculares. Sin embargo, el ministerio de educación a través de dos documentos; el marco para la buena dirección y liderazgo escolar, dirigido a directores y directivos de los establecimientos educacionales, junto con el marco para la buena enseñanza, dirigido más bien a profesores y la nueva política de convivencia escolar, dirigido a las labores de inspectoría

general y orientación escolar, insta a incorporar los conceptos y valores en los cuales reposa proyecto de cooperativas escolares, una formación integral con el propósito de intencionar la educación hacia el pleno desarrollo de la persona, a través de la adquisición de las competencias que faculden a los estudiantes para conducir su propia vida, en forma autónoma, plena, libre y responsable.

### 4.3 Mecanismos de regulación

A continuación se presentarán al lector los mecanismos de regulación que se encuentran en un establecimiento educacional de manera general, incluyendo los aportes de diseño propuesto en esta investigación. Para lograr esto, en primera instancia se presenta la tabla que relaciona cada uno de los niveles recursivos con las diferentes funciones reguladoras realizadas en la organización, en teoría, mientras más cruces existan en una columna, mayor discreción será tomada desde las unidades primarias.

La autonomía puede ser ejercida con varios grados de discreción, lo ideal es que las actividades primarias sean sistemas autónomos con algún grado de discreción en cuanto a las funciones reguladoras.

#### 4.3.1 Distribución de Discreción y Autonomía

Las tablas que presentaremos a continuación, muestran la relación que existe entre las actividades primarias de un establecimiento educacional cualquiera y sus sub actividades (filas), con las distintas funciones reguladoras (dispuestas en columnas), respecto a su relación de discreción y autonomía.

|                     |                        | nivel 0                     | Contabilidad y Finanzas | Bodega Materiales | Recursos Humanos | Dirección | UTP | Orientación |
|---------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|-----------|-----|-------------|
|                     | nivel 1                | Establecimiento educacional | x                       | x                 | x                | x         | x   | x           |
| nivel 2             | Educación Curricular   |                             |                         |                   | x                | x         | x   |             |
| Departamentos       |                        |                             |                         |                   |                  |           | x   |             |
| Ciclos de Enseñanza |                        |                             |                         |                   |                  |           | x   | x           |
|                     | Educación Emprendedora |                             |                         |                   | x                |           |     | x           |
| Cooperativa Escolar |                        |                             |                         |                   |                  | x         | x   |             |

Tabla 1 Distribución de Discreción y Autonomía

En la tabla 2 se puede observar cada nivel de jerarquía y las funciones de regulación que ejerce, por ejemplo en el nivel 0 perteneciente al establecimiento educacional, el más alto en jerarquía, realiza todas las actividades relacionadas con las funciones reguladoras. En el nivel

1, es decir, las dos categorías siguientes en orden de recursión (Educación Curricular y Educación Emprendedora), se tiene que la Educación Curricular presenta discreción en las funciones UTP, dirección y recursos humanos. Educación Emprendedora por su parte, solo presenta discreción en la función de recursos humanos y orientación.

Finalmente en el nivel 2 de recursión, en las categorías de departamentos de enseñanza y ciclos de enseñanza, ambas pertenecientes a la educación curricular, se tiene que los departamentos de enseñanza presentan discreción solo en la función reguladora de UTP. En cambio los ciclos de enseñanza, presentan discreción en las funciones de UTP y orientación escolar. Por otro lado, la cooperativa escolar perteneciente a la educación emprendedora, tiene discreción en la función reguladora de dirección, ya que el representante legal de la cooperativa escolar es siempre el director del establecimiento educacional y en la función de UTP como aliado estratégico para incluir las innovaciones pedagógicas del modelo cooperativista en el currículo, de medida progresiva y en la medida de lo posible.

#### **4.3.2 Funciones Reguladoras**

En este apartado, se explicará cómo las diferentes entidades reguladoras que conforman los niveles estructurales del colegio son responsables de ejecutar las acciones relacionadas a las funciones reguladoras.

Presentes en las funciones de Inteligencia y cohesión, la función de contabilidad y finanzas del colegio, se encarga de llevar los asientos contables, costos, gastos e inversiones del establecimiento educacional. Esta función reguladora puede presentar algunos matices dependiendo el tipo de establecimiento, sea particular, subvencionado o municipal y también dependiendo al tipo de población al que atiende, pero en general debe velar por la salud financiera de la organización y el cumplimiento de las leyes contables que rigen a los establecimientos educacionales. Estos por su parte, planifican y evalúan el presupuesto general, entregan los recursos y analizan nuevas fuentes de financiamiento.

La función de Bodega de materiales, se encuentra presente en la Cohesión y Monitoreo del nivel 0 de recursión; se encargará de llevar un registro de los materiales usados, además del correcto uso de estos y almacenarlos en un lugar seguro y fresco.

La función de los recursos humanos para el establecimiento educacional se encuentra presente en Coordinación y Cohesión; para este nivel de jerarquía se hará cargo de la planificación de las horas de cada profesor, además de las necesidades de capacitación de los funcionarios. Por otro lado, se encarga de instaurar un lenguaje común entre las diferentes áreas materias del establecimiento de enseñanza.

La función de recursos humanos en el nivel de la educación curricular estará presente en la función de Cohesión encargada de plasmar las diferentes inquietudes de los integrantes de la organización distribuidos en cada departamento de educación.

La función reguladora de la dirección está presente en Política, Inteligencia, Cohesión y Monitoreo del nivel 0 de recursión, pues es la parte encargada de definir el quehacer de la organización, además de velar por el cumplimiento del plan de desarrollo anual, así como también del proyecto educativo del colegio.

En el nivel recursivo número 1, respecto de la educación curricular, la función reguladora de la dirección está presente en Cohesión y Monitoreo, de esta manera la dirección queda atenta a aunar a cada una de las áreas del colegio, además de monitorear su buen funcionamiento.

Finalmente la dirección, en el nivel recursivo 2, correspondiente a la cooperativa escolar, la dirección y más precisamente el director está presente en la función Inteligencia controlando las operaciones y transacciones internas de la cooperativa. Además, debido a que los participantes de la cooperativa escolar son menores de edad, el director cumple la función de ser el representante legal de la cooperativa.

La unidad técnico pedagógica, UTP, presente en todo establecimiento educacional en el nivel 0 de recursividad, está presente en Inteligencia, Política y Monitoreo, siendo responsable de asesorar al director y de la programación, organización, supervisión y evaluación de las actividades curriculares del establecimiento. En el nivel 1 de recursividad para la educación curricular, la UTP está presente en Inteligencia, Política y Monitoreo, ya que debe validar los programas para cada asignatura que serán pasados por los profesores en clases y cerciorarse que éstos sean expuestos en clases. En el nivel de recursividad 2 para los departamentos y para cada ciclo de enseñanza la unidad técnica y pedagógica se encarga de gestionar los proyectos temáticos de cada departamento y para cada ciclo de enseñanza así como de gestionar los proyectos de innovación pedagógica, por lo tanto la encontraremos en la función de Inteligencia, Cohesión y Monitoreo de cada departamento, ciclo de enseñanza e idealmente en la cooperativa escolar. Incorporar al jefe de UTP de un establecimiento educacional dentro de una cooperativa escolar puede ser un gran avance para dejar el proyecto de cooperativas escolares relegado a una actividad extracurricular y a través de la alianza con esta área específica del colegio poder pasar progresivamente a un esquema de educación diferente como lo proponen las cooperativas de enseñanza.

La función de orientación está presente en Monitoreo en el nivel 0 de recursión y la su función principal es el de velar por el desarrollo armónico de los estudiantes al interior de la escuela. Luego en el nivel de recursión 1 tanto para la educación curricular como para la educación emprendedora, la función de la orientación está presente en Política y Cohesión

ya que su función en estos niveles es el de proveer a los docentes de herramientas que permitan desarrollar en los estudiantes habilidades para la vida. Esto último hace mucho sentido en cuanto al programa de cooperativas escolares ya que ésta permite desarrollar habilidades que ya hemos mencionado que les permitirán desenvolverse de mejor manera en el mundo.

#### 4.3.3. Descripción de recursión-función

En la siguiente tabla se puede visualizar, a través de las cruces, qué funciones pertenecientes a las cinco funciones básicas para asegurar la viabilidad, propuestas en el sistema viable de Stafford Beer, se dan a través de tal o cual función reguladora, para los distintos niveles de recursión.

Nivel 0: Establecimiento educacional

|                             | Contabilidad y Finanzas | Bodega Materiales | Recursos Humanos | Dirección | UTP | Orientación |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|-----------|-----|-------------|
| Establecimiento educacional | x                       | x                 | x                | x         | x   | x           |
| Política                    |                         |                   |                  | x         | x   |             |
| Inteligencia                | x                       |                   |                  | x         | x   |             |
| Cohesión                    | x                       | x                 | x                | x         |     |             |
| Coordinación                |                         |                   | x                | x         |     |             |
| Monitoreo                   |                         | x                 |                  |           | x   | x           |

Tabla 2 Recursión-función nivel establecimiento educacional. Fuente: Elaboración propia.

Nivel 1: Educación curricular

|                      | Contabilidad y Finanzas | Bodega Materiales | Recursos Humanos | Dirección | UTP | Orientación |
|----------------------|-------------------------|-------------------|------------------|-----------|-----|-------------|
| Educación Curricular | x                       | x                 | x                | x         | x   | x           |
| Política             |                         |                   |                  |           | x   | x           |
| Inteligencia         | x                       |                   |                  |           | x   |             |
| Cohesión             | x                       | x                 | x                | x         |     | x           |
| Coordinación         |                         |                   | x                |           |     |             |
| Monitoreo            |                         | x                 |                  | x         | x   |             |

Tabla 3 Recursión-función nivel educación curricular

Nivel 1: Educación Emprendedora

|                        | Contabilidad y Finanzas | Bodega Materiales | Recursos Humanos | Dirección | UTP | Orientación |
|------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|-----------|-----|-------------|
| Educación Emprendedora |                         |                   | x                | x         | x   | x           |
| Política               |                         |                   |                  |           |     | x           |
| Inteligencia           |                         |                   |                  | x         | x   |             |
| Cohesión               |                         |                   | x                |           | x   | x           |
| Coordinación           |                         |                   |                  |           |     |             |
| Monitoreo              |                         |                   |                  |           | x   |             |

Tabla 4 Recursión-función nivel educación emprendedora

## 4.4 Modelo de Gestión

### 4.4.1 Nivel 0 – Establecimiento educacional

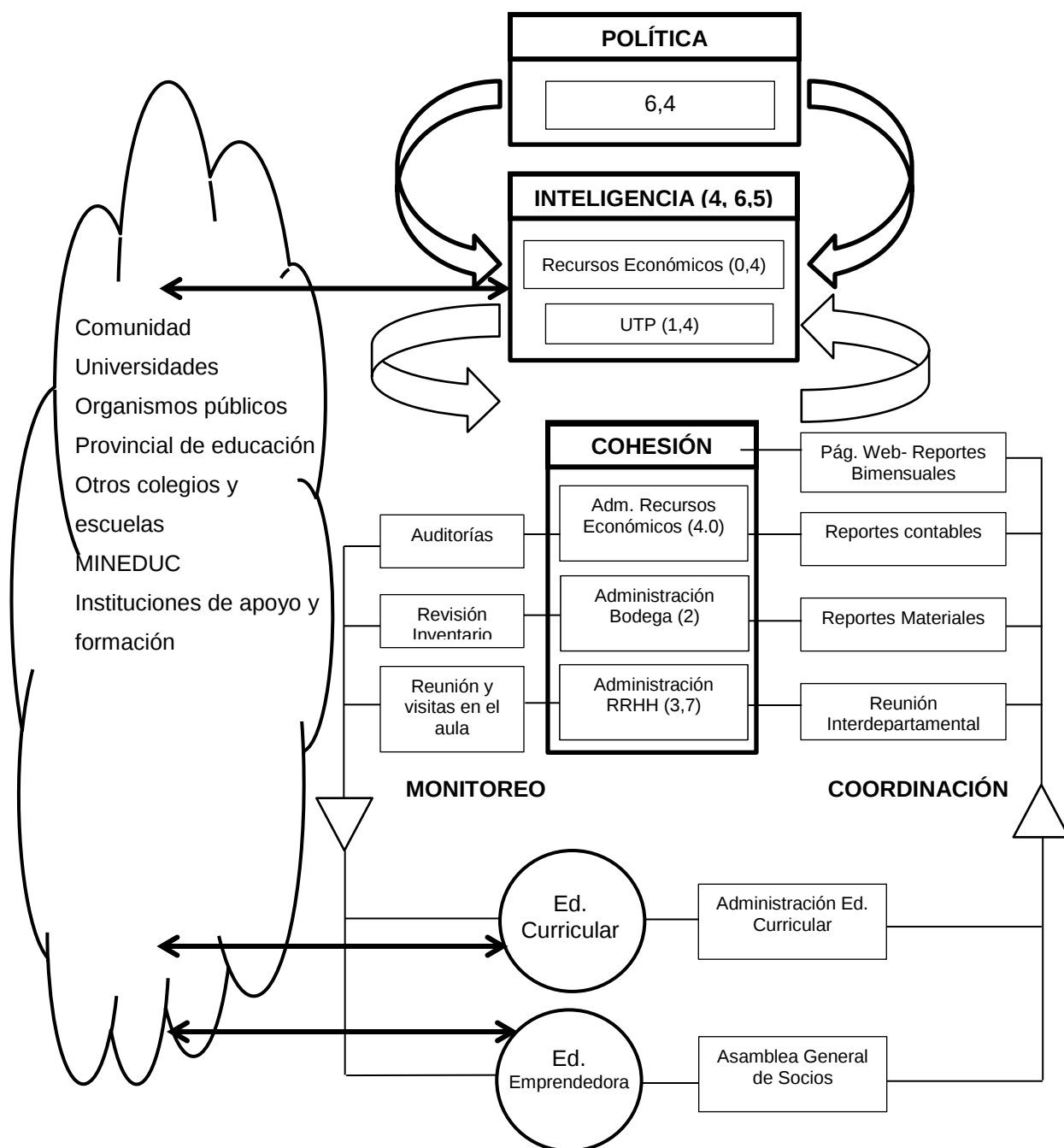


Ilustración 10 Modelo de Gestión Nivel 0 – Establecimiento Educacional. Fuente: Elaboración propia

En el nivel 0 de recursividad se reúne la escuela en su totalidad, con sus dos grandes actividades primarias, la educación curricular y la educación emprendedora. En el diagrama las funciones política, inteligencia y cohesión están acompañadas de los encargados del cumplimiento de dicha función, los cuales están asociados a un número cuya correspondencia está expresada en la tabla n°6.

|   |                                                 |
|---|-------------------------------------------------|
| 0 | Comité de administración de recursos económicos |
| 1 | UTP                                             |
| 2 | Administración bodega de materiales             |
| 3 | Administración de RRHH                          |
| 4 | Dirección                                       |
| 5 | Centro de padres y apoderados                   |
| 6 | Corporación municipal de educación              |
| 7 | Plana docente                                   |
| 8 | Orientación escolar                             |

Tabla 5 Relación cargo-numeración. Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, a lo largo de las entrevistas realizadas y el levantamiento de información junto con la bibliografía revisada, se define para el este modelo de gestión que la corporación municipal de la comuna junto con la dirección del colegio estarán a cargo de la función política. Estas pueden actuar de forma separada o en conjunto dependiendo del caso. Por ejemplo, si las acciones a tomar son de carácter corporativo, en decir, se ven afectadas otras escuelas de la comuna, estas entidades trabajarán juntas, por el contrario, si la decisión concierne solo a la comunidad educativa directa del establecimiento esta será tomada solo por la dirección. La función política debe velar por la identidad de la organización, la definición de líneas de acción, evaluar los conflictos organizacionales para determinar políticas que equilibren las funciones de inteligencia y cohesión.

