

**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DE UNA ESTRATEGIA PARA  
DESARROLLAR HABILIDADES BLANDAS DESDE LA ENSEÑANZA INICIAL.**

**RATIONALE THEORETICAL AND METHODOLOGICAL DEVELOP OF A STRATEGY  
FOR SOFT SKILLS FROM INITIAL EDUCATION.**

**Carlos Ernesto Ortega Santos, MSc.**

*Doctorando en Ciencias de la Educación por la Universidad de La Habana (Cuba). Máster en Comunicación y Marketing. Docente Titular de la Universidad Tecnológica ECOTEC. Docente Titular de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Ecuador.*  
ceortega@ecotec.edu.ec

**Juan Pedro Febles Rodríguez, PhD.**

*Doctor en Ciencias Técnicas (Cuba). Docente Titular de la Universidad de las Ciencias Informáticas (Cuba). Miembro de tribunales permanentes de Grado Científico para Doctorados. Experto en acreditación de Maestrías.*  
febles@uci.cu

**Vivian Estrada Sentí, PhD.**

*Doctora en Ciencias Técnicas (Ucrania). Docente Titular de la Universidad de las Ciencias Informáticas (Cuba). Ha dirigido diversos proyectos de investigación científica. Ha sido tutora de varias tesis doctorales.*  
vivian@uci.cu

**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN**

Recibido: 28 de marzo de 2016.

Aceptado: 30 de abril de 2016.

**RESUMEN**

El artículo describe los rasgos generales de una estrategia para el desarrollo de habilidades blandas en alumnos de la enseñanza inicial. Basándose en una amplia bibliografía actualizada y realizando consultas en un colegio tomado como base para los estudios, el Liceo panamericano de la Ciudad de Guayaquil, los autores logran definir las acciones que deben realizarse para armonizar la enseñanza informal con la enseñanza

formal, que es la base del aprendizaje invisible. Mediante la realización de entrevistas, encuestas y recopilando la información disponible sobre los resultados docentes de los últimos años, se pudo conocer el estado actual, diseñar una estrategia adecuada al objetivo y validarla en el propio centro. La estrategia forma parte de una investigación mucho más amplia que desarrolla el autor principal de este artículo, por lo que también se delinean los rasgos principales de la formación de los docentes

Palabras clave: habilidad, aprendizaje informal, aprendizaje formal, aprendizaje invisible, estrategia

### **ABSTRACT**

The article describes the general features of a strategy for the development of soft skills in initial teaching students. Based on a comprehensive updated bibliography and consulting in a school used as a basis for studies, the Pan American Lyceum of the City of Guayaquil, the authors fail to define the actions to be taken to harmonize the informal education with formal education, which is the Invisible based learning. By conducting interviews, surveys and compiling the information available on learning outcomes in recent years, it could know the current status, designing an appropriate strategy to target and validate it in the center itself. The strategy is part of a much wider investigation developed by the principal author of this article, so the main features of the training of teachers also delineates.

Keywords: skill, informal learning, formal learning, learning unseen, strategy.

### **INTRODUCCIÓN**

En un artículo abierto a la reflexión, publicado en los artículos de la Tribuna Universitaria (2015), donde se aborda la vinculación entre las habilidades y la formación se plantea:

“Pero ¿pueden aprenderse las habilidades “blandas”? La respuesta a esta pregunta es afirmativa (Chinchilla y García, 2001; entre otros). Es evidente que una persona tendrá más facilidad que otra, por ejemplo, para la delegación o el trabajo en equipo, pero todas las habilidades “blandas” pueden desarrollarse hasta alcanzar un grado aceptable”

Las teorías sociológicas resaltan la influencia del medio para el desarrollo de la creatividad, como potencializador y posibilitador. Estas teorías resaltan el enfoque cultural e interpersonal de la creatividad, y la entienden como un proceso de acomodación del individuo saludable al medio. Destacan el papel que en ello tienen la familia y la escuela.

Los docentes y directivos deben ser capaces de determinar el área en la cual se desenvuelve el niño y cuáles son sus habilidades, para fomentar el pensamiento creativo y las actividades más adecuadas a sus características

En la estrategia que se propone se exige al docente constituir un modelo creativo para los niños, tanto en la forma de pensar como de hacer las cosas, tener la mente abierta, no tengas miedo de intentar nuevas formas de hacer las cosas, salir de la rutina y ser espontáneo. También muestra al niño el tema en que estás interesado y participa con él, para animarle a desarrollar sus intereses creativos.

