



Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo Costa Oriental del Lago



mpacto *Científico*

Universidad del Zulia

Junio 2023
Vol. 18 N° 1

ppi 201502ZU4641
Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042
ISSN Electrónico: 2542-3207

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 18. N°1. Junio 2023. pp. 43-63

El trabajo colaborativo en docentes como estrategia para lograr la eficiencia

Andry Umaña

*Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología
Panamá*

 <https://orcid.org/0000-0001-8103-5990>
andryumana@umecit.edu.pa

Leidy Herrera

*Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología
Panamá*

 <https://orcid.org/0000-0002-0754-5850>
leidyherrera@umecit.edu.pa

Resumen

El trabajo colaborativo es muy importante en el contexto educativo, ya que, promueve el mejoramiento de los ambientes escolares y genera climas cálidos en beneficio de los estudiantes, padres de familia, directivos y, por supuesto, de los docentes. Si bien es cierto que el trabajo colaborativo se ha utilizado más como una estrategia didáctica, no es menos cierto que puede ofrecer importantes aportes a la labor docente. El trabajo colaborativo en docentes como estrategia para lograr la eficiencia permite que éstos alcancen un mejor desempeño profesional, minimicen la carga laboral, generen igualdad entre compañeros y sobre todo se beneficie la planificación institucional, al realizar de forma conjunta las actividades que emprende la institución. Así mismo, se considera que el trabajo colaborativo en las instituciones educativas es fundamental para la gestión administrativa y académica, ya que permite trabajar en la promoción de climas agradables, por medio de la solución pacífica de problemas. Otros aspectos que contempla este artículo, son las consecuencias que generan el exceso de trabajo y la falta de colaboración, tales como el desgaste personal, la irritabilidad y el estrés, que afectan las relaciones interpersonales entre docentes. Además, se abordan los componentes y los requerimientos del trabajo colaborativo en este contexto.

Palabras clave: Trabajo colaborativo, docentes, educación.

Collaborative work in teachers as a strategy to achieve efficiency

Abstract

Collaborative working is essential in the educational context because of it promotes the improvement of school environments and it generates warm atmospheres for the benefit of students, parents, managers and, of course, teachers. Although it is true that collaborative working has been used as a didactic strategy, it can offer important contributions to teaching. Collaborative working in teachers as a strategy to achieve efficiency allows them to achieve better professional performance, minimize workload, generate equality among colleagues and, above all, benefit institutional planning by carrying out the activities undertaken by the institution. Likewise, it is considered that collaborative working in educational institutions is essential for administrative and academic management, due it allows the promotion of pleasant climates, through the peaceful solution of problems. Other aspects contemplated in this article are the consequences generated by overworking and the lack of collaboration such as personal exhaustion, irritability and stress, which arise in interpersonal relationships between teachers. In addition, the components and requirements of collaborative working in this context are addressed.

Keywords: Collaborative work, teachers, education

Introducción

El trabajo colaborativo se ha promovido en diversos contextos, y en el caso particular de la educación se ha trabajado bajo la forma de aprendizaje colaborativo, de tal manera que quienes suelen participar en esta estrategia o herramienta, suelen ser los estudiantes.

Sin embargo, en el contexto educativo también puede ser utilizado por los docentes para desarrollar actividades comunes en su labor cotidiana. Aunque debe mencionarse, que los docentes suelen trabajar de forma independiente y son reacios a trabajar en equipo.

Es importante destacar que, en las escuelas, existen variadas tareas que los docentes suelen desarrollar de forma independiente, pero que podrían estar realizando en colaboración. En las instituciones educativas, al inicio del año escolar, se organiza un calendario escolar, donde se evidencian las actividades que se deben realizar en el transcurso del año. La mayoría de las veces se designan como responsables, para la organización de las actividades, a los docentes de dos áreas, o a dos directores de grado o a un grupo particular de docentes, pero no se lleva a cabo un trabajo colaborativo

real entre ellos. El resto de los docentes, por lo general, no apoyan las actividades si no están asignados como responsables de la misma.

Otra actividad que los docentes deben llevar a cabo es la elaboración de las guías de clase. El docente debe elaborar las guías de clase para cada grado al que ha sido designado, es decir, en cada periodo académico, el docente debe desarrollar mínimo cuatro guías de clase por grado, y si tiene designados varios grados, la elaboración de las guías va a requerir mayor preparación y tiempo.

A menudo las guías de clase que elaboran los docentes de aula, en educación básica y media, requieren dedicación adicional a la jornada laboral, y limitan su rendimiento, debido a la demanda laboral que ello genera, pues para la elaboración de las guías deben retomar el plan de área que está aprobado en la institución educativa y revisar los temas que se señalan allí para cada uno de los grados que le fueron asignados; luego los docentes deben redactar el objetivo que van a trabajar en la guía, junto con los logros y derechos básicos de aprendizaje que los estudiantes deben asimilar; cuando ya se han construido estos momentos, se debe crear la actividad o estrategia metodológica que se tiene planeado implementar para desarrollar la temática y, por último, construir la evaluación para esa guía de clase.