La función de inteligencia, es una función de planeación por esencia, debe preocuparse por el medio externo en el que está inmerso el establecimiento de enseñanza, debe estar atenta a las posibles amenazas y oportunidades que se puedan presentar en el futuro. Los encargados de esta función son la corporación municipal, la dirección y el centro de padres, este último como actor dual, perteneciente a los dos ambientes, es parte tanto de la comunidad educativa como del medio ambiente externo. Los encargados de la función de inteligencia deben exigir que los cambios externos sean reconocidos y considerados para un diagnostico al interior de la organización.

La función de inteligencia tiene sub-funciones, como es la administración de recursos económicos, donde los encargados son la dirección y los jefes del área de contabilidad y finanzas. Ellos deberán generar presupuestos relacionados a los posibles escenarios futuros del colegio, deberán buscar formas de maximizar los recursos, además de reducir los costos.

La otra sub-función presente en inteligencia es la UTP, que debe gestionar los proyectos de innovación pedagógica, que busquen incentivar a los alumnos el aprendizaje y en los profesores la enseñanza. El cargo que ejerce la unidad técnica pedagógica es clave en la educación, ya que la enseñanza debe ir adaptándose a los cambios en la educación y en la comunidad a la que atienden.

La función de cohesión se encarga de alinear los intereses de todas las personas en pro del buen funcionamiento del centro de enseñanza. Para ello deberá negociar programas y recursos entre unidades autónomas, a fin de hacer coherente las políticas globales en el ámbito local. El principal responsable es la dirección, tal cual la función anterior, es el encargado de velar por el cumplimiento de las diferentes sub-funciones.

Con el propósito de comprobar el correcto funcionamiento de las distintas sub-funciones existen las funciones de monitoreo, cuya finalidad es corroborar la buena realización del trabajo. Esta función debe evitar el producir frustraciones, comportamientos defensivos ni conflictivos, por lo tanto deben indicarse los aspectos que serán controlados para anticipar situaciones que amenacen el buen ordenamiento de la organización. La función de monitoreo debe ser constante pero sutil, para evitar hacer sentir a las personas dentro de los procesos perseguidas, invadidas u hostigadas durante el monitoreo.

La función de coordinación permite la conectividad al interior de la organización, permitiendo el buen funcionamiento de las unidades estratégicas. A través de la identificación de actividades comunes entre las unidades y sub-unidades permite la comunicación y la interacción, generando información que es disponibilizada a través de medios tecnológicos, como páginas web, reportes y reuniones.

Una de las sub-funciones de la función cohesión en nuestro modelo son la administración de recursos económicos, la cual se encarga de realizar los presupuestos mensuales ordinarios, y extraordinarios, los análisis económicos y financieros pertinentes, además de manejar los registros contables. El monitoreo se llevará a cabo mediante reuniones con la dirección y auditorías por parte de la corporación municipal de educación. Por otro lado, a modo de coordinación, se elaborarán reportes contables periódicos. Los encargados de estos ámbitos son la dirección y el comité de administración de recursos económicos.

La administración de bodega de materiales es la sub-función que entrega los implementos necesarios para el desarrollo de las actividades del colegio, tanto curriculares como de educación emprendedora, con la salvedad que pueden existir materiales propios de la cooperativa escolar, que no deben ser mal utilizados por otras entidades del colegio. Esta administración se encargará del manejo de los materiales, ya sean físicos (salas, implementos deportivos, etc), como los materiales intelectuales necesarios para el conocimiento (libros, licencias de software, etc). Como mecanismo de monitoreo se realizarán revisiones de inventario periódicas, mientras que la coordinación se llevará a cabo mediante reportes estructurados de materiales también periódicos.

La administración de los recursos humanos se preocupará de diseñar las políticas de selección del personal, realizar descripciones de funciones y competencias dentro de la escuela, necesidades de capacitación para el personal y también de velar por el “servicio” que se está entregando. Los encargados de esta sub-función, son los integrantes del comité de administración de recursos humanos y la plana docente. El monitoreo se llevará a cabo a través de reuniones extraordinarias, además de visitas en el aula por parte de la UTP, para determinar si está cumpliendo con la planificación pedagógica. La coordinación por su parte, se realizará en base a reportes estructurados y reuniones entre UTP, dirección y la plana docente.

En este diseño estructural de una organización “colegio” se reconocen dos grandes actividades primarias; la educación curricular y la educación emprendedora, ambas forman parte del segundo nivel de recursión estructural.

#### **4.4.2 Nivel-1 Educación curricular.**

La principal actividad primaria de la organización “colegio” es la entrega de educación curricular formal, bajo los estándares fijados por el ministerio de educación y controlados por las corporaciones municipales. Dentro de esta actividad, encontramos dos sub-actividades, las asignaturas, agrupadas en departamentos de enseñanza y ciclos de enseñanza, pre-básica, básica y media, pudiendo hacerse dentro de ésta última categoría la diferenciación de entre la enseñanza humanístico científica y la técnica profesional. En este trabajo, no se ahondará más dentro de estas actividades puesto que el foco de atención es otro, y este diseño busca ser una fuente de referencia general pero con especificidad en el diseño del modelo de gestión de la cooperativa escolar abordado en la educación emprendedora en el punto 4.4.3.

En este nivel de recursión, la función política estará a cargo de la dirección y la corporación municipal, ambos deberán responsabilizarse de alinear las sub-actividades de la educación

curricular. Implantando políticas en lo que educación curricular corresponda, permitirá el alineamiento de la organización para la consecución del proyecto educativo de la escuela. En cambio la corporación municipal incorporará políticas para toda la comuna y que afectarán al establecimiento de enseñanza. Además deberán ocuparse de que exista coherencia entre las funciones de inteligencia y cohesión.

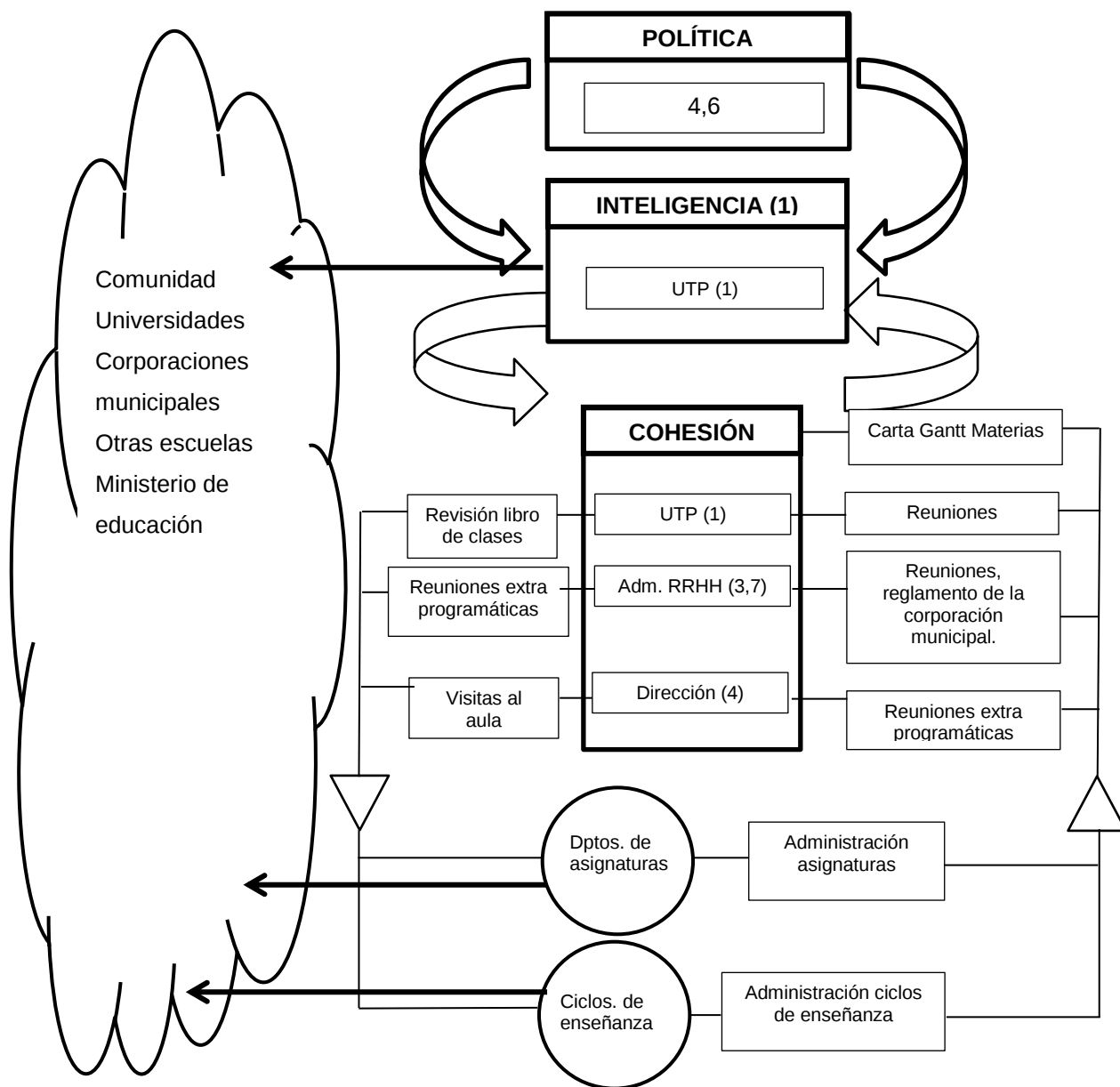


Ilustración 11 Modelo de Gestión – Nivel educación curricular. Fuente: Elaboración propia

La función de inteligencia en cambio, estará a cargo de la unidad técnica y pedagógica del establecimiento educativo, quien constantemente deberá estar atento a las nuevas formas de enseñanza, evaluando los cambios en el medio ambiente externo, para exigir que sean considerados para un diagnóstico, en este sentido desde la labor que cumple para la educación curricular, es de suma importancia para el futuro de la educación chilena que cada vez más establecimientos educacionales adquieran las metodologías innovadoras de enseñanza para preparar a los estudiantes para la vida. En este sentido, el ministerio de educación el año 2015 pone a disposición el documento “Marco para la buena dirección y liderazgo escolar” y el documento “Marco para la buena enseñanza” (Ministerio de Educación, 2008) pero se observa una constante problemática para poner en marcha dichos marcos. Desde la perspectiva de este trabajo de título, se propone el diseño de este modelo donde la metodología de enseñanza que reposa en las cooperativas escolares sean cada vez más incluida en el currículo escolar, esta labor dependerá netamente de la voluntad, conocimientos y disposición de los encargados de las unidades técnicas y pedagógicas de los establecimientos educacionales.

La función de cohesión, está a cargo de la UTP también quien es el responsable de los departamentos de asignaturas y de los ciclos de enseñanza que haya en el colegio. El jefe de UTP debe velar por el buen cumplimiento de los contenidos mínimos exigidos para cada asignatura y cada ciclo de enseñanza por parte del ministerio de educación y la propuesta de valor del proyecto educativo del colegio. Además la coordinación se realizará mediante una carta Gantt, en la cual se especificarán los contenidos y fechas en los cuales serán impartidos.

En cuanto al comité de administración de los recursos humanos, deberá plasmar las diferentes inquietudes de las áreas del colegio, para que estos di diverjan y choquen entre sí. Por el lado del monitoreo, se plantea la realización de reuniones extra programáticas entre los encargados de recursos humanos, la dirección, UTP y los jefes de departamento de las asignaturas para saber qué se está realizando en cada área y en cada ciclo. Finalmente la dirección velará por la realización de lo escrito por cada profesor en el libro de clases, para controlar aquello se dejará ver por las aulas esporádicamente para observar el desarrollo de estas. Por otro lado, la dirección facilitará el reglamento de educación de la corporación municipal, además de la interpretación de éste en caso de ser necesario.

#### **4.3.3 Nivel-1 Educación Emprendedora**

La segunda actividad primaria propuesta en el diseño de este modelo de gestión, es la educación emprendedora. Las sub-actividades de la educación emprendedora serán aquellas que los estudiantes definan dentro de la formación de la cooperativa escolar, dicho de otra manera, las sub-actividades serán aquellas actividades que aseguren la viabilidad de la cooperativa y sostengan la estrategia de ésta.

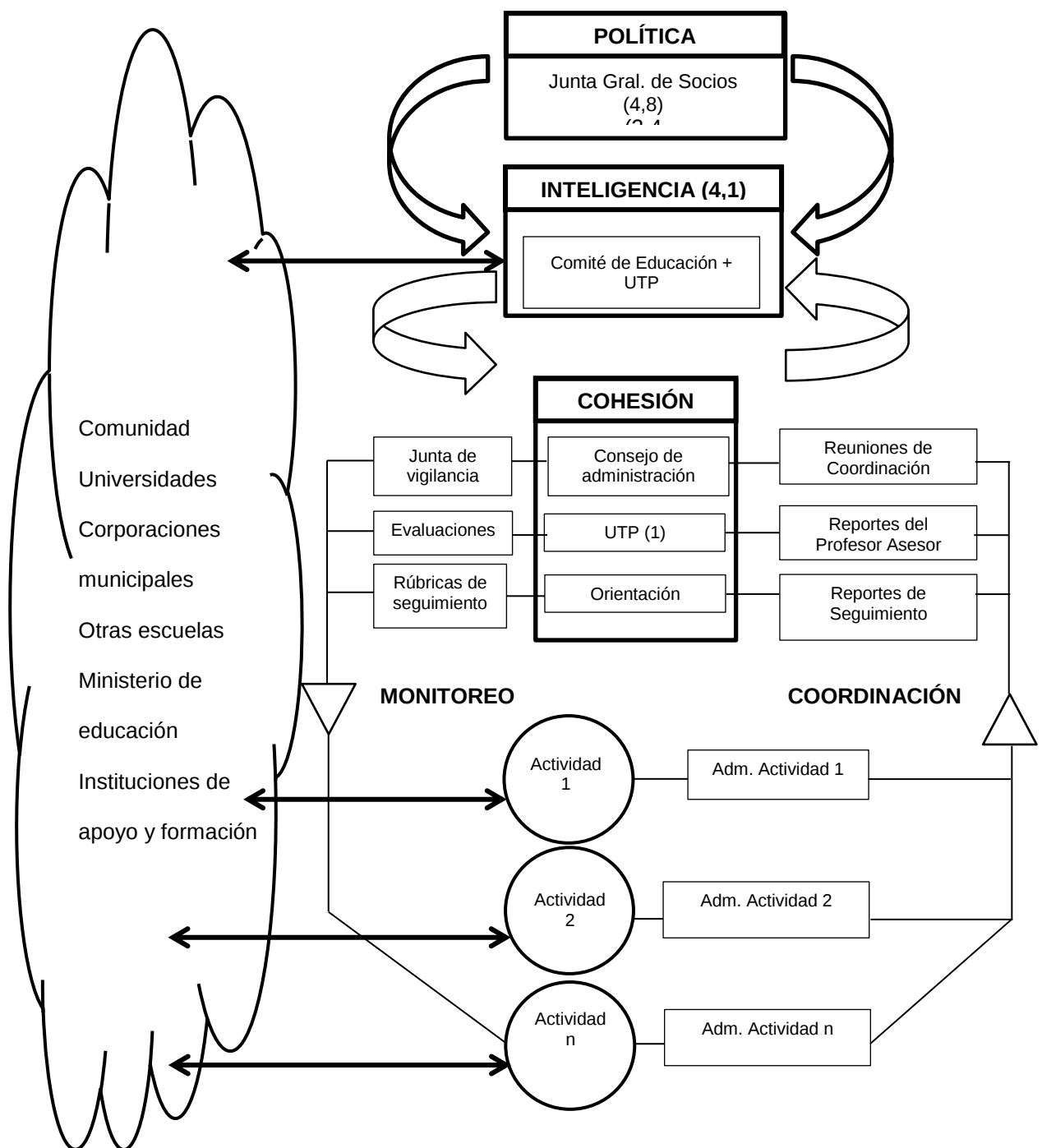


Ilustración 12 Modelo de Gestión nivel-1 Educación Emprendedora. Fuente: Elaboración propia

En este nivel de recursividad especial para la educación emprendedora, dado el contexto de cooperativa escolar que se le dará al trabajo dentro de esta actividad del establecimiento educacional es importante mantener la estructura, papeles y valores de toda cooperativa. Es

por esta razón que la función de política la realizará la junta general de socios de la cooperativa escolar, esta función como evaluadora de conflictos organizacional y debido al sentido democrático de las cooperativas en general es llevada a cabo en la asamblea general de socios por cada uno de los participantes, poniendo de manifiesto el carácter democrático de ésta y ayudando a quienes participan de este nivel de recursión, o sea los estudiante, a resolver los conflictos a través del dialogo y la empatía. Apoyando a esta labor y no necesariamente como miembros de la cooperativa y por tanto si así fuera el caso, sin derecho a voto dentro de ella, pueden colaborar desde sus competencias profesionales el director y la orientación del colegio, para monitorear y lograr el mejor resultado posible del proyecto de cooperativa escolar y el alineamiento perfecto de las funciones de inteligencia y cohesión con las políticas establecidas en la junta general de socios.