Para conformar la estrategia se tuvo en cuenta las habilidades blandas seleccionadas para introducir el aprendizaje invisible en la formación de niñas y niños de la educación inicial. Especial énfasis se hace en el trabajo en equipo, también denominado trabajo en grupo, resulta trascendente para futuro de las nuevas generaciones, ha sido analizado por varios autores y es considerado un punto clave y una ventaja competitiva Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006); Rousseau, Aubé, et Savoie, (2006). En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo.

El objetivo del trabajo es elaborar, a partir de las causales determinadas, una estrategia para la utilización del aprendizaje invisible en la formación de habilidades blandas en los niños y niñas de la educación inicial.

## **METODOLOGÍA**

Durante la investigación se aplicó una encuesta para obtener información acerca de las opiniones sobre los aspectos fundamentales del empleo del aprendizaje invisible y el aula invertida en la enseñanza, se realizaron entrevistas para complementar la información de la encuesta, se hizo un profundo análisis documental que facilitó un estudio de las publicaciones más recientes y diversos materiales sobre aprendizaje invisible, la formación de habilidades blandas desde edades tempranas y las mejores prácticas en el cumplimiento de estos propósitos a nivel internacional y mediante el estudio de casos se evaluó la situación específica del centro de estudio seleccionado en lo referido al objetivo de la investigación.

### **Dimensiones analizadas.**

Para favorecer la medición los resultados obtenidos con la estrategia, se trabajó en tres líneas principales:

Eficacia: con las dimensiones de calidad y cooperación para mejorar los resultados en esta definición.

Liderazgo: con las dimensiones planificación e iniciativas. Aunque en las edades investigadas es difícil establecer indicadores de medir esta dimensión es posible tratarla con las adecuaciones necesarias para ello.

Responsabilidad: con las dimensiones conocimiento común, preparación individual y participación en actividades del grupo.

### **Habilidades para el trabajo en equipo.**

También denominada trabajo en grupo que como se ha referido resulta trascendente para futuro de las nuevas generaciones, ha sido analizado por varios autores y es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Kozlowski & Ilgen, 2006); (Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006); (Bottom, 2014); (Bottcher, 2016).

La competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo. Este constructo (Competencia de Trabajo en Equipo) recientemente nuevo en las organizaciones ofrece definiciones y modelos de categorización subyacentes que necesitan hacerse oír en el panorama sociolaboral (Torrelles, 2012)

Para el desarrollo de la investigación el autor consideró adecuada la definición ofrecida por Torrelles et al., cuando expresan:

La competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo. (P. 12).

Según Torrelles et al. (2012) las dimensiones que secundan a esta definición, son:

- Identidad: Idiosincrasia propia y genuina que se establece a través de la vinculación individual y colectiva de todos los integrantes con el equipo y de su pertinencia al mismo.

- Comunicación: Interacción que se establece entre los integrantes del equipo con objeto de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo.
- Ejecución: Puesta en práctica de las acciones y las estrategias que, de acuerdo con los objetivos acordados, el equipo planifica.
- Regulación: Procesos de ajuste que el equipo desarrolla permanentemente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos surgidos o bien incorporando elementos de mejora.

Estas dimensiones se tuvieron en cuenta para formular las 3 dimensiones del trabajo en equipo para la presente investigación:

- Responsabilidad compartida: Cada cual es responsable de su trabajo y del trabajo del equipo
- Habilidades de interacción personal (comunicación): Para facilitar el intercambio de información y el trabajo de forma cooperada
- Coordinación: Acciones de ajuste que el equipo realiza de forma sistemática

Se reconoce el impacto social que las TIC han tenido en las escuelas propiciando modificaciones en la forma tradicional de enseñar y aprender. Eso es aplicable a todos los niveles de enseñanza y para el caso de primer y segundo ciclo de la enseñanza inicial se abordarán dos dimensiones: La planificación y el uso de la información.