En el caso de la elaboración de las guías de clase, los docentes prefieren trabajar de forma independiente en la búsqueda de estrategias para ser aplicadas en aula, que cumplan con el enfoque pedagógico y el modelo pedagógico propuesto en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Institución Educativa. No suelen elaborar o compartir, con otros docentes, el material que consultan y que adaptan para las asignaturas. Prefieren mantener ocultas todas las estrategias, herramientas, piezas comunicativas y actividades, aun cuando pueden enriquecerse y complementarse entre compañeros de área o con otros docentes.

Sin embargo, este proceso al ser trabajado de forma independiente, resulta tan laborioso y agotador que puede acarrear dificultades emocionales, cognitivas y sociales en el docente, al constituirse en una carga más en sus múltiples responsabilidades dentro de la institución. Al trabajar solo, el docente suele sentirse agotado e irritado por el exceso de trabajo y, en ocasiones, también sentirse perseguido. Según Mena y Valdés (2019) cuando los docentes se encuentran en situaciones de sobrecarga laboral, se encierran en sí mismos y desarrollan el trabajo de forma aislada, tienden a sumir una actitud de competencia, dejando de lado el saber colectivo para acumular una descarga de errores que limitan la calidad en el desempeño laboral.

Una de las posibles causas que pudiera estar contribuyendo a que los docentes se resistan a trabajar colaborativamente es la falta de comunicación. Cuando no existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo, es muy difícil que se puedan asignar responsabilidades, programar encuentros, discernir situaciones en grupo y debatir sobre un tema específico, o desarrollar alguna actividad conjunta. Al respecto, Nina y Becerra (2019) mencionan que la comunicación en las organizaciones “es el proceso fundamental mediante el cual se comparte y recibe información, ideas,

opiniones y actitudes. La dinámica de comunicación debe ser de doble vía, a fin de lograr comprensión y acción.” P. 35). También, gracias a la comunicación se logra desarrollar procesos educativos de calidad con mayor facilidad.

Otro factor que podría incidir para que los docentes eviten trabajar colaborativamente, según Arón y Milicic (1999) es la actitud hacia el crecimiento personal de los profesores, porque en algunos casos, el tener mayor formación y experiencia hace que algunas personas desarrollen un ego exagerado y se sientan superiores a sus compañeros. Al respecto, Fernández (2014) explica que la labor docente necesita que el profesional acumule un sinnúmero de conocimientos previos por medio de la autoformación, pero es posible que con el tiempo pueda desarrollar cierto egoísmo por continuar enriqueciendo su propio desarrollo profesional con una actitud competitiva y no colaborativa; este egoísmo le impide compartir conocimiento con sus compañeros, y preocuparse por alcanzar objetivos comunes en un equipo de trabajo. Ahora bien, contrario a lo planteado por estos autores, la formación y el crecimiento personal no deberían ser un obstáculo para desarrollar un trabajo colaborativo, más bien debería ser un valor agregado para fomentar la efectividad; el problema no está en la formación, sino en las actitudes personales que cada docente asume frente a esa formación, particularmente cuando hay un desequilibrio entre el desarrollo académico y profesional, y el desarrollo emocional basado en una autoestima sana.

Cuando las personas tienen una baja autoestima, necesitan afirmarse frente a otros y en esos casos utilizan sus habilidades para ello, pero una persona con una autoestima fuerte, suele ser más colaborativa, empática y dispuesta a compartir. Para Sebastián (2012) es necesario que el docente, dentro de su desempeño laboral, sea consciente de los rasgos de su personalidad, ya que en ella proyecta el reconocimiento de su autoestima o la negación de la misma. Sin embargo, es necesario aclarar que los rasgos asociados a la autoestima pueden manifestarse de forma consciente o inconsciente, de ahí la importancia de que el docente se reconozca con sus decisiones, actitudes, reflexiones y defectos. Sebastián (2012) también menciona que las personas que cuentan con una buena autoestima y reconocen sus fortalezas se caracterizan por ser abiertas a la comunicación, no le temen a enfrentarse a situaciones de riesgo, pueden mantener relaciones de confianza con los demás y aceptan y comprende las directrices del entorno. Por otra parte, Fernández (2014) refiere, con respecto a la baja autoestima de las personas, que “Una persona incapaz de aceptarse a sí misma es incapaz de aceptar a los demás.” (p.23).

Otra causa por la cual algunos docentes no quieren trabajar juntos, es porque se sienten señalados y discriminados por sus compañeros; perciben que cuando dan a conocer una idea, opinión o postura, esta no es tenida en cuenta, por lo cual prefieren no opinar; en