La función de inteligencia en cambio, se realizará por el comité de educación de la cooperativa escolar principalmente y apoyada por el director y el jefe de la unidad técnico pedagógica. Esta función en su afán de estar atento a los cambios en el entorno para ser discutidos al interior de la cooperativa escolar, recae sobre el director al ser éste el representante legal de la cooperativa y miembro estratégico para el éxito del proyecto. Su trabajo principal en este sentido, es el de crear redes de colaboración con entidades externas al colegio, para por ejemplo, encontrar financiamiento que permita realizar las actividades y por otro lado, el de difundir y comunicar al exterior, los logros y avances de sus alumnos, con el fin de hacer visible y reconocido el trabajo realizado por la escuela que él mismo dirige, así como también permitir la difusión del movimiento cooperativista para que más escuelas incorporen estos valores en sus proyectos educativos. Además, el jefe de UTP por su parte, en su labor de facilitar las innovaciones pedagógicas del exterior del establecimiento de enseñanza, debe gestionar la formación de la plana docente involucrada en el proyecto en metodologías que favorezcan el pensamiento crítico y creativo que se desarrolla al interior de las cooperativas escolares.

La función de cohesión, es llevado a cabo principalmente por el consejo de administración de la cooperativa escolar, él debe cerciorarse del buen funcionamiento de esta por sus pares a través del monitoreo que es encargado a la junta de vigilancia y coordinado a través de reuniones semanales con los responsables de las unidades administrativas de cada actividad de la cooperativa escolar. Por ejemplo, supongamos que tenemos una cooperativa de servicios artísticos y culturales, cada actividad primaria (Danza, Batucada, Tuna, etc) tiene un responsable, el cual dará cuenta y coordinará el trabajo semanalmente con el consejo de administración. La unidad técnico pedagógica del establecimiento educacional, también juega un papel importante en esta función de cohesión a través del monitoreo por medio de las evaluaciones, autoevaluaciones y co-evaluaciones (Anexo A, B y E) puede monitorear periódicamente los logros de los estudiantes en cuanto a aprendizajes, participación y

conocimientos adquiridos en la cooperativa escolar. Así mismo, el jefe de UTP coordina con el profesor asesor el trabajo, a través de los resultados de los reportes periódicos del profesor a la unidad técnica y pedagógica.

Finalmente, la orientación escolar también hace su aporte en la cohesión del trabajo de la cooperativa, al llevar un seguimiento de las competencias adquiridas por los miembros de la cooperativa en cuanto a autonomía personal, innovación, trabajo colaborativo y liderazgo de los miembros (Anexo D) como también otros aspectos a evaluar individualmente de acuerdo a los registros de la orientación escolar del establecimiento. Estos aspectos son coordinados por parte de la orientación escolar, por medio del profesor asesor de la cooperativa escolar o la misma persona encargada de la orientación dentro de la escuela a través de reportes de seguimiento individual y colectivo de la cooperativa escolar. Por ejemplo, un alumno que tiene muy bajos índices de autoestima, por medio del trabajo cooperativo, al ocupar un cargo y el trabajar en equipo siendo reconocido por sus pares, le permitirá aumentar sus niveles de autoestima, aspecto muy concerniente al quehacer de la orientación escolar en un colegio.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES**

En primer lugar, en el presente trabajo de investigación, se cumple con entregar un modelo de gestión que favorezca la participación y el trabajo en equipo de una comunidad educativa involucrada con un proyecto de cooperativa escolar. Si bien es cierto, este modelo de gestión es teórico y no ha sido implementado, en todo su diseño se incorporaron aspectos que favorecen la interrelación de las áreas funcionales de un establecimiento educacional con el quehacer cotidiano de las cooperativas escolares, liberando a éstas, en la medida de lo posible, de la etiqueta de “actividad extracurricular” e involucrando dentro de la estructura de funcionamiento de la cooperativa escolar a los directivos, jefes de las unidades técnicas y pedagógicas y la orientación del colegio para hacer carne el valor del trabajo asociativo y colaborativo de todos los estamentos de los establecimiento escolar, con el fin de materializar a través de este modelo de enseñanza los 4 pilares fundamentales de la educación por competencias de Delors (1996) en los centros de enseñanza del país.

Entregar este modelo de gestión de una cooperativa escolar, supone un avance en la abolición de un modelo educativo, al menos, desconectado de los cambios que está viviendo la sociedad actual en los tiempos de hoy. El hecho de lograr involucrar al equipo directivo de un establecimiento educacional con tareas claras y bien definidas dentro del modelo, permitirá avanzar hacia un nuevo estadio de calidad en la enseñanza. De esta manera, a través de los aportes de diseño del modelo de gestión logrado, de manera deseable de acuerdo a las cosmovisiones declaradas en el levantamiento de información y culturalmente factible de acuerdo a los papeles, normal y valores de la educación en el contexto nacional, se llega a un conjunto de actividades intencionadas que permitirán avanzar para cambiar en cierta medida la forma de educar.

El levantamiento de información realizado a través de entrevistas en profundidad, permitió entender el sentido de los discursos de quienes están especialmente vinculados en la gestión de la participación. Es probable que algunos no entiendan este concepto de “gestión de la participación” pero son los profesores, orientadores, directores y todos los profesionales de la educación quienes viven cada día el desafío de hacer participar a los estudiantes en las aulas. Los resultados en cuanto a participación de los estudiantes en el trabajo de los proyectos de las cooperativas escolares estudiadas, no tienen comparación cuando se observa una sala de clases tradicional, donde el profesor habla y los estudiantes escuchan.

Por otro lado, las entrevistas en profundidad realizadas y enfocadas desde un punto de vista humano, permitieron comprender los verdaderos problemas culturales que ocurren dentro de

los proyectos de cooperativas escolares. Fenómenos observables, sutiles y que no están escritos en ninguna bibliografía revisada, pero que sin embargo, dan cuenta de una realidad que responde a características propias de la idiosincrasia nacional, a aspectos del territorio donde se dan y bajo el ordenamiento particular de las mercancías de poder en las escuelas municipales del país.

Las conclusiones luego del levantamiento de información, fueron en su mayoría en el sentido de una falta de sustento del trabajo realizado en el interior de las cooperativas escolares, puesto que los entrevistados manifestaron que el programa de cooperativas escolares permitía desarrollar habilidades en los estudiantes que antes no tenían, se identificaron líderes positivos, ideas creativas y buenas alianzas con entidades externas, pero sin embargo, estas no se mantenían en el tiempo debido a la falta de registro de las evidencias de los avances del proyecto, falta de evidencias de los avances de los estudiantes y falta de difusión de los proyectos. Además de una dramática desvinculación, en algunas casos, de los directivos de los establecimientos educativos con los líderes del movimiento cooperativo y por ende con la cooperativa.

En cuanto a la metodología de sistemas blandos de Peter Checkland, ésta entregó las herramientas claves para poder comprender como los papeles, valores y normas dentro de este tipo de emprendimientos sociales. Además de un sustento metodológico para poder describir la situación problema abordada. Una situación problema que integra personas actuando con un propósito, el de educar para la vida, un problema complejo no solo por el hecho de cada persona es diferente porque tiene historias diferentes que lo hacen actuar de manera distintiva, sino que también porque aborda la temática de la educación como elemento de transformación social. Este hecho, supone una lucha contra la resistencia al cambio de una sociedad fuertemente sometida a un modelo de mercado que no cree en los valores cooperativistas y de trabajo colaborativo. Las herramientas de la MSB, permitieron la creación de un cuadro descriptivo de la situación problema, identificando un sistema contendor del problema que vive la realidad del proyecto de cooperativa escolar y otro sistema solucionador de éste, a través de la vocación para ayudar al sistema contenedor. De esta manera, se limpió un poco el terreno al describir de forma visual e informalmente los principales actores estructurados y puntos de vista de la situación.

En otro sentido, la metodología de sistemas blandos permitió elaborar un modelo conceptual de actividad intencionado que antes era observado como un enjambre de actividades pertenecientes a un todo dirigido. Algo difícil de determinar y ordenar pero que gracias al entendimiento a través de los pasos que propone la metodología, permitió construir un modelo

de actividad con propósito percibido por diferentes visiones de mundo. Además, se construyó una identidad de la organización. La utilización de una definición raíz permitió identificar una identidad como caracterización de actores involucrados en la transformación, la cual entrega las competencias que habilitan la capacidad emprendedora de un individuo dentro del contexto de la educación.

La definición y diseño de un modelo de solución, que permitiera la viabilidad del proyecto de cooperativa escolar en algún establecimiento educativo, fue posible a través de la utilización del marco metodológico particular de la cibernética. El modelo de sistema viable de Stafford Beer, permitió entender el modelo de gestión participativa desde el punto de vista de la sobrevivencia de las organizaciones, construyendo la estructura organizacional mediante las funciones sistémicas de este modelo. Utilizar este modelo, implicó definir los responsables de las distintas funciones (Política, Inteligencia, Cohesión, Monitoreo y Control) y sus roles para cumplir con el propósito de dichas funciones. Dentro de los aportes del diseño de este trabajo, se potenciaron funciones que antes (a partir de lo obtenido en el levantamiento de información) estaban muy poco desarrolladas por los establecimientos educacionales en general, como la función de Inteligencia y Cohesión. En el caso de la primera, se observó que ninguna de las funciones reguladoras que debían velar por el cumplimiento de esta tarea, procuraban prestar atención al medio externo y oportunidades que éste podía presentar, lo que repercute en el establecimiento de políticas de manera reactiva a los problemas. En el caso de la función Cohesión, es más dramático aun, puesto que no existen en la actualidad formas de monitoreo, hablando en el sentido de evaluaciones, co-evaluaciones, autoevaluaciones y seguimiento de los avances de los estudiantes. En este punto se incorporaron al proyecto de cooperativas escolares, directivos claves para el trabajo de las cooperativas escolares en los colegios, como los son el jefe de UTP y la orientación escolar, quienes desde su vocación a proveedores de herramientas pedagógicas que permiten desarrollar en los estudiantes competencias prácticas para la vida, puedan ser considerados y trabajar en equipo junto con el director y profesor asesor para el bien del proyecto educativo común que supone la cooperativa escolar.

Si bien esta metodología es sólida y ha sido utilizada en diversos campos, para diversos fines, dado lo dinámico de los sistemas de actividad humana, este trabajo corresponde a una especie de instantánea, una suspensión en el tiempo del proceso de aprendizaje constante que significa la utilización de estas metodologías. Este proceso metodológico de carácter iterativo, podría extenderse tanto tiempo como dure la preocupación por parte del investigador de seguir estudiando el problema organizacional enfocado. Pero sin dudas, esta primera iteración sobre la situación problema percibida acerca de la viabilidad del proyecto de cooperativas escolares es un avance en la formalización de un modelo de enseñanza consiente y actualizado con los

cambios que ocurren en el mundo, entregando un modelo de gestión participativa que dará las herramientas necesarias para la vida a los estudiantes de hoy y ciudadanos de mañana. No se espera que necesariamente emprendan, que sean grandes líderes políticos o sindicales, ni tampoco empresarios connotados, sino más bien que aprendan a conocer, aprendan a hacer, aprendan vivir en comunidad y finalmente aprendan a ser personas capaces de desenvolverse con éxito durante su vida.

Como conclusión final de este trabajo, la universidad de Santiago de Chile cierra un proceso inicial de enseñanza, una primera transformación en este observador, entregando las habilidades duras y blandas para resolver los problemas que aquejan a los sistemas socio-técnicos, problemas de situaciones humanas que resultan ser más complejos que los problemas más duros, ya que éstos suponen soluciones relativamente similares los unos con otros, a diferencia de los de índole más bien blando, que debido a su naturaleza humana implican situaciones problemas que nunca son estáticas, sino que también contienen múltiples percepciones de la realidad que están en constante interacción.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### Encuesta para el profesor y/o director

La primera parte de la encuesta plantea cinco criterios que se deben valorar en los diferentes programas y una tabla de registro donde se sistematiza el levantamiento de información en los diferentes centros educativos. En cada casilla el profesor puede responder en A o B. Esta encuesta nos permitirá evaluar el programa de cooperativas escolares dentro del establecimiento.

Los cinco criterios empleados son los siguientes:

- Duración del programa, hay algunos que se presentan como una experiencia esporádica en algún momento de la etapa educativa y otros que tienen continuidad en el curso o en varios años.
- Número de veces que se ha aplicado, para diferenciar entre los programas de nueva aplicación y los que se llevan aplicando en el mismo nivel educativo varios años.
- Naturaleza del programa, identificando si está enfocado en actividades específicas de emprendimiento o potenciando objetivos de aprendizaje inmersos en el diseño curricular.
- Impacto en el entorno. En este apartado diferenciamos experiencias que se desarrollan en un aula o en un curso de aquellas que suponen una mayor implicación con la comunidad educativa, incluso que presentan vínculos con el entorno del centro.
- Contenidos del programa, fundamentalmente las propuestas se pueden realizar extracurricularmente o desde contenidos curriculares vinculados a una o varias asignaturas. En este caso se pueden desarrollar proyectos interdisciplinarios desarrollando algunas partes del currículo de las asignaturas aplicadas.

| A                             | B                                                  |
|-------------------------------|----------------------------------------------------|
| Es una experiencia esporádica | Se arrastra a lo largo del proceso educativo       |
| <b>Observaciones:</b>         |                                                    |
| Es una experiencia nueva      | Se ha repetido varias veces a lo largo de los años |
| <b>Observaciones:</b>         |                                                    |

| A                                                                     | B                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Los objetivos son para lograr una actividad intensa de emprendimiento | Los objetivos están vinculados con el aprendizaje                             |
| <b>Observaciones:</b>                                                 |                                                                               |
| Se ciñe a un contexto determinado                                     | Fomenta trabajo en red y colaboración con la comunidad educativa y el entorno |
| <b>Observaciones:</b>                                                 |                                                                               |

| A                                                   | B                                              |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Es extracurricular                                  | Está vinculado con los contenidos curriculares |
| <b>Observaciones:</b>                               |                                                |
| Valoración personal de la consistencia del programa |                                                |
| <b>Observaciones:</b>                               |                                                |

Para evaluar el diseño del proyecto se considera que para diseñar un proyecto de cooperativa escolar es un proyecto en sí mismo, por lo tanto, recorre las mismas etapas de la creación de un proyecto tradicional.

La encuesta que llevaremos a cabo permitirá registrar gradualmente dividiendo los pasos en cada una de las fases de proyecto, este análisis permitirá reconocer las carencias y el incremento en la calidad del proyecto diseñado.