Planificación: Incluye las siguientes actividades principales

- Los alumnos determinarán conjuntamente sobre qué partes de la tarea indicadas por el docente pueden ser resueltas con la computadora
- Debe lograrse que los alumnos debatan sobre cómo van a usar las TIC para llevar a cabo el trabajo y qué tareas asumirá cada uno de ellos.
- Los alumnos pueden efectuar una evaluación provisional sobre las ventajas que les proporciona el uso de la tecnología para aprender un determinado concepto
- Los alumnos están dispuestos a ayudarse mutuamente, teniendo en cuenta las diferencias en cuanto a habilidades en TIC. Esto reforzará además la habilidad de trabajo en grupo.

Uso de la información: en este sentido se toman para este nivel los siguientes aspectos:

- El docente analiza con los alumnos el orden y la forma en que van a presentar la información.
- El docente propone a los alumnos las aplicaciones que serán utilizadas en las casas por los alumnos
- Los alumnos presentarán la información solicitada en la manera que consideren más adecuada para lo cual pedirán ayuda a sus padres u otros familiares
- Colectivamente se analizará la calidad de las informaciones presentadas

Estos conceptos condicionan la creación de la estrategia que se propuso y se validó en el área de aplicación de la misma. Como sentenció Nicholas Burbules, de la Universidad de Stanford, en EE.UU. Burbules, N. (2014)

“Tenemos que usar la tecnología para nuestros fines y no dejar que ella nos use a nosotros”.

Sobre la comunicación en la escuela Lourdes Ibarra Mustelie expuso:

Las normas de comportamiento de los grupos escolares se originan también por las normas de comunicación. Asimismo, el proceso comunicativo del grupo influye de manera significativa en la estructura informal de los grupos escolares. Todo ello revela los estrechos vínculos entre la interacción, la comunicación y la estructura grupal y la necesidad de estudiar los intersticios para comprender en comportamiento grupal de los alumnos y diseñar programas de orientación para el maestro. Ibarra, L. (2006)

Esta idea contribuye al tratamiento de la dimensión comunicativa en una estrategia dirigida al desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas, por lo que está contenida dentro de las acciones propuestas.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

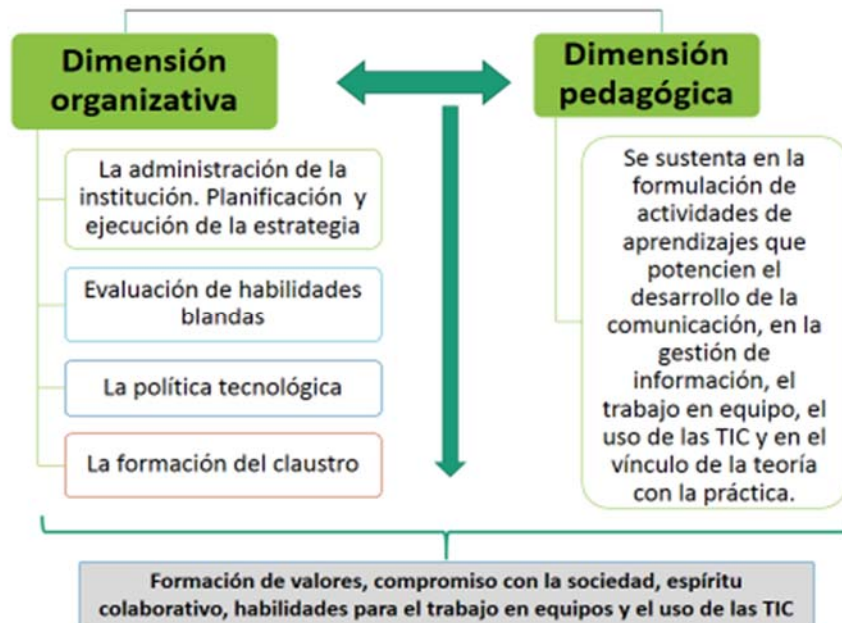
El resultado principal obtenido es la conceptualización y fundamentación de una estrategia para lograr combinar el aprendizaje informal y el formal en modelo que contribuya al desarrollo de las competencias blandas desde edades tempranas.