La encuesta se estructura, por lo tanto, siguiendo cronológicamente las fases del proyecto:

#### 1. Descubrimiento

1. Las ideas y aportaciones iniciales para el proyecto son numerosas.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

2. Las ideas y aportaciones iniciales para el proyecto son creativas y posibilitan un desarrollo posterior rico.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

3. Se valoran de forma equilibrada las aportaciones de alumnos y profesores.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

4. Se identifican oportunidades diferentes para llevar a cabo el proyecto y sus diferentes fases.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

5. Se exploran diferentes posibilidades de actuación.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

6. Se analizan los pros y los contras de cada posibilidad

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

## 2. Desarrollo Conceptual

1. Los objetivos del proyecto son claros y realistas

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

2. Los objetivos del proyecto están explícitos y están compartidos por los participantes.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

3. Las fases del proyecto están bien definidas.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

4. El análisis de las necesidades a las que el proyecto quiere responder es sistemático y apoyado por evidencias.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

5. Las propuestas de acciones responden estratégicamente a las necesidades.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

6. Existe una definición clara previamente de los logros que se quieren alcanzar.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

### 3. Dotación de recursos.

1. Se ha elaborado un presupuesto ajustado a las necesidades del proyecto.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

2. Los recursos son accesibles para todos los participantes.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

3. Se utilizan las nuevas tecnologías para optimizar el desarrollo de proyecto.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

4. Se ha generado un equipo de trabajo adecuado a la tarea que se ha de realizar.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

5. Los participantes en el proyecto conocen claramente su rol.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

6. Se han establecido alianzas y redes de trabajo con instancias externas al centro educativo.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

### 4. Puesta en marcha.

1. Las actividades propuestas son ricas y motivadoras para los alumnos.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

2. El grado de implicación es alto

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

3. Son constantes en la participación.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

4. Los alumnos trabajan con un grado alto de autonomía.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

5. Los alumnos disponen de ayuda y asesoramiento cuando lo necesitan.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

6. Las dificultades que aparecen se afrontan de forma constructiva.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

7. Las tareas se completan hasta el final.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

8. Se realiza un seguimiento personalizado del trabajo de cada participante.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

9. Se realiza un seguimiento continuado de cada paso que realiza el equipo.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

#### 5. Crecimiento y sostenibilidad.

1. Se recopilan de forma sistemática evidencias de los avances del proyecto.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

2. Se comunican los logros a todas las personas implicadas en el proyecto.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

3. Se comunican y publicitan los logros en el exterior.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

4. Se evalúan los resultados de forma objetiva y explícita.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

5. Se identifican propuestas de mejora y crecimiento.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

6. Se reflexiona sobre el proceso con los alumnos.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

7. Se identifican aplicaciones de lo aprendido a otras situaciones o proyectos.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

8. Se elabora una memoria explicativa final.

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

Otro cuestionario será puesto a disposición de los profesores o directores encargados del proyecto de las cooperativas escolares. Este cuestionario de evaluación facilita la reflexión y evaluación sobre el proyecto de cooperativa escolar desarrollado en el centro educacional.

Pretende valorar el impacto que el desarrollo de la cooperativa ha tenido en el entorno educativo y en los miembros de la comunidad educativa, por lo que recoge ítems implicados con los alumnos de manera directa, con el resto de los alumnos y profesores, con las familias, con entidades del entorno y sobre todo con la mejora en el aprendizaje de los alumnos.

1. ¿El proyecto de cooperativas escolares ha mejorado la asistencia y participación activa de los alumnos?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

2. ¿Los alumnos participantes han mejorado su rendimiento académico?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

3. ¿Han disminuido los problemas de disciplina en los grupos participantes?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

4. ¿Se observa un conocimiento mayor de la realidad del entorno escolar?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

5. ¿Se han incrementado las redes de colaboración con instituciones externas?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

6. ¿Se han enriquecidos los programas de orientación escolar y opciones de futuro de los alumnos implicados?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

7. ¿Se ha fomentado la participación de las familias en las actividades vinculadas a los proyectos?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

8. ¿Se ha profundizado en los aspectos éticos de las actividades realizadas?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

9. ¿Se han fomentado las actividades interdisciplinarias y el uso del conocimiento teórico en contextos y experiencias reales?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

10. ¿Han mejorado la comprensión de lo que significa la vida adulta y el sentido del trabajo para un proyecto personal de futuro?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

11. ¿Han mejorado las estructuras de trabajo cooperativo de los equipos?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

12. ¿Se ha percibido una mejora de la inclusión de los alumnos en situaciones de riesgo y con necesidades educativas especiales?

| Mucho | Considerablemente | A veces | Nunca |
|-------|-------------------|---------|-------|
|       |                   |         |       |

En otra sección y debido a la importancia para la educación formal en la contingencia, se propone evaluar la calidad del aprendizaje. Evaluar es un proceso de investigación del que se deducen acciones encaminadas a conseguir la mejora de los resultados en el aprendizaje de los alumnos. Las herramientas, por tanto, no pueden centrarse en esos resultados, como ya hemos dicho, la evaluación de los procesos es necesaria para poder intervenir y permitir a los alumnos la posibilidad de mejorar la calidad de su aprendizaje de forma constante.

La encuesta que se presenta a continuación está destinada a medir el impacto en el aprendizaje en el proyecto de cooperativas escolares, esta respuesta requiere un ejercicio de reflexión del profesor quien es el que conoce y dirige los resultados de sus educandos. Se presenta como cuestionario abierto para los profesores centrados en los siguientes aspectos:

1. Los objetivos de aprendizaje establecidos en el proyecto. Seleccionar y explicitar aquellos que son relevantes y por qué, es el primer paso para desarrollarlos de manera sistemática y profunda en el aula.
2. Identificar qué cambios de actitud queremos producir en los alumnos, ayuda a generar estrategias y usar recursos para provocar este cambio.
3. Es necesario establecer previamente qué rasgos de la competencia emprendedora van a estimular y evaluarlos a lo largo del proyecto, pues, de nuevo, esto dirige y focaliza la acción educativa.
4. En el diseño de tareas es vital prever qué tipo de pensamiento queremos que ejerciten y elegir y aplicar estrategias de pensamiento asociadas para el estímulo del aspecto elegido.
5. Explicitar con claridad los contenidos y las materias a los que están asociados permite que el profesor no se disperse en la elaboración de actividades.

6. Qué herramientas de evaluación, cómo se estimula la autoevaluación y coevaluación, son preguntas necesarias para mejorar en los alumnos los procesos de aprendizaje.

Des estas respuestas, se espera salgan gran cantidad de posibles mejoras al desarrollo y futuro de las cooperativas escolares en Chile desde su dimensión educativa para el emprendimiento de futuros ciudadanos.

### Cuestionario

1. ¿Los objetivos formativos del proyecto son relevantes para el aprendizaje de los alumnos? Identifícalos de forma explícita y añade una razón que los justifique.

2. ¿Qué cambios visibles de actitud se quiere producir en los alumnos?

3. ¿Qué competencias queremos que ejerciten? Identifica qué rasgos, respecto a autonomía, liderazgo, innovación y habilidades empresariales, van a ser estimulados y evaluados.

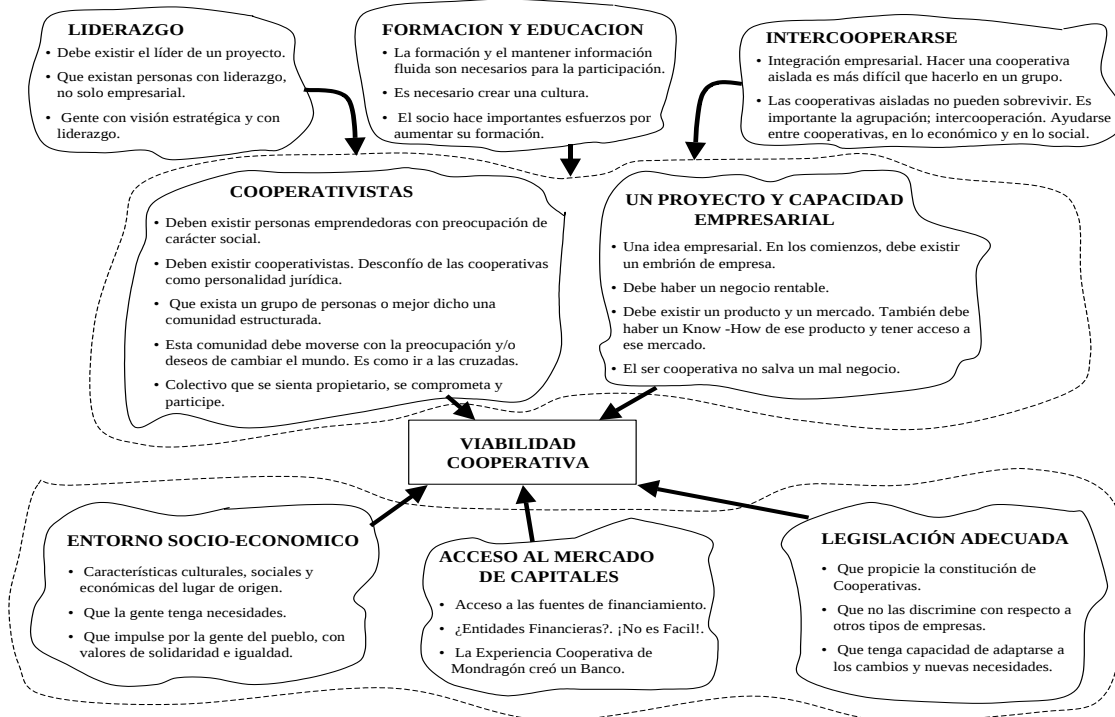
4. ¿Qué tipos de pensamiento crítico y creativo quiere que se ejerciten? Identifica los procesos que se requieren para las diferentes fases y tareas.

5. ¿Qué conocimientos quiere que aprendan? ¿A qué materias/objetivos curriculares (fundamentales transversales y fundamentales verticales) están vinculados?

6. ¿Cómo va a evaluar estos elementos? ¿Qué herramientas de evaluación, coevaluación, y autoevaluación se han diseñado? ¿Cómo utilizan los resultados que se obtienen de ellas?

## ANEXO B

### Encuesta de factores críticos para la viabilidad cooperativa.



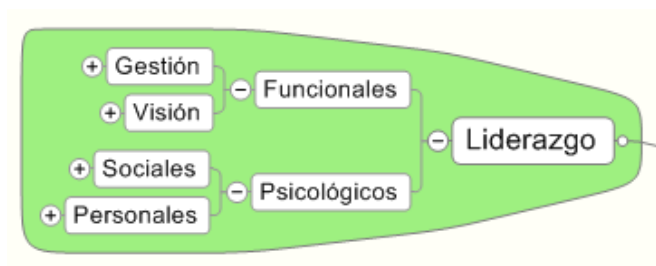
A modo de explicación de estos 8 aspectos a ser evaluados se desglosarán a continuación cada uno de estos factores en definiciones operacionales, las cuales a partir del trabajo del Dr. Narvarte, cito textual:

#### Liderazgo

Según Narvarte, este factor implica características funcionales en los líderes, quienes deben ser competentes y visionarios para lograr dirigir y orientar al colectivo de la cooperativa hacia estadios superiores de desarrollo. De esta manera, se ha entendido liderazgo como: *“una serie de capacidades tanto funcionales como psicológicas que permiten guiar una organización, agrupación o sistema social de cualquier clase.”* Narvarte.

Las capacidades funcionales están relacionadas con disponer de una gestión adecuada para la organización, además de poseer una visión clara sobre el futuro de ésta. Por su parte, las capacidades psicológicas se refieren al desarrollo que alcance cada individuo que ejerza cargos de liderazgo en la organización, en cuanto a atributos personales como empatía, tolerancia, transparencia en el actuar, claridad de expresión, como atributos que son visibles en el colectivos, tales como capacidad de negociación, resolución de conflictos, y capacidad de establecer relaciones sociales con sus pares aportando motivación al conjunto, entre otras.

Figura 2. Definición operacional de *liderazgo*

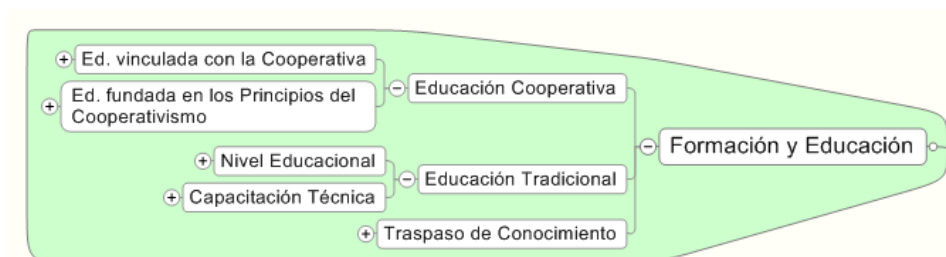


## Formación y Educación

En la experiencia de Mondragón, quienes abogaban por el cooperativismo como cultura, le otorgaban una importancia vital a la formación y educación (Narvarte, 2002). Complementando esto, la Asociación Cooperativa Internacional –en adelante ACI– estipula como principio que las cooperativas deben brindar educación y entrenamiento a sus miembros para que contribuyan eficazmente al desarrollo organizacional, ya sea con capacitación de tipo técnica o de tipo cooperativo. Además se señala estas entidades tienen el deber de fomentar la creación y desarrollo de nuevas organizaciones en el entorno en que se encuentren.

Según lo expuesto, entendemos por formación y educación al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que desarrollan los sujetos a lo largo de la vida. En este sentido, distinguimos entre formación y educación formal y cooperativa. La formación y educación formal alude tanto al nivel de escolaridad formal con que cuentan los socios de la cooperativa, como a los mecanismos a través de los cuales la organización facilita la adquisición de habilidades técnicas y capacitación de los miembros. En tanto, la formación y educación cooperativa se refiere a los dispositivos a través de los cuales una sociedad y/o una entidad cooperativa, adopta para sí los principios y valores cooperativos, encargándose de su práctica y reproducción.

Figura 3. Definición operacional de formación y educación



## Intercooperación o Red de Apoyo

Según Narvarte (2002), “Hacer una cooperativa aislada es más difícil que hacerlo en grupo”. En este sentido, la intercooperación o red de apoyo se considera un aspecto estratégico tanto para la consolidación, como para la proyección a largo plazo de las cooperativas.

En el mismo rumbo, la ACI en distintos principios cooperativos (cuarto, sexto, séptimo), enfatiza la importancia tanto de la intercooperación, como de las redes que se articulen con la institucionalidad pública, privada, y la sociedad civil organizada.

Durante el estudio se estimó que el nombre del factor podía ser cambiado por el de “Red de Apoyo” ya que resulta semánticamente más aproximado a lo que se quiere expresar, quedando definido como sigue: *Se define como el vínculo que tiene una organización, ya sea con la institucionalidad privada, la pública y/o con la sociedad civil organizada para llevar a cabo acciones conjuntas que resulten, sinérgicamente, en beneficio mutuo.*

Figura 4. Definición operacional de *red de apoyo*



### Cooperativistas u Organización Cooperativista

Según Narvarte (2002), el ser cooperativista significa asumir la responsabilidad en la toma de decisiones de la cooperativa, siendo respetuoso de la opinión de la totalidad de los miembros, y ajustado a los derechos y deberes que comporta formar parte de la organización.

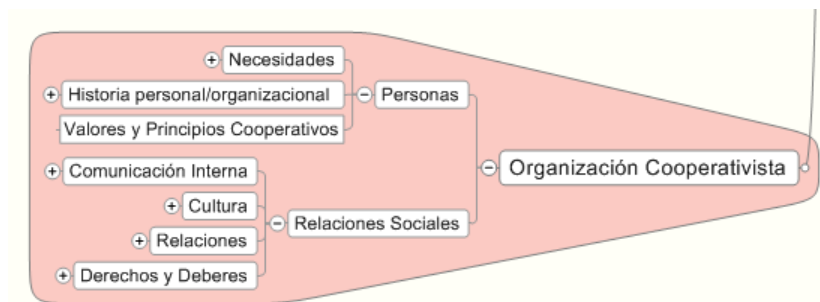
Como también explica Mario Radrigán, Director del CIESCOOP<sup>11</sup>, en el ser cooperativista influyen diversos aspectos personales y sociales, tales como las necesidades que gatillaron ingresar a la entidad de la cual se es parte, la historia personal y la trayectoria de la organización.

Considerando entonces la alta importancia que tiene las características organizacionales inmediatas en el desarrollo de “actitudes cooperativas”, se consideró pertinente modificar el nombre del factor llamándole “organización cooperativista”. Esto se reafirma al considerar los argumentos de Pérez, Radrigán y Martini (2003), referidos a que es la propia cultura organizacional, la que en gran medida limita o potencia la importancia y presencia social del cooperativismo.

A partir de lo expresado por los expertos, este factor queda definido de la siguiente manera: *Entendemos por Organización Cooperativista el actuar y el sentir de la organización como una comunidad estructurada compuesta por cooperativistas, compartiendo necesidades, valores, principios cooperativos y además, una historia similar – comprendida por su historia personal y como integrante de la organización –. También se entiende por esto las relaciones que entre ellos entablan: su comunicación interna, su cultura y, los derechos y deberes compartidos.*

Figura 5. Definición operacional de *organización cooperativista*

<sup>11</sup> Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, creado por la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, con fines de difusión y académicos a partir de la realización de actividades en los ámbitos de la investigación, docencia, extensión y servicios a la comunidad.



## Proyecto y Capacidad Empresarial

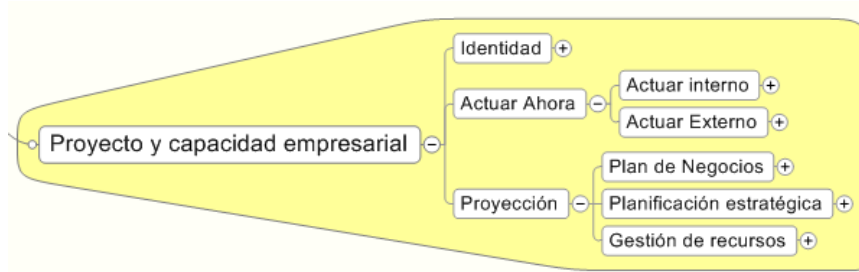
Respecto al factor “proyecto y capacidad empresarial”, el Dr. Narvarte expresó “...desde un punto de vista de la gestión del negocio, no existe diferencia entre una cooperativa y una empresa de capitales...”. Con ello se alude a la necesaria existencia de un negocio rentable, un *know how* del producto que sostiene a la cooperativa.

Como bien señala la administración neoclásica<sup>12</sup> (Newman, 1968), una empresa que quiera funcionar efectiva y eficientemente debe poseer ciertas funciones que están encargadas tanto del control interno como del externo. Dentro de éstas también deben encontrarse aquellas funciones encargadas de proyectar la empresa, de ver el futuro y planificar los elementos futuros (Ansoff, 1993) clarificando las potenciales fuentes de obtención de recursos.

De esta manera, ese entiende por proyecto y capacidad empresarial *la capacidad de la organización para llevar a cabo un proyecto de negocio, contando con una identidad clara, una forma de desempeño actual y una proyección a futuro de lo que harán, de modo de lograr una organización competitiva y rentable aprovechando también el know-how que los miembros van adquiriendo en el tiempo.*

El desempeño actual de la organización se refiere a cómo ésta responde con su gestión interna a las perturbaciones del entorno (mercado e industria). Al hablar de la proyección del negocio, se hace referencia a la planificación de las actividades internas y a la gestión de los recursos.

Figura 6. Definición operacional de *proyecto y capacidad empresarial*



## Entorno Socioeconómico

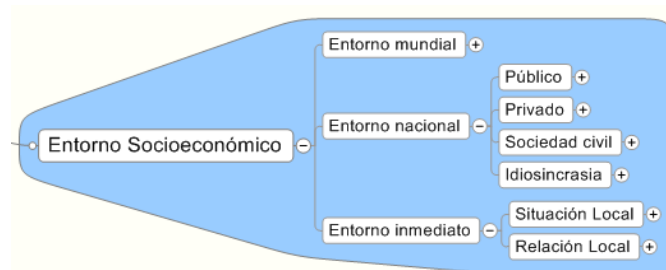
La creación de cooperativas y su desarrollo posee estrecha relación con las condiciones económicas, sociales y culturales de un contexto histórico socio-económico y cultural

<sup>12</sup>

El enfoque neoclásico se basa en los siguientes aspectos: La administración es un proceso operacional compuesto de funciones: planeación, organización, dirección y control.

determinado (Narvarte, 2002). No obstante, una cooperativa no sólo interactúa con su entorno inmediato, sino que además está inmersa en un entorno nacional, bajo el dictamen y normativas de un Estado (OIT, 2001), y más aún, en nuestra época de modernidad tardía, se encuentra cada vez más influenciado por políticas, instituciones y dispositivos supranacionales, que ocurren fuera de su ámbito de acción. De esta manera, se define al factor como “la influencia que ejerce de manera directa o indirecta el entorno mundial, nacional y local en el funcionamiento de la organización”.

Figura 7. Definición operacional de *entorno socioeconómico*



### Acceso al Mercado de Capitales o Acceso al Financiamiento

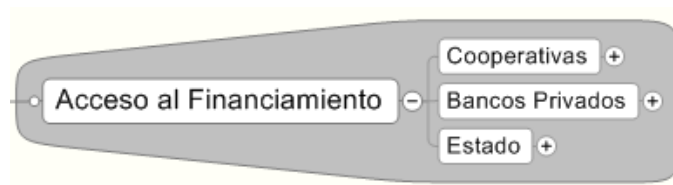
En opinión de los entrevistados por Narvarte en Mondragón, el acceso al crédito y al apoyo financiero no público representan la mayor restricción para las empresas cooperativas, obligándolas a protegerse con fondos de reserva o por medio de la “solidaridad intercooperativa” como un instrumento para conseguir el desarrollo sostenible (Ídem).

A partir de ello, se entienden que las fuentes de financiamiento provienen tanto del sistema bancario, como de otras cooperativas, principalmente de ahorro y crédito, y por último, de los instrumentos financieros que ponga a disposición el Estado. Se estimó entonces que el nombre “acceso al mercado de capitales” podría causar confusión en su definición<sup>13</sup>, por lo cual se decidió cambiarlo por “acceso al financiamiento”.

Lo antes expuesto deriva en entender el factor mercado de capitales de la siguiente manera: *Se refiere a las posibilidades, tanto legales como financieras, imperantes en un contexto determinado, que resultan facilitadoras o restrictivas para el desarrollo de la organización. Las vías de acceso al financiamiento pueden provenir tanto de la banca tradicional, como de las entidades cooperativas, y/o desde el Estado*

Figura 8. Definición operacional de *acceso al mercado de capitales*

<sup>13</sup> El mercado de capitales es aquél en que se coordinan la oferta y la demanda de capital financiero en sus más variadas formas (dinero y valores o activos financieros), surgiendo intermediarios especializados, regulados y controlados. Es decir, es el conjunto de regulaciones, instituciones, prácticas e individuos que forman una infraestructura tal que permite a los oferentes de recursos vender dichos recursos a los demandantes de estos. Fuente: Ministerio de Hacienda de Chile, <http://www.hacienda.cl/faq/>.

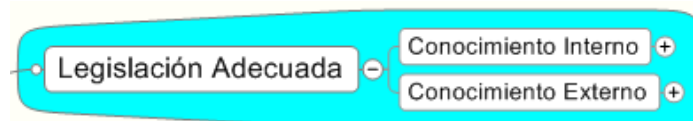


### Legislación Adecuada

Las disposiciones normativas pueden facilitar o restringir el desarrollo de la viabilidad cooperativa, siendo trascendental para su desenvolvimiento. En este sentido, se señala que junto a la existencia de una ley que otorgue facultades, los cuerpos legales debieran insistir en la naturaleza autogestionaria que tienen las empresas cooperativas (OIT, 2001).

De esta manera, entendemos por legislación adecuada *un conjunto de normas que guían el actuar de la organización, provenientes tanto del Estado o nivel central, como de la propia organización a través de sus reglamentos internos.*

Figura 9. Definición operacional de *legislación adecuada*



Estos factores críticos de viabilidad, definidos en la manera que lo hace el Dr. Narvarte se alinean perfectamente con el diagnóstico realizado de la situación actual de los proyectos de cooperativas escolares en Chile. Y presentó una fuente de inspiración para el diseño de un subsistema de monitoreo. Por otro lado, se vuelve relevante para lograr los objetivos planteados del desarrollo de competencias de innovación, autonomía personal, habilidades empresariales y liderazgo, la participación activa de los dirigentes de las cooperativas escolares, profesor asesor, director y todo el equipo directivo formado por docentes y profesionales de los establecimientos educacionales. Estos aspectos, deben ser considerados y autoevaluados durante todo el desarrollo del proyecto de cooperativa escolares, los resultados de esta evaluación deben ser analizados y estudiados para tomar medidas en post de mejorar la sobrevivencia de las cooperativas escolares en el entorno educativo.

Estimados/as participantes,

Esta encuesta se propone conocer su percepción respecto de los factores críticos para la viabilidad cooperativa. Los datos que entreguen son confidenciales, y no existen respuestas correctas o incorrectas.

**Datos Sociodemográficos:**

|   |                                              |                 |                    |                  |                     |
|---|----------------------------------------------|-----------------|--------------------|------------------|---------------------|
| 1 | Nombre de la cooperativa:                    |                 |                    |                  |                     |
| 2 | Género                                       | Masculino       | Femenino           |                  |                     |
| 3 | Edad                                         |                 |                    |                  |                     |
| 4 | Tiempo dedicado a la Cooperativa (HH/semana) |                 |                    |                  |                     |
| 5 | Condición de pertenencia                     | Directivo Socio | Directivo no Socio | Trabajador Socio | Trabajador no Socio |

En la tabla a continuación, evalúe las afirmaciones y coloque una cruz (X) en el espacio correspondiente, según los siguientes valores:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

| A. Afirmaciones de Liderazgo                                                                                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. En la Cooperativa se perciben liderazgos claros en la parte administrativa/gerencial. Entendiendo el liderazgo como: "El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros del grupo y de influir en ellos". |   |   |   |   |   |
| 2. En nuestra Cooperativa existe claridad y acuerdo en lo que queremos lograr como organización.                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 3. En la Cooperativa se ponen en marcha estrategias para motivar el desempeño de los socios y/o funcionarios.                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 4. En la Cooperativa se toma en cuenta la opinión de todos los socios.                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 5. En la Cooperativa se perciben liderazgos claros en el Consejo de Administración.                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
| 6. A través del tiempo se ha visto un mejor desempeño de los líderes en la Cooperativa (mejor preparados y más motivadores).                                                                                               |   |   |   |   |   |
| 7. En la Cooperativa, los líderes usan sus historias y experiencias personales como instrumentos para guiar a la Cooperativa.                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 8. Los líderes tienen la capacidad de persuadir y hacer participar a todos los socios en las actividades de la Cooperativa.                                                                                                |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                                                                                             |          |          |          |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9. En la Cooperativa existen líderes que son capaces de proyectar y hacer surgir nuevos liderazgos para los tiempos futuros.                                                                |          |          |          |          |          |
| <b>B. Afirmaciones de Formación y Educación</b>                                                                                                                                             | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 10. Los directivos y trabajadores socios saben qué es una Cooperativa y qué la diferencia de otras empresas.                                                                                |          |          |          |          |          |
| 11. Los directivos y trabajadores socios de la Cooperativa conocen los derechos, deberes y principios que implican formar parte de una entidad de este tipo.                                |          |          |          |          |          |
| 12. Los directivos y trabajadores <b>NO</b> socios saben qué es una Cooperativa y qué la diferencia de otras empresas.                                                                      |          |          |          |          |          |
| 13. Los directivos y trabajadores <b>NO</b> socios de la Cooperativa conocen los derechos, deberes y principios que implican formar parte de una entidad de este tipo.                      |          |          |          |          |          |
| 14. El nivel educacional de los socios y no socios de la Cooperativa es el adecuado para lograr el buen operar de ésta.                                                                     |          |          |          |          |          |
| 15. La Cooperativa realiza programas de capacitación a sus miembros (socios y no socios) para incrementar el nivel educacional y mejorar su desempeño.                                      |          |          |          |          |          |
| 16. Los socios y no socios ayudan y enseñan a sus pares los conocimientos adquiridos por la formación o experiencia para desarrollar un mejor trabajo.                                      |          |          |          |          |          |
| 17. En la Cooperativa se programan actividades para intercambiar experiencias y aprender de los aciertos o errores.                                                                         |          |          |          |          |          |
| <b>C. Afirmaciones de Red de Apoyo</b>                                                                                                                                                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 18. La Cooperativa mantiene alianzas con organizaciones del tercer sector como Fundaciones, Asociaciones, Organizaciones Comunitarias u otros.                                              |          |          |          |          |          |
| 19. La Cooperativa mantiene alianzas con empresas, que no son Cooperativas.                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 20. La Cooperativa mantiene alianzas con otras Cooperativas.                                                                                                                                |          |          |          |          |          |
| 21. La Cooperativa mantiene alianzas con la institucionalidad pública (municipalidades, servicios públicos, etc.).                                                                          |          |          |          |          |          |
| 22. La Cooperativa se relaciona con instituciones de educación (alumnos en práctica, investigación y desarrollo, seminarios, charlas, etc.)                                                 |          |          |          |          |          |
| 23. La Cooperativa promueve instancias de interacción de sus socios con la comunidad y sus organizaciones (grupos religiosos, movimientos sociales y grupos medioambientales, entre otros). |          |          |          |          |          |
| <b>D. Afirmaciones de Organización Cooperativista</b>                                                                                                                                       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 24. Creo en los valores cooperativos ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.                                                                             |          |          |          |          |          |
| 25. Conozco los deberes, derechos y principios que guían el cooperativismo.                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 26. En mi historia personal ha estado presente el cooperativismo o los valores que propone.                                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 27. La Cooperativa actúa según los valores cooperativos de ayuda mutua, responsabilidad,                                                                                                    |          |          |          |          |          |

|                                                                                                                                                                |          |          |          |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| democracia, igualdad, equidad y solidaridad.                                                                                                                   |          |          |          |          |          |
| 28. La Cooperativa se caracteriza por ser un buen lugar para trabajar.                                                                                         |          |          |          |          |          |
| 29. La Cooperativa satisface las necesidades de los socios.                                                                                                    |          |          |          |          |          |
| 30. Los socios están informados acerca de lo que ocurre al interior de la Cooperativa.                                                                         |          |          |          |          |          |
| 31. Los socios participan activamente en la toma de decisiones de la Cooperativa.                                                                              |          |          |          |          |          |
| 32. Existen instancias donde la opinión de socios y no socios es escuchada y tomada en cuenta para la toma de decisiones en la Cooperativa.                    |          |          |          |          |          |
| 33. Se cumplen los deberes de los socios y no socios de la Cooperativa.                                                                                        |          |          |          |          |          |
| 34. Existe respeto por los derechos de los socios y no socios de la Cooperativa.                                                                               |          |          |          |          |          |
| <b>E. Afirmaciones de Proyecto Y Capacidad Empresarial</b>                                                                                                     | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 35. La Cooperativa tiene un Modelo de negocio definido.                                                                                                        |          |          |          |          |          |
| 36. El que hacer y el propósito de la Cooperativa son conocidos por los socios y no socios.                                                                    |          |          |          |          |          |
| 37. La Cooperativa tiene un plan estratégico conocido y consensuado.                                                                                           |          |          |          |          |          |
| 38. Existen encargados de llevar a cabo la planificación de las actividades de la Cooperativa, fijando las metas a cumplir y los tiempos destinados para ello. |          |          |          |          |          |
| 39. En la Cooperativa existe preocupación del bienestar de los socios y no socios.                                                                             |          |          |          |          |          |
| 40. Existen incentivos para sus socios y no socios.                                                                                                            |          |          |          |          |          |
| 41. La Cooperativa tiene una buena organización para la gestión financiera.                                                                                    |          |          |          |          |          |
| 42. En la Cooperativa hay preocupación de mejorar la forma de trabajar y atender los problemas que ocurren al interior de ésta.                                |          |          |          |          |          |
| 43. La Cooperativa realiza acciones para incorporar nuevos socios.                                                                                             |          |          |          |          |          |
| 44. Se formulan estrategias y planes comerciales o de marketing para generar más ventas.                                                                       |          |          |          |          |          |
| 45. Se desarrollan y controlan presupuestos.                                                                                                                   |          |          |          |          |          |
| 46. Existe un plan de acción para alcanzar objetivos y cumplir metas propuestos.                                                                               |          |          |          |          |          |
| 47. La Cooperativa conoce adecuadamente a sus clientes y sus necesidades.                                                                                      |          |          |          |          |          |
| 48. Existe una capacidad productiva adecuada.                                                                                                                  |          |          |          |          |          |
| 49. Se cumplen los objetivos y metas propuestos.                                                                                                               |          |          |          |          |          |
| 50. Existen procesos de monitoreo (control) del cumplimiento de las actividades planificadas.                                                                  |          |          |          |          |          |
| 51. Se utilizan adecuadamente los recursos (financiero, tiempo, infraestructura, etc.) y el talento humano.                                                    |          |          |          |          |          |
| 52. La Cooperativa cuenta con sistemas de información (administrativos y/o computacionales) de apoyo a las labores de gestión.                                 |          |          |          |          |          |