**Características generales de la estrategia propuesta. Fundamentos teórico-metodológicos.**

Toda estrategia educativa dirigida a desarrollar habilidades, requiere ser organizada e implementada sobre la base de la combinación de conocimientos, aptitudes y actitudes y a la inclusión de la disposición para aprender, además del saber, la posibilidad de generar un capital cultural o desarrollo personal y un capital social que incluye la participación ciudadana y un capital humano o capacidad para ser productivo, como plantea la dirección general de educación y cultura de la Comisión Europea.

La habilidad se relaciona con la disposición por parte de la persona para llevar a cabo una determinada actividad. La persona hábil logra realizar determinadas actividades de forma exitosa gracias a su destreza. Las habilidades deben ser consideradas como parte de la capacidad adaptativa cognitivo-conductual que es inherente al ser humano, las cuales son desplegadas para responder a las necesidades específicas que las personas enfrentan en contextos socio-históricos y culturales concretos, lo que implica un proceso de adecuación entre el sujeto, la demanda del medio y las necesidades que se producen, con la finalidad de poder dar respuestas y/o soluciones a las demandas planteadas (Frade, 2009). La formación de habilidades blandas, sus particularidades, sustentos y su importancia para el éxito en el desempeño profesional y la importancia de desarrollarla desde edades tempranas, son la base para establecer los fundamentos teóricos y metodológicos de la estrategia desarrollada, lo cual se sintetiza en el esquema general que se presenta en la figura 1.

Figura 1. Fundamentos teórico metodológicos de la estrategia.



Fuente: elaboración propia.

En un artículo de la universidad internacional del atlántico, Button, A. (2014) plantea un esbozo de estrategia que para esta investigación se ha tomado como referencia algunas de las instrucciones más apropiadas que contiene, y se han incorporado en su fundamento teórico metodológico.

### **Principios de la estrategia de formación de habilidades blandas.**

Coincidiendo con Machicado (2013), se puede plantear que un principio está asociado a un sistema de valores vigente en una comunidad, en el caso de la presente investigación una comunidad educativa, donde aparecen reflejadas las habilidades que se pretenden alcanzar.

Es universalmente aceptado que un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto objetivo. Las leyes naturales son ejemplos de principios físicos, en matemáticas y en otros campos también existen principios necesarios.

Sobre estas premisas y las características del centro de estudios y teniendo en cuenta los objetivos previstos en la investigación desarrollada, la estrategia se basó en los principios generales siguientes:



- Subordinación a la misión y visión de la entidad educativa. La formación de habilidades estará vinculada a los objetivos supremos de la escuela, independientemente de las iniciativas que se desarrollen por parte de los directivos y docentes del centro.
- Planificación a largo mediano y corto plazo. En la estrategia deben contemplarse, en los diferentes períodos, las habilidades que deben ser logradas. Debe evitarse la improvisación.
- Evaluación y mejora continua. Se evalúa la situación con respecto a la adquisición de las habilidades y se introducen los cambios que demande la realidad el curso.
- Inclusión. Las acciones establecidas en la estrategia indican una forma de actuar de todos los involucrados en el proceso.

Lo señalado anteriormente, unido al estudio teórico realizado constituyen los principios básicos de la estrategia desarrollada los que de forma resumida se presentan en la siguiente figura.

Figura 2. Principios generales contemplados en la estrategia.



Fuente: elaboración propia

### Acciones de la estrategia.

Los autores de este trabajo coinciden con los trabajos de Patiño (2013) y en particular lo planteado en el artículo “Estrategias mediadas por la tecnología” que contribuyen al desarrollo y socialización del conocimiento. En este caso se formula una estrategia para lograr sinergia entre el aprendizaje informal y el aprendizaje formal dirigidos a fortalecer la formación de competencias.