| <b>F. Afirmaciones de Entorno Socioeconómico</b>                                                                                                                                                | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 53. La Cooperativa ha considerado en sus estrategias sociales y económicas a la comunidad en la cual se encuentra inserta.                                                                      |          |          |          |          |          |
| 54. La Cooperativa tiene identificado adecuadamente su entorno, respecto de la sociedad civil que podría estar relacionada de alguna manera con ella.                                           |          |          |          |          |          |
| 55. La Cooperativa mantiene relaciones estratégicas socio-económicas con su entorno local.                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| 56. La Cooperativa se adapta adecuadamente al entorno inmediato.                                                                                                                                |          |          |          |          |          |
| 57. La Cooperativa participa en instancias de política pública.                                                                                                                                 |          |          |          |          |          |
| 58. La Cooperativa se informa permanentemente acerca de los beneficios y las oportunidades generadas en la institucionalidad pública.                                                           |          |          |          |          |          |
| 59. La Cooperativa conoce la realidad local, respecto de su rubro.                                                                                                                              |          |          |          |          |          |
| 60. La Cooperativa conoce la realidad nacional, respecto de su rubro.                                                                                                                           |          |          |          |          |          |
| 61. La Cooperativa conoce la realidad internacional, respecto de su rubro.                                                                                                                      |          |          |          |          |          |
| <b>G. Afirmaciones de Acceso Al Financiamiento</b>                                                                                                                                              | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 62. La Cooperativa tiene acceso al financiamiento con la banca privada.                                                                                                                         |          |          |          |          |          |
| 63. La Cooperativa tiene acceso al financiamiento con Cooperativas de ahorro y crédito.                                                                                                         |          |          |          |          |          |
| 64. La Cooperativa ha utilizado los instrumentos financieros y/o de fomento -productivo, empresarial, asistencia técnica u otros- que el Estado ofrece a través de sus distintas instituciones. |          |          |          |          |          |
| 65. La Cooperativa tiene identificadas las distintas fuentes de financiamiento que pueden contribuir a su desarrollo.                                                                           |          |          |          |          |          |
| 66. Los instrumentos de apoyo financiero con que cuentan por parte del Estado son adecuados para el desarrollo de las Cooperativas.                                                             |          |          |          |          |          |
| <b>H. Afirmaciones de Legislación Adecuada</b>                                                                                                                                                  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 67. Los socios conocen la Ley General de Cooperativas.                                                                                                                                          |          |          |          |          |          |
| 68. El estatuto y reglamento de la Cooperativa son conocidos por los socios y no socios.                                                                                                        |          |          |          |          |          |
| 69. La Cooperativa cuenta con asesoría jurídica.                                                                                                                                                |          |          |          |          |          |
| 70. La Cooperativa se informa permanentemente de la legislación relacionada con su rubro y funcionamiento (leyes tributarias, circulares, ordenanzas, etc.).                                    |          |          |          |          |          |
| 71. Las leyes y los reglamentos son informados, explicados o transmitidos por algún medio formal a los socios.                                                                                  |          |          |          |          |          |
| 72. La legislación chilena es lo suficientemente flexible y ágil como para adaptarse a las necesidades de las Cooperativas.                                                                     |          |          |          |          |          |



## ANEXO C

### Ficha de Concepto.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Título</u></b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b><u>Función :</u></b></p> <p><i>(Idea general de funcionamiento)</i></p> <p>caso 1 : <i>(descripción un poco más detallada de un caso de funcionamiento)</i></p> <p><u>caso 2 :</u></p> <p><u>caso 3 :</u></p>                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b><u>Insight</u></b></p> <p><i>(Definición de la problemática que se aborda, completando lo que le gustaría hacer, el por qué y expresando una restricción de uso.)</i></p> <p>Me gustaría....</p> <p>Porque....</p> <p>Pero....</p> <p>(Ejemplo: Me gustaría no recibir las llamadas de publicidad de casa comerciales en mi teléfono, porque yo no le he dado mi número a nadie pero no puedo filtrar las llamadas entrantes.)</p> |
| <p><b><u>Escenario de uso</u></b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

caso 1 : *(describir un contexto de uso real que exprese la solución al problema identificado)*

caso 2 :

**Respuesta a qué problemática ?**

*(escribir una línea, o pares de palabras)*

**Es innovador porque...**

**Para quienes está dirigido ?**

**Frenos o debilidades**

**Si es un objeto... de qué forma es ?**

**Precauciones de uso o desarrollo.**

## **ANEXO D**

### **Rúbricas de evaluación de la competencia de aprender a emprender**

Una rúbrica o matriz de evaluación es una herramienta con forma de tabla de doble entrada, donde se describen los criterios y niveles de calidad de cierta tarea, objetivo, competencia. Normalmente se utilizan en situaciones de complejidad alta. Se pueden utilizar para la autoevaluación del alumno, la co-evaluación entre iguales o la heteroevaluación, esto es, el profesor evalúa a sus alumnos. En todos los casos es interesante que los alumnos conozcan la rúbrica antes de iniciar la tarea para poder guiar mediante ella su proceso de aprendizaje. Es una herramienta objetiva, donde se delimita con detalle cada grado, y permite al alumno conocer qué se espera de él y en qué grado.

Si se utiliza a lo largo del proceso permite al alumno tomar el pulso a su evolución sobre los criterios establecidos e identificar con claridad qué debe hacer para mejorar su trabajo y aprendizaje. En nuestro caso se han elaborado cuatro rúbricas para evaluar el grado de desarrollo de la competencia de aprender a emprender. Cada una de ellas corresponde a un indicador de la competencia: autonomía, liderazgo, innovación y desarrollo de proyectos empresariales. El formato para las cuatro es idéntico, la columna de la izquierda presenta, a modo de pregunta, el aspecto competencial a valorar. Se rompe el grado de desarrollo del mismo en cuatro niveles, con un detalle preciso de cada uno de ellos. El nivel más elevado es el 4, sería lo deseable a alcanzar al final del proceso de aprendizaje, el 1 representa lo que no debería ocurrir en ningún alumno.

Una buena rúbrica supone que al comienzo de la actividad, tarea, proyecto..., para la que se emplea, no hay ningún alumno con nivel 4 en todos los ítems, pues todo el mundo debe tener oportunidad de mejorar; y al finalizar, no queda ningún alumno con un número de ítems elevados en el nivel 1, así se ha conseguido que todos los alumnos avancen. Describimos a continuación la finalidad de cada una de ellas en cuanto a su contenido.

#### **Evaluación de la autonomía**

Podemos definir en este contexto, la autonomía como el conjunto de capacidades, y el uso que de ellas hacemos, para enfrentarnos a diversas situaciones en distintos entornos en el día a día. Reflejamos el grado de adquisición de autonomía en el alumno según si:

- Es capaz de identificar y hacer uso de fortalezas y debilidades, confiando en sus aptitudes y habilidades para enfrentar las tareas encomendadas.
- Se desenvuelve de manera independiente, haciendo uso de recursos personales, buscando ayuda cuando la necesita en diferentes contextos para tomar decisiones y resolver problemas.
- Realiza una planificación de la tarea y la desarrolla conforme a esa planificación estableciendo estrategias de mejora en la evaluación de la misma. La planificación del trabajo aumenta notablemente las probabilidades de éxito y la satisfacción que produce en los alumnos aumenta con este éxito potenciando la motivación de logro.
- Desarrolla motivación de logro, incentivándose por la implicación en la tarea, superando dificultades y viendo una recompensa en la consecución de objetivos. La motivación de logro supone identificar incentivos que lleven al alumno a realizar las tareas.
- Muestra responsabilidad sobre sus acciones asumiendo las consecuencias de sus actos y realizando las funciones y tareas encomendadas. Responsabilidad se puede definir, por tanto, como la capacidad de dar respuesta a los propios actos. Esta responsabilidad, de nuevo, contribuye a aumentar el grado de implicación en la tarea.

Estos criterios se han desarrollado a lo largo de 11 preguntas en la rúbrica indicada.

#### **Evaluación del liderazgo**

El liderazgo, al igual que otros aspectos de esta competencia, se ha considerado en muchas ocasiones que es una cualidad innata. Sin pretender profundizar en las diferentes clasificaciones y definiciones que se ha hecho del concepto de liderazgo, tomamos como guía que es la cualidad personal que permite ejercer influencia sobre los demás.

Las habilidades para el liderazgo se entrenan y potencian en el mundo educativo con estrategias metodológicas adecuadas. Para todos los alumnos desarrollar ciertas habilidades supone una ventaja en su desarrollo vital, dado que tendrán que trabajar en grupo y asumir responsabilidades grupales en su trayectoria profesional y en otros entornos. Para desarrollar el liderazgo buscamos que el alumno:

- Maneje habilidades de comunicación y negociación en la interacción con los demás. Las habilidades de comunicación son necesarias para establecer relaciones interpersonales y desarrollar un trabajo eficaz y, sobre todo, para gestionar adecuadamente las tensiones y situaciones de conflicto grupal.
- Sea capaz de organizar el trabajo en equipo generando buen clima y la implicación de todos los miembros del grupo. La actitud personal con que un alumno aborda el trabajo grupal, la respuesta dialogante y calma ante opiniones diferentes y desarrollar la función encomendada en el grupo, son factores clave para un trabajo exitoso del mismo y provocan la respuesta de los demás miembros del grupo.
- Maneje los conflictos de manera adecuada y contribuya a que las tensiones grupales se manejen de manera constructiva. Adquirir estrategias para resolver conflictos de forma eficaz promueve que los alumnos aprendan a hacer frente al estrés y a la frustración con cierta solvencia. Es, además, una fuente de autoestima positiva para el alumno haciéndole tener una visión más optimista de las dificultades. Para ello hay que analizar los problemas, buscar soluciones creativas, valorar las consecuencias y tomar las decisiones de manera organizada y sopesada.
- Influya positivamente en los demás y haga un uso responsable de la situación de poder en los casos en que lo ostenta. Generar confianza, repartir las tareas de modo justo, escuchar atentamente a los demás y manejar de modo positivo las habilidades de comunicación y negociación son puntos clave para generar una influencia positiva en los demás y no abusar de las situaciones de poder.

### **Evaluación de la capacidad de innovación**

Definimos, en este contexto, la innovación como la creación o adaptación de nuevos conocimientos y su aplicación en contextos diversos. Podemos definir innovación desde un enfoque educativo como un acto organizado de participación creativa. Para evaluar el desarrollo de la capacidad de innovación en los alumnos valoraremos:

- La capacidad para imaginar posibilidades y soluciones divergentes a las situaciones planteadas, usando los recursos de manera novedosa y eficaz. La creatividad es un proceso de formulación de hipótesis, verificación de las mismas y comunicación de los resultados, un proceso investigador que se desarrolla dentro del propio individuo. Promover imaginación y propuesta de soluciones divergentes son dos herramientas para fomentar e incentivar el pensamiento creativo. La creatividad se puede entrenar y potenciar.
- El uso de conocimientos previos para transferirlos en la anticipación de soluciones y establecer metas de acción desde las ideas generadas. En este caso se promueve la aplicación del conocimiento adquirido en la resolución de situaciones de diferente ámbito.

- La iniciativa que muestra en la ejecución de proyectos abordando los problemas con visión global y cuestionando prácticas habituales y pre-juicios. La iniciativa es un elemento clave para desarrollar innovación, es vital para poder abordar cualquier proyecto vital. Está íntimamente relacionado con el *locus* de control interno, creer que lo que ocurre puede influirse por nuestras acciones promueve la iniciativa personal.
- Si explora otras experiencias relacionadas con el tema, muestra curiosidad por el aprendizaje. La curiosidad y el interés por conocer en profundidad otras iniciativas es básico para el avance de un proyecto y la profundización en él.
- Si jerarquiza prioridades en la realización de un proyecto y predice necesidades futuras y desafíos al finalizar el mismo, mostrando visión de futuro desde el análisis crítico de la situación. La existencia de una visión de futuro es indispensable para generar metas y promover el espíritu de superación personal. La visión de futuro está íntimamente ligada a la innovación, si no se sueña un posible futuro mejor no hay motivo para el cambio.

### **Evaluación del desarrollo de proyectos empresariales**

En el desarrollo de los proyectos, los alumnos van a poner en juego las habilidades entrenadas para la autonomía, el liderazgo y la innovación. Se les plantea un contexto real donde necesitan conocimientos previos, habilidades adquiridas para el trabajo autónomo y grupal y profundización en el tema para desarrollar el proyecto. Para el desarrollo de este proyecto de carácter empresarial promoveremos que los alumnos adquieran y mejoren las siguientes habilidades:

- El alumno es capaz de realizar un análisis sistemático y profundo del contexto interno (su grupo) y externo (sus posibilidades de negocio) para definir el objeto de negocio y el plan estratégico. Para realizar esta tarea es necesario que conozca métodos de análisis, investigue y aplique conocimientos previos en la elaboración de conclusiones y propuestas.
- Realizar un presupuesto realista del coste de la actividad y optimizar los recursos financieros y personales. Utilizar la imaginación y la creatividad en el uso de recursos financieros, optimizando su rendimiento y conocer las potencialidades de los miembros del grupo son puntos clave para realizar un proyecto viable.
- Establecer sistemas de evaluación de los procesos que le permitan la toma de decisiones sobre el desarrollo de los mismos, o la definición de una nueva estrategia. Aplicar habilidades de toma de decisiones y resolución de problemas realizando un análisis de la realidad y de las posibilidades es necesario para el desarrollo de la actividad.
- Realizar un plan de comunicación en dos líneas: interna, gestionando los tiempos y canales de comunicación, y externa, realizando un plan de marketing. El plan de gestión interna busca la eficacia en el funcionamiento del grupo y han de manejarse habilidades de comunicación y negociación para su desarrollo. El plan de comunicación externa supone un estudio de los posibles destinatarios de la actividad y la adecuación del mensaje a los mismos.

- Priorizar el bien común y el impacto social en la definición de negocio y el desarrollo de la actividad. En este momento no cabe ya la definición empresarial sin contar con el impacto que tendrá sobre la vida y el entorno natural, tanto el producto como su desarrollo. Para ello, el objeto de negocio o los beneficios deberían buscar el bien común.
- Realizar la toma de decisiones estratégicas y de gestión en función de unos principios éticos universales. Es inevitable vincular la toma de decisiones y actuaciones en el entorno empresarial desde unos fundamentos éticos y la acción coherente con estos principios.

### Rúbrica para evaluar la autonomía personal

| Autonomía personal                                                         | 4                                                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                | 1                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>¿Se desenvuelve con autonomía?</b>                                      | Hace uso de sus recursos personales para el desarrollo de las actividades y tareas propuestas.                                                                                                       | Necesita supervisión para la organización de sus tareas, pero las desarrolla haciendo uso de sus recursos.                                                                                                                          | Solicita ayuda en numerosas ocasiones para la realización de las actividades propuestas.                                                                         | Necesita supervisión constante y ayuda para la realización de sus tareas.                     |
| <b>¿Conoce y hace uso de sus fortalezas y debilidades?</b>                 | Identifica sus fortalezas y debilidades personales y las gestiona de manera eficaz en la realización de sus trabajos.                                                                                | Hace uso de sus fortalezas y debilidades de manera poco consciente para la realización eficaz de sus trabajos.                                                                                                                      | Identifica sus fortalezas y debilidades pero de modo poco realista o no hace uso de este conocimiento en busca de la eficacia en la realización de sus trabajos. | No identifica sus fortalezas y debilidades.                                                   |
| <b>¿Confía en sus aptitudes y habilidades?</b>                             | Afronta sus tareas con seguridad. Muestra confianza en sus aptitudes y habilidades para realizar un trabajo y superar las dificultades que surgen en el mismo.                                       | Muestra confianza en sus aptitudes y habilidades pero en ocasiones ante las dificultades necesita que se le ayude.                                                                                                                  | No afronta con igual seguridad todas las tareas, dependiendo del tipo de tarea o el contenido de la misma                                                        | Muestra inseguridad a la hora de afrontar sus tareas, lo que paraliza o entorpece su trabajo. |
| <b>¿Ve recompensado su esfuerzo en la propia consecución de objetivos?</b> | Se muestra visiblemente satisfecho por la resolución de una tarea. Es consciente de la influencia del esfuerzo en las situaciones de éxito.                                                          | Se muestra satisfecho por el éxito obtenido en las tareas y esto motiva que las afronte como un reto. No siempre vincula el éxito al esfuerzo y lo achaca a otros factores externos.                                                | Muestra satisfacción por alcanzar los objetivos en un número limitado de tareas.                                                                                 | Realiza las tareas por mandato o no las realiza.                                              |
| <b>¿Muestra espíritu de superación?</b>                                    | Analiza y hace propuestas de mejora sobre su trabajo. Aborda las actividades propuestas como un reto personal y no se desanima ante los problemas o dificultades que encuentra en tareas habituales. | Analiza y hace propuestas de mejora sobre su trabajo. Aborda las actividades propuestas como un reto personal y aunque a veces se desanima, se vuelve a enganchar a la tarea con facilidad por recursos personales o apoyo externo. | Aborda las actividades como un reto personal pero le cuesta analizar críticamente su trabajo y buscar estrategias para mejorarlo.                                | Deja las tareas a la mitad o no se preocupa de cómo mejorarlas.                               |
| <b>¿Es responsable en la realización de sus tareas?</b>                    | Asume sus responsabilidades, tanto en el trabajo grupal como individual, con iniciativa propia. Cumple los plazos marcados y realiza las tareas y funciones encomendadas.                            | Asume sus responsabilidades individuales y en el trabajo grupal y realiza las tareas encomendadas. Tiene dificultades para cumplir los plazos marcados.                                                                             | Elude responsabilidades y realiza tareas individuales y grupales de modo irregular.                                                                              | No realiza sus tareas o no cumple los plazos marcados.                                        |
| <b>¿Asume las consecuencias de sus actos?</b>                              | Reflexiona de manera explícita antes de actuar. Respeta y cumple las normas de                                                                                                                       | Respeta y cumple las normas. Conoce y asume las consecuencias de sus acciones,                                                                                                                                                      | No respeta siempre las normas y cuestiona las consecuencias que esto tiene sobre él, aunque                                                                      | Actúa sin valorar las consecuencias y se niega a asumirlas.                                   |

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                         |                                                                            |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | funcionamiento del grupo. Conoce y asume sin cuestionarlas las consecuencias de sus acciones.                                                                                                                                                                                        | aunque a veces las cuestiona.                                                                                                                                                                                 | termina cumpliendo las sanciones o indicaciones propuestas.                                                                             |                                                                            |
| <b>¿Planifica su trabajo?</b>                              | Realiza un listado de las tareas a realizar adjudicándoles tiempo para llevarlas a cabo y planificando los recursos necesarios.                                                                                                                                                      | Realiza un listado de tareas y tiempos de modo realista, pero no hace una buena planificación de recursos.                                                                                                    | El listado de tareas y tiempos no siempre es realista.                                                                                  | No identifica las tareas a realizar en un trabajo.                         |
| <b>¿Desarrolla las tareas siguiendo su planificación?</b>  | Hace un buen uso del tiempo disponible y se ajusta al marcado en su planificación. Realiza las tareas en la secuencia establecida marcando metas cortas para la consecución de las mismas.                                                                                           | Realiza las tareas intentando ajustarse a su programación, pero tiene problemas en gestionar de manera eficaz el tiempo.                                                                                      | Hace buenos propósitos para seguir su planificación, pero se pierde en el proceso y hay que ayudarlo a proseguir, no siempre con éxito. | Nunca cumple su planificación.                                             |
| <b>¿Toma decisiones de manera autónoma?</b>                | Identifica las ventajas e inconvenientes de las distintas posibilidades ante una decisión sin necesidad de ayuda. Como resultado de este proceso toma una decisión, actúa en consecuencia y asume las dificultades encontradas. Este proceso lo realiza con determinación y rapidez. | Realiza todo el proceso, pero tarda demasiado tiempo en tomar la decisión después de valorar las posibilidades.                                                                                               | Realiza el proceso de toma de decisiones de manera inadecuada y necesita ayuda para desarrollar el mismo.                               | Para tomar decisiones necesita supervisión y ayuda de modo casi constante. |
| <b>¿Cómo se desenvuelve en una situación problemática?</b> | Identifica con rapidez la situación problemática, genera diferentes soluciones o busca la manera de generarlas (pidiendo ayuda, consultando fuentes,...). Actúa con decisión valorando las consecuencias de las posibles soluciones.                                                 | Identifica la situación problemática y genera distintas posibles soluciones Valorando sus consecuencias. Tiene dificultades para seleccionar la solución a explorar por falta de decisión y miedo al fracaso. | Realiza el proceso de resolución de un problema con dificultad y necesita ayuda constante para enfrentarlo.                             | Se bloquea ante una situación problemática y no es capaz de resolverla.    |

### Rúbrica para evaluar el liderazgo

| Liderazgo                                                                   | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                | 2                                                                                                                                                                                                  | 1                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>¿Maneja habilidades de comunicación en la interacción con los demás?</b> | Participa en situaciones de comunicación oral respetando el turno de palabra, recogiendo en sus argumentaciones las ideas de los demás y expresándose de forma clara y estructurada. Se muestra respetuoso y guarda las formas de cortesía con los demás, aún en situaciones de tensión grupal. | Cuando se le asigna el rol de coordinador promueve la consecución de los objetivos de grupo y organiza de manera eficaz el trabajo grupal.                                                       | No valora con profundidad las consecuencias de las distintas posibilidades. Toma decisiones a la ligera, arriesgando sin control.                                                                  | No es capaz de tomar decisiones por miedo a equivocarse.                                      |
| <b>¿Maneja habilidades de negociación en la toma de decisiones grupal?</b>  | Escucha con atención cuál es la posición de los otros. Genera alternativas de solución intentando integrar los intereses de ambos y consigue alcanzar acuerdos.                                                                                                                                 | Muestra entusiasmo ante las propuestas de trabajo que se le hacen, pero se desanima con frecuencia durante el proceso, aunque se vuelve a enganchar por estímulo de sus compañeros o profesores. | Afronta las tareas con desánimo y sin ilusión, pero las realiza                                                                                                                                    | Se niega a hacer las tareas.                                                                  |
| <b>¿Muestra iniciativa a la hora de abordar trabajos en equipo?</b>         | Desde el primer momento se dirige a sus compañeros de grupo, muestra entusiasmo por la tarea grupal, asume sus responsabilidades.                                                                                                                                                               | Respeto los distintos ritmos de sus compañeros y ayuda a los alumnos con más dificultades.                                                                                                       | Presta atención a algunos compañeros y presta ayuda a los que le resultan más afines en la relación personal.                                                                                      | No se preocupa de sus compañeros durante la realización de las actividades.                   |
| <b>¿Crea un buen clima en el trabajo de un equipo?</b>                      | Asume de buen grado el rol que le corresponde. Se preocupa por cada uno de los miembros del grupo, les anima y atiende por igual.                                                                                                                                                               | De manera explícita mantiene el nivel de actividad del grupo, sobre todo en los momentos difíciles.                                                                                              | Trabaja de manera constante para la consecución de objetivos, pero no estimula la participación y trabajo de los demás miembros.                                                                   | Trabaja de manera individualista y no se preocupa de la consecución de objetivos comunes.     |
| <b>¿Organiza el trabajo en equipo?</b>                                      | Cuando se le asigna el rol de coordinador promueve la consecución de los objetivos de grupo y organiza de manera eficaz el trabajo grupal.                                                                                                                                                      | Mantiene la calma y promueve el consenso y autocontrol de emociones. Pero no frena la interferencia de conflictos personales en el desarrollo del trabajo grupal.                                | Promueve el consenso en situación de conflicto, pero pierde la calma en la gestión de la situación.                                                                                                | Se mantiene al margen de los conflictos o los gestiona de manera violenta.                    |
| <b>¿Maneja responsablemente el poder?</b>                                   | Cuando se le da autoridad sobre el grupo y capacidad de decisión respeta a los compañeros, cumple los objetivos y da cuenta de ello.                                                                                                                                                            | Ejerce su autoridad respetando a sus compañeros, pero tiene dificultades para cumplir objetivos y ser consciente de sus puntos de mejora en la gestión.                                          | En algunos casos trata de imponer su criterio en virtud de su autoridad manejando inadecuadamente la situación. O, en ocasiones, deja que las cosas no funcionen por miedo a ejercer su autoridad. | Abusa de su situación de poder o no ejerce sus responsabilidades por no actuar con autoridad. |

### Rúbrica para evaluar la capacidad de innovación

| Capacidad de Innovación                                                            | 4                                                                                                                                                                                                                     | 3                                                                                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                          | 1                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>¿Imagina posibilidades ante una situación o un problema?</b>                    | Muestra un pensamiento original e intuitivo ante las situaciones planteadas, generando numerosas posibilidades ante ellas con facilidad.                                                                              | Genera posibilidades limitadas pero desde la intuición y con originalidad                                                                                                                                     | Genera posibilidades predecibles y no aporta ideas originales.                                                                                             | No imagina posibilidades ante una situación o problema.                                             |
| <b>¿Plantea soluciones divergentes?</b>                                            | Interpreta su entorno de manera imaginativa y flexible. Hace un uso original de los recursos con los que cuenta. Plantea soluciones buenas y nuevas a los problemas o situaciones.                                    | Utiliza el entorno de manera imaginativa para optimizar los recursos. Plantea soluciones buenas y nuevas diversas, pero no todas son realistas.                                                               | Plantea en algún caso soluciones novedosas.                                                                                                                | No plantea soluciones o las planteadas no son propias.                                              |
| <b>¿Utiliza sus conocimientos previos para anticipar soluciones?</b>               | Aplica los conocimientos previos que tiene sobre la materia abordada para plantear numerosas soluciones posibles con solidez. Utiliza estos conocimientos para valorar la viabilidad de las soluciones.               | Aplica los conocimientos previos que tiene sobre la materia abordada para plantear numerosas soluciones posibles con solidez. No siempre usa estos conocimientos para valorar la viabilidad de las soluciones | No siempre identifica los conocimientos previos necesarios para anticipar soluciones, pero cuando los identifica los aplica.                               | No hace uso de lo que conoce para plantear soluciones.                                              |
| <b>¿Transfiere el conocimiento de otros ámbitos a la situación que se afronta?</b> | Identifica conocimientos adquiridos de manera formal o informal sobre cualquier tema que pueden ser aplicados en la situación que afronta. Hace uso de estos conocimientos de manera eficaz para plantear soluciones. | Hace uso de conocimientos previos de otros ámbitos para la generación de soluciones ante una situación, pero no siempre es consciente de los conocimientos que aplica.                                        | Tiene dificultades para aplicar conocimientos de otros ámbitos en una situación diferente.                                                                 | Ni identifica ni aplica conocimientos de otros ámbitos para abordar situaciones en otros contextos. |
| <b>¿Transforma sus ideas en metas de acción?</b>                                   | Establece metas de acción realistas partiendo de las ideas generadas para desarrollar un proyecto.                                                                                                                    | Establece metas de acción realistas desde las ideas generadas pero en número inadecuado.                                                                                                                      | No recoge de manera eficaz las ideas generadas en metas de acción para la realización del proyecto. Necesita supervisión para centrar y definir las metas. | No concreta las ideas que genera en metas de acción concretas.                                      |
| <b>¿Toma iniciativas para la ejecución de proyectos?</b>                           | Muestra actitudes proactivas en entornos diversos, para la ejecución de los proyectos.                                                                                                                                | Muestra actitudes proactivas sólo en entornos conocidos.                                                                                                                                                      | Manifiesta actitudes proactivas de manera irregular al afrontar un proyecto.                                                                               | No tiene enfoque proactivo en ningún caso cuando aborda un proyecto.                                |
| <b>¿Cuestiona prácticas habituales y prejuicios?</b>                               | En la planificación y desarrollo de un proyecto no da por supuesto que lo habitual es la única opción y explora otras                                                                                                 | Valora otras opciones fuera de lo habitual o la costumbre en el desarrollo de los proyectos. En algunos casos muestra                                                                                         | Considera pocas posibilidades fuera de las habituales, pero se cuestiona sobre ellas.                                                                      | Considera que lo que se ha hecho siempre es lo mejor y no se cuestiona sobre ello.                  |

|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            | posibilidades. Es capaz de romper con prejuicios para proponer ideas novedosas.                                                                                                                                                                                   | prejuicios sobre algunas prácticas.                                                                                                                                            |                                                                                                     |                                                                                                                                    |
| <b>¿Establece jerarquía de prioridades?</b>                                | Identifica con claridad cuáles son las prioridades en la planificación y la toma de decisiones del proyecto. Establece una jerarquía de las mismas y actúa conforme a ella de manera coherente.                                                                   | Intenta ceñirse a la jerarquía de prioridades establecida pero no siempre lo consigue. Lo establece como estrategia de mejora personal.                                        | Establece una jerarquía de prioridades pero no actúa en consecuencia y no se cuestiona sobre ello.  | Tiene dificultades para identificar prioridades y jerarquizarlas.                                                                  |
| <b>¿Indaga en otras experiencias relacionadas con su campo de trabajo?</b> | En la búsqueda de posibilidades novedosas y diferentes a las habituales investiga sobre la existencia y desarrollo de otras experiencias relacionadas con su campo de trabajo. Este proceso lo realiza de manera sistemática al inicio de cada proyecto.          | Muestra interés en la búsqueda de otras experiencias pero no lo realiza en todos los casos por no encontrarse entre sus prioridades principales en el desarrollo del proyecto. | Solamente indaga en otras experiencias cuando se le sugiere.                                        | No indaga en otras experiencias ni siquiera cuando se le indica.                                                                   |
| <b>¿Es curioso?</b>                                                        | Muestra curiosidad por los temas tratados, hace preguntas, busca información, se plantea cuestiones no tratadas o relacionadas de manera indirecta con el tema.                                                                                                   | Realiza preguntas e investigaciones con temas directamente relacionados con lo tratado en el tema de manera habitual.                                                          | Sólo muestra curiosidad en temas que le resulten especialmente interesantes y de manera esporádica. | En muy pocas ocasiones plantea preguntas sobre lo que escucha. No suele investigar sobre nada si no hay indicación expresa a ello. |
| <b>¿Tiene una visión global de los problemas?</b>                          | Cuando aborda un problema lo hace de manera global, teniendo en cuenta factores no explícitos, el contexto, las repercusiones directas e indirectas de las posibles soluciones,... tiene en cuenta el entorno más inmediato y un entorno más desconocido para él. | Aborda los problemas de manera global pero con los parámetros de un entorno conocido.                                                                                          | Tiene en cuenta distintos aspectos a la hora de abordar el problema, pero no todos los posibles.    | Se limita a afrontar el problema tal como está planteado.                                                                          |
| <b>¿Se anticipa ante desafíos y necesidades futuras?</b>                   | En la ejecución de un proyecto es capaz de desarrollar una visión sobre desafíos y necesidades futuras. Tanto en el propio proyecto como en sus consecuencias.                                                                                                    | Mantiene una perspectiva de futuro identificando posibles desafíos y necesidades, pero directamente vinculadas con el desarrollo del proyecto.                                 | Sólo en algunos casos prevé dificultades en el proyecto o en su aplicación.                         | Se encuentra con dificultades siempre sin preverlas y no piensa más allá del momento de finalización del proyecto.                 |