A partir de la integración de todos los estudios realizados, se consideró importante incorporar las siguientes acciones:

- a) Desarrollar diagnóstico inicial. Al inicio de cada ciclo escolar el docente debe realizar un diagnóstico inicial para conocer la situación de todos los alumnos del grupo en relación a cómo se encuentran las principales habilidades contempladas en programa de estudio, enfatizando en el dominio de las habilidades blandas, incluyendo el trabajo en equipo, el dominio de las TIC y la capacidad creativa de los alumnos.
- b) Aprender en equipos. En los planes de clases se incorporarán actividades que faciliten la combinación de los contenidos de las clases con aspecto aprendidos en el entorno familiar o social. Se propone organizar grupos de 4 o 5 alumnos que semanalmente proponen y analizan aspectos aprendidos durante la semana anterior. Cada grupo explica un día de la semana lo más relevante de lo aprendido y su significado (esto contribuye a aumentar sus habilidades en la comunicación). Aquí se incorporan las disciplinas grupales de las organizaciones inteligentes: Aprendizaje personal, visión compartida y pensamiento sistémico
- c) Desarrollar las tormentas de ideas. Dos veces a la semana los docentes realizarán una actividad donde los niños opinen sobre una situación específica, logrando que todos los integrantes del grupo ofrezcan al menos una idea sobre el tema que se analiza.
- d) Crear mapas de conocimiento (mapas mentales) que ayudan a conocer las pautas estructuradas de relación y transmisión de conocimientos universales. Estos mapas los crea el profesor con la participación de los alumnos. En ellos se introduce elementos de las habilidades blandas que se están tratando, comprobando sobre todo la comunicación.
- e) Incorporar conceptos de las organizaciones inteligentes en el desarrollo del curso. Este ejercicio se realizará entre los profesores una vez al mes, quienes harán una evaluación de lo que la escuela ha aprendido en el período y su trasmisión en la formación de las habilidades blandas de los alumnos. Es una actividad de carácter metodológico y de superación de los docentes combinado con el aprendizaje organizacional. Se incorporan las disciplinas individuales: Dominio personal y modelos mentales
- f) Seleccionar las mejores narraciones de los alumnos en la adquisición de habilidades transversales en su interacción con el entorno. Se divulgan utilizando la tecnología adecuada. Almacenar estas buenas prácticas del aula, lo cual formará parte de la memoria de la institución educativa.
- g) Implementar un sistema de co-evaluación. Con ello se logra que los estudiantes aprendan a valorar el comportamiento de sus compañeros, durante la actividad académica desarrollada. Lograr formar esta habilidad en alumnos desde edades tempranas resulta muy importante para toda la vida de la persona.

- h) Incorporar los conceptos del aula invertida. El aula invertida se basa en invertir o voltear la clase tradicional, para que los alumnos identifiquen contenido disciplinar utilizando soportes tecnológicos fuera del salón de clase de forma que el docente pueda destinar ese tiempo a otras actividades de participación y colaboración durante la clase. (Raad, 2015).
- i) Crear un repositorio de buenas prácticas. Almacenar los recursos educativos, las buenas prácticas, las experiencias narradas por los estudiantes y otros elementos de interés del curso. Será una manera importante de aprendizaje organizacional, que al ser mejorada periódicamente constituye una fortaleza del conocimiento de la entidad educativa que facilitará la formación de las habilidades desde estas edades tempranas.
- j) Integrar la tecnología de manera ordenada y planificada. Introducir la tecnología implica atender también los elementos de carácter didáctico y psicopedagógico. Es importante una correcta selección de esta tecnología para evitar problemas de disponibilidad, de rendimiento o de incompatibilidades con los objetivos educativos del nivel de enseñanza donde se aplica, como se plantea en la tesis defendida por Carlos Ortega, cuando estudió como usar las tabletas digitales en la enseñanza básica en Guayaquil. Ortega (2014). Para Torres (2005) la introducción de las TIC en la enseñanza no puede hacerse como si fueran un instrumento externo desligado del sistema didáctico de la asignatura, acogiendo su función como medio e integrándolas al sistema didáctico: objetivos-contenidos-métodos-medios, esto resulta un sistema más complejo.
- k) Evaluar la formación de las habilidades blandas alcanzadas. Al final de cada periodo será evaluado el estado de las habilidades blandas alcanzadas, que fueron seleccionadas según el diagnóstico realizado.

### **Formación de los docentes.**

Los docentes deben adquirir una formación especial para comprender el alcance de las acciones incluidas en la estrategia y obtener los resultados definidos en la investigación. Para ello se propone un programa que orientado a la creación de habilidades en los docentes. Contiene también varias fases donde se capacita al profesor en el manejo de herramientas para utilizar el aprendizaje invisible y otros conceptos relacionados con la importancia de las habilidades blandas. Se abordan además las características de la educación del siglo XXI, se explican las características del aprendizaje desde edades tempranas, se entrenan en el uso de la tecnología, se ofrecen talleres sobre técnicas didácticas constructivistas, como el Aprendizaje Colaborativo, Aprendizaje Basado en

Problemas, Aprendizaje Orientado a Proyectos y el Método de Casos, entre otros; así como los procesos de cómo diseñar recursos para incorporar el conceptos del aprendizaje invisible y el aula invertida. Bates (2015) refiere que el profesorado necesita mucho más apoyo e incentivo del que hasta hoy se le ha dado para la utilización de la tecnología en la enseñanza y el aprendizaje. En el documento de la UNESCO “Estándares de habilidades en TIC para docentes”, se plantea que una de las habilidades de los docentes debe estar enfocada a la creación de conocimientos (recursos de aprendizaje basados en las TIC, las TIC en apoyo al desarrollo de espíritu crítico, reflexivo, aprendizaje permanente, colaborativo) lo cual se corresponde con lo planteado en la estrategia propuesta y que son aspectos que se tiene en cuenta en el programa de capacitación de los docentes.

La conformación del programa de capacitación está basada en el análisis de los referentes teóricos metodológicos de la estrategia que se describen en le figura 2. En ella se reflejan tendencias nacionales e internacionales sobre formación de habilidades, el diagnóstico realizado en el Liceo Panamericano donde se determinaron las limitaciones en la preparación de los docentes y en lo planteado por la UNESCO (2008) sobre los estándares de habilidades en TIC para docentes.

## DISCUSIÓN

Cada vez va ganando terreno la idea de que la persona no adquiere sus conocimientos únicamente a través de los contextos formales de formación, sino también a través de las diferentes posibilidades que le ofrecen los no formales e informales. Su importancia es tal que a finales del año 2012 la Comisión Europea (CE) pidió a sus Estados miembros que instauraran sistemas para reconocer los conocimientos adquiridos fuera de la escuela y de la universidad antes del 2015; y en concreto propuso a los países que implanten "mecanismos nacionales para la validación del aprendizaje no formal e informal", que por el momento sólo se han implementado en Finlandia, Francia, Luxemburgo y Holanda. Cabero y Barroso (2016). Las interrogantes planteadas por Cobo y Moravec (2011), en la introducción de su libro “Aprendizaje invisible, una nueva ecología de la educación”, tienen en estos resultados una respuesta preliminar que se relaciona con las precepciones que los autores han recibido como resultados de su investigación.

- Consideramos que para aprender mejor en tiempos de una globalización hiperconectada se requiere que se disponga de proyectos educativos flexibles capaces de incorporar lo que se aprende en el entorno familiar y social con los objetivos de las instituciones educativas.

- La manera que el estudiante aprende hoy es diferente. Incluye ambientes lúdicos, gestión individual de información, intenta resolver problemas de la vida e incluso hace búsquedas para comprobar la veracidad de lo que el docente le dice en clases.
- La escuela y la universidad desempeñan un papel esencial cuando se puede aprender en todo contexto y momento, pero tienen que tener en cuenta esta realidad.
- Darle formalidad al aprendizaje invisible, incorporarlo en la didáctica escolar, para combinarlo con el aprendizaje formal y así lograr mejores resultados en la formación de los alumnos.

### CONCLUSIONES

Para la adopción del aprendizaje invisible se necesita flexibilidad y una serie de transformaciones en el proceso docente educativo, ya que se requiere un cambio en las herramientas, en las concepciones pedagógicas y las prácticas educativas, con el objetivo de preparar mejor a los estudiantes.

La educación informal y el aprendizaje invisible, representan una dimensión educativa cuyas bases, fundamentos, principios y consideraciones psicopedagógicas han sido poco investigadas, por lo que constituye un campo que tiene una amplia gama de estudios a realizar.

Es importante disponer de una estrategia que sirva de orientación al profesor para alentar a los alumnos en el desarrollo de sus propias maneras de aprendizaje, logrando que se conviertan en aprendices informales eficientes y efectivos.

La capacitación de los docentes para lograr que se acerquen el aprendizaje informal y formal para contribuir en la formación de habilidades blandas en los alumnos resulta imprescindible.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bates, A. W. Observations on how technology will transform our universities. Entrevista a Tony Bates. Disponible en:  
[http://www.aucc.ca/en/university\\_affairs/feature/2001/january/jan-bytes-2.pd](http://www.aucc.ca/en/university_affairs/feature/2001/january/jan-bytes-2.pd)

Bottcher, N. (2016). Qué son las habilidades blandas y por qué son tan demandadas. Disponible en:

<http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/05/26/1140135/habilidades-blandas-tan-demandadas.html>. Consultado en febrero 2016.

Burbules, N. (2014) "El aprendizaje ubicuo y el futuro de la enseñanza". Encounters/Encuentros/Rencontres on Education Vol 13, 2012, 3-14.

Button, W. (2014): prólogo al libro Aprendizaje Invisible. Una nueva Ecología de la Educación. Disponible en: <http://iniciacionalpropedeuctico.blogspot.com/2014/05/prologo-de-william-h-dutton-al-libro.html> . Consultado en julio de 2015.

Button, W. (2014): prólogo al libro Aprendizaje Invisible. Una nueva Ecología de la Educación. Disponible en: <http://iniciacionalpropedeuctico.blogspot.com/2014/05/prologo-de-william-h-dutton-al-libro.html> . Consultado en julio de 2015.

Cabero, J. y Barroso, J. (2016). The educational possibilities Augmented Reality. NAER. New Approaches in Educationa Research, 5, 1, 44-50

Chinchilla, N. y García, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. Diputación de Barcelona xarxa de municipis, Papers de Formació Municipal (79). Disponible en: <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-079esp.pdf>, consultado en junio de 2015.

Cobo, C., Moravec, J. (2011). Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación. Col·lecció Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions Edicions de la Universitat de Barcelona. España.

Frade, Laura. (2009). Desarrollo de competencias en educación: desde preescolar hasta el bachillerato. México, DF: Inteligencia Educativa.

Ibarra, L. (2006) COMUNICACION: Una Necesidad de la Escuela de Hoy. Disponible en: [http://www.psicologia-online.com/articulos/2006/comunicacion\\_escuela.shtml](http://www.psicologia-online.com/articulos/2006/comunicacion_escuela.shtml)

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, Supplement, 7(3), 77-124.

Machicado, J. (2013): "¿Qué Es Un Principio?", Apuntes Jurídicos, 2013 Disponible en <http://jorgemachicado.blogspot.com/2009/07/principio.html>. Consultado en junio de 2015

Ortega, C., Estrada, V., Febles, J. (2013). Las tabletas para la enseñanza primaria. Revista IPLAC, Publicación Latinoamericana y Caribeña de Educación. ISSN 1993-6860 RNPS No. 2140.

Patiño, N. et al. (2013) Estrategias mediadas por la tecnología que contribuyen al desarrollo y socialización del conocimiento en el área de matemáticas de nivel básico. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/zona/article/>

Raad, A. María. (2015), Invirtiendo la clase, Chile, Educarchile, Disponible en: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=216352>, Consultado en abril de 2015.

Rousseau, V., Aube, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.

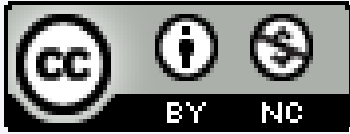
Torrelles, C. et al (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. Profesorado. Revista de currículo y formación del profesorado VOL. 15, N° 3 (diciembre 2011) ISSN 1138-414X.

Torres, P. (2005). Didáctica de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Curso del Congreso Pedagogía 2005, 31 de enero al 4 de febrero. Palacio de Convenciones. La Habana, Cuba.

Tribuna universitaria (2015) Artículo de reflexión. Disponible en: [http://www.ubiobio.cl/web/autopdf/Articulo\\_Tribuna\\_Universitaria6.pdf](http://www.ubiobio.cl/web/autopdf/Articulo_Tribuna_Universitaria6.pdf), Página 13/16, consultado en junio de 2015.

UNESCO (2008). Estándares de competencias TIC para los docentes. <http://www.eduteka.org/EstandaresDocentesUnesco.php>.

Licencia Creative Commons



Revista Científica ECOCIENCIA está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).