### Rúbrica para evaluar el desarrollo de proyectos empresariales

| Proyectos empresariales                                                    | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                                    | 2                                                                                                                             | 1                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>¿Realiza un análisis de contexto externo?</b>                           | Identifica de manera sistemática y con claridad amenazas y oportunidades en su entorno para definir el objeto de negocio. Valora distintos aspectos de la realidad, lo que enriquece el análisis.                                                                                  | Reconoce las amenazas y oportunidades en su entorno más cercano, con una visión reducida de aspectos a considerar.                                                   | Muestra dificultades para analizar el contexto y necesita supervisión y ayuda en el proceso.                                  | Tiene dificultades para identificar amenazas y oportunidades en su entorno cercano, incluso con ayuda. |
| <b>¿Realiza un análisis de contexto interno?</b>                           | Identifica fortalezas y debilidades del grupo valiéndose de distintos instrumentos para la sistematización del proceso. Utiliza esta información para la definición de objeto de la actividad. Presenta un análisis completo y valorando diversos aspectos, no todos ellos obvios. | Encuentra fortalezas y debilidades del grupo pero valorando sólo los aspectos más evidentes. Las relaciona con algunas posibilidades de realizar una actividad.      | Muestra dificultades en el proceso de análisis del grupo y para elaborar conclusiones necesitando ayuda de manera recurrente. | Tiene dificultades para identificar fortalezas y debilidades internas al grupo, aún con ayuda.         |
| <b>¿Elabora líneas estratégicas de acción?</b>                             | Desde la información obtenida en el análisis del contexto identifica con claridad las líneas estratégicas a seguir, apoyándose en las fortalezas internas y anticipándose a las consecuencias de las decisiones tomadas.                                                           | Elabora las líneas estratégicas desde las fortalezas, pero muestra alguna dificultad en encontrarlas. No tiene en cuenta algunos posibles efectos de sus decisiones. | Establece líneas de acción sin apoyarse en las fortalezas y sin prever las posibles consecuencias.                            | No consigue elaborar las líneas de acción sin ayuda.                                                   |
| <b>¿Presupuesta y evalúa el coste de la actividad?</b>                     | Realiza un presupuesto pormenorizado de todos los costes vinculados a la actividad y evalúa el mismo tomando decisiones para optimizar el beneficio.                                                                                                                               | Realiza el presupuesto detallado, pero no siempre lo tiene en cuenta en la toma de decisiones estratégicas.                                                          | Realiza un presupuesto poco detallado, lo que le lleva a tomar decisiones erróneas.                                           | No realiza un presupuesto real de la actividad.                                                        |
| <b>¿Es capaz de optimizar los recursos financieros de manera creativa?</b> | Genera varias posibilidades originales y diferentes para optimizar los recursos financieros. Hace un nuevo uso con los mismos recursos.                                                                                                                                            | Genera posibilidades diferentes, alguna original, para optimizar los recursos financieros                                                                            | Propone alternativas viables para optimizar recursos, pero no son diferentes.                                                 | Tiene dificultad para generar alternativas para el uso de los recursos. Improvisa el uso del dinero.   |
| <b>¿Aprovecha las capacidades de cada miembro del equipo</b>               | Identifica las fortalezas y habilidades de cada compañero                                                                                                                                                                                                                          | Reconoce y utiliza las capacidades de los miembros                                                                                                                   | Tiene dificultades para identificar las fortalezas de los                                                                     | Realiza propuestas para el reparto de actividades y                                                    |

|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>para el desarrollo de la actividad?</b>                                                         | y las tiene en cuenta para realizar el reparto de tareas en el grupo y en la definición de las líneas estratégicas de negocio.                                                                                                   | del equipo para ser más eficaces en el desarrollo del proyecto, pero no las ha tenido en cuenta para la definición del negocio.                                                         | compañeros y aprovecharlas en el reparto de tareas, pero lo tiene en cuenta.                                                                                               | responsabilidades sin tener en cuenta las capacidades de cada uno.                                                                            |
| <b>¿Identifica los procesos necesarios para el desarrollo de la actividad?</b>                     | Establece un listado cronológico de los procesos vinculados al desarrollo de la actividad. Identifica los recursos necesarios y la temporización. Realiza una buena planificación con todo ello.                                 | Realiza la planificación secuenciada de los procesos para el desarrollo de la actividad, teniendo en cuenta tiempos y recursos, pero en algunas propuestas no es realista.              | Tiene dificultades para realizar sin ayuda la planificación de procesos.                                                                                                   | No realiza planificación o los pasos establecidos en la misma no son los adecuados.                                                           |
| <b>¿Establece sistemas de evaluación de cada paso del proceso?</b>                                 | Establece a priori indicadores adecuados para la evaluación de los pasos establecidos para el desarrollo del proceso. Aplica estos indicadores de modo sistemático y recoge las conclusiones.                                    | Establece indicadores para la evaluación, los aplica y recoge conclusiones, pero los indicadores no son del todo adecuados, falta algún matiz o duplica indicadores.                    | Elabora el sistema de evaluación pero no es sistemático en su aplicación.                                                                                                  | Realiza evaluaciones a posteriori o no las realiza en absoluto.                                                                               |
| <b>¿Toma decisiones y reconfigura los procesos desde la información obtenida en la evaluación?</b> | Muestra flexibilidad y reconfigura los procesos con soluciones creativas para solventar los problemas identificados en el proceso de evaluación.                                                                                 | Toma decisiones dubitativas de acción desde la evaluación obtenida del proceso, pero las opciones de cambio aportadas en algunos casos difieren poco de las originales.                 | Retarda la toma de decisiones por miedo a equivocarse o las que toma no están del todo fundamentadas en las conclusiones de la evaluación.                                 | Toma decisiones de cambio en los procesos poco fundamentadas, sin tener en cuenta las evaluaciones o no toma decisiones aunque sea necesario. |
| <b>¿Analiza la competencia y otras iniciativas similares?</b>                                      | Realiza una comparación sistemática de otros productos e iniciativas del sector e identifica con claridad y prioriza en su plan estratégico la ventaja competitiva.                                                              | En el establecimiento de líneas de acción no ha explotado toda su ventaja competitiva. Esta ventaja había sido identificada en un proceso sistemático de análisis de la competencia.    | Compara productos de la competencia de una manera poco organizada, lo que lleva a confusión en la identificación de su ventaja competitiva.                                | Realiza sus propuestas sin preocuparse de lo que ocurre en su sector.                                                                         |
| <b>¿Planifica la comunicación interna al equipo?</b>                                               | Realiza propuestas al grupo para canalizar y compartir la información entre ellos (propone reuniones sistemáticas, vías de comunicación alternativas centradas en las nuevas tecnologías, orden del día para los encuentros...). | Se preocupa por la comunicación interna y realiza algunas propuestas para organizarla de modo eficaz. Las propuestas realizadas no cubren todas las necesidades de comunicación grupal. | Es consciente de las dificultades encontradas por no realizar una buena planificación de la comunicación interna y realiza propuestas para subsanarlas durante el proceso. | En ningún momento se plantea la necesidad de un plan de comunicación interna.                                                                 |
| <b>¿Elabora un plan de marketing?</b>                                                              | Identifica las fortalezas del producto, los posibles destinatarios y publicita el producto de manera atractiva y adecuada.                                                                                                       | Ha identificado las fortalezas y los destinatarios, pero la publicación no es muy atractiva o no está especialmente dirigida a ello.                                                    | Ha hecho una publicación atractiva pero no ha tenido en cuenta las fortalezas del producto o los destinatarios                                                             | La publicación del producto es inadecuada, poco atractiva o inexistente.                                                                      |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>¿Valora el impacto social y ecológico de la actividad?</b>           | Ha tenido en cuenta el impacto social y ecológico del producto en su concepción, el desarrollo del proceso de producción y las consecuencias de su uso.                                          | Se ha preocupado por las consecuencias del uso del producto y de su producción en el entorno, pero no ha definido el producto con la intención de mejorarlo.   | Ha evaluado de manera incompleta el impacto social y ecológico de la actividad o no ha sido consciente en el desarrollo de la misma.                                                           | El criterio del impacto social y ecológico no se ha tenido en cuenta en la definición y el desarrollo de la actividad.                                                   |
| <b>¿Prioriza el bien común al establecer los fines de la actividad?</b> | Actúa en el grupo con justicia organizando de forma equitativa la tarea y asumiendo sus responsabilidades, priorizando el bien común a sus propios intereses.                                    | En algunos casos ha priorizado intereses personales al bien común, aun cuando ha pretendido repartir las tareas de modo adecuado. Asume sus responsabilidades. | Ha propuesto sistemas justos de reparto de tareas y responsabilidades en el grupo, pero se ha ajustado pocas veces a este reparto, priorizando sus intereses personales.                       | El reparto propuesto es desigual en responsabilidades y tareas y no supone un problema para él.                                                                          |
| <b>¿Mantiene coherencia personal con principios éticos universales?</b> | Desarrolla la actividad con transparencia, sin mentir ni engañar a sus compañeros o profesor. Asume los errores propios con responsabilidad. Da razón de sus motivos éticos al tomar decisiones. | Intenta en algunas ocasiones evadir la responsabilidad. En su actividad no engaña ni miente. A veces relaciona sus decisiones con sus valores personales.      | En algunos casos miente para evadir responsabilidades, pero lo reconoce cuando se le plantea y establece propósitos de mejora. No relaciona sus decisiones con principios éticos de actuación. | Intenta mentir o engañar para tapar su falta de trabajo o responsabilidad de manera habitual. Niega la evidencia cuando se le plantea. No sabe por qué decide las cosas. |

## ANEXO E

### Autoevaluación de las habilidades emprendedoras secundaria y postobligatoria

La autoevaluación es un sistema de evaluación que promueve en el alumno la reflexión sobre las experiencias propias de aprendizaje. Permite que éste identifique los objetivos alcanzados y tome conciencia de lo que ha aprendido.

Es una herramienta idónea para que el alumno sea capaz de diagnosticar de forma autónoma sus necesidades y fortalezas así como diseñar procesos de mejora continua. Fomenta, por tanto, que sea crítico consigo mismo potenciado la responsabilidad e implicación en el proceso de enseñanza.

La herramienta diseñada en este caso pretende que el alumno identifique su grado de implicación en el proyecto, cómo ha aplicado los conocimientos previos, y cómo puede transferir el conocimiento adquirido. Para ello se ha diseñado un cuestionario de preguntas que se responden en una escala en cuatro grados, con poca dificultad para su realización y no muy largo.

Se incluyen en él, además, algunos ítems para favorecer la reflexión sobre su implicación en el trabajo grupal en cuanto a clima, aportaciones y receptividad hacia sus compañeros.

El cuestionario está diseñado para utilizarlo al finalizar el proyecto, aunque podría emplearse en momentos intermedios para mejorar la calidad de aprendizaje durante el mismo, estableciendo estrategias de mejora personales a corto plazo. Es adecuado para utilizar con alumnos de educación secundaria y secundaria postobligatoria, debido a la profundidad de reflexión que persigue.

*(Poner una X donde corresponda: Siempre, Casi siempre, A veces, Nunca)*

1. ¿Me he sentido implicado en la actividad?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

2. ¿Comprendía por qué estábamos realizando el proyecto?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

3. ¿Relaciono lo que he hecho con las necesidades de la vida real fuera del centro educativo?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

4. ¿He afrontado problemas que me exigían un esfuerzo personal?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

5. ¿He resuelto situaciones que requerían utilizar mis conocimientos previos adquiridos en mis clases?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

6. ¿He reflexionado sobre las consecuencias positivas y negativas que tenía lo que hacía sobre la vida de los demás?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

7. ¿He cuidado el clima de trabajo de mi grupo?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

8. ¿He dado lo mejor de mí mismo para contribuir al trabajo de mi equipo y lograr los mejores resultados posibles?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

9. ¿He manejado los recursos y planificado los costes de manera eficaz?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

10. ¿He sacado consecuencias del proceso para comprender la actividad de una empresa del sector?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

11. ¿Me considero un consumidor más informado y capaz de tomar mejores decisiones gracias a lo aprendido en el proyecto?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

12. ¿He aprendido de mis compañeros y aceptado trabajar con personas diferentes desde una actitud de respeto y colaboración activa?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

13. ¿He aprendido a valorar la rentabilidad de una actividad y cómo sacar beneficio para mejorar y responder a necesidades que se plantean en la vida cotidiana?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

14. ¿He demostrado que puedo llevar a cabo ideas creativas con realismo y eficacia, planificando cómo hacer una cosa detrás de otra y siendo constante a pesar de las dificultades?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

15. ¿He aprendido de mis errores y mis aciertos y puedo identificar formas de hacer las cosas mejor la próxima vez?

| Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca |
|---------|--------------|---------|-------|
|         |              |         |       |

## Evaluación del desempeño docente en el proyecto

La falta de cultura de evaluación docente entre el profesorado dificulta, en muchos casos, la realización de una reflexión sobre su práctica, lo que supone un obstáculo para su desarrollo profesional. Es necesario evaluar de manera sistemática y estandarizada para poder establecer estrategias de mejora en el ámbito profesional.

Esta escala de observación, graduada en cuatro niveles, realiza un recorrido por los puntos clave que debe desarrollar un profesor en la realización de las acciones educativas, vinculadas al desarrollo del proyecto. Los aspectos que recoge sobre la práctica docente son los siguientes:

- Calidad de aprendizaje del alumno, identificando conocimientos previos, buscando evidencias.
- Estimulación del pensamiento, generando actividades encaminadas de modo explícito hacia ello.
- Evaluación del aprendizaje, realizando feed back sobre el proceso y ofreciendo oportunidades para la mejora. Fomenta la autoevaluación.
- Meta cognición, ofreciendo herramientas para hacer consciente al alumno de su propio aprendizaje.
- Personalización del aprendizaje, atendiendo a las necesidades y ritmos individuales.

- Flexibilidad en la práctica educativa, de la información que obtiene en la evaluación continua toma decisiones para la intervención personal y grupal con los alumnos, en pro de mejorar la calidad del aprendizaje.

Conocer esta herramienta puede ayudar al profesor a realizar una programación más eficaz del proyecto, teniendo presentes todos los factores que se van a evaluar.

(Escala de observación de 1 a 4)

1. Explora los conocimientos previos y experiencias de los alumnos que pueden enriquecer el proyecto.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

2. Busca evidencias del aprendizaje de cada alumno y grupo, que se va incrementando a lo largo del proyecto.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

3. Realiza preguntas relevantes que orientan y estimulan la reflexión de los alumnos.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

4. Ofrece *feed back* para ayudar a los alumnos en sus fortalezas y debilidades en lo que hacen, lo que se espera de ellos y cómo podrían mejorar.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

5. Ofrece oportunidades e indicaciones concretas para que mejoren su trabajo.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

6. Desarrolla la capacidad crítica del alumno de entender y manejar los estándares y autoevaluarse con criterios y ejemplos explícitos.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

7. Reflexiona sobre lo que observa en el transcurso del proyecto y modifica de forma flexible su programación.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

8. Personaliza la atención y la ayuda que ofrece a sus alumnos según las necesidades de cada uno.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

9. Respeta la autonomía de los alumnos y sus iniciativas, sin imponer sus criterios.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

10. Gestiona los tiempos y el ritmo del trabajo para mantener la motivación y la implicación de los alumnos.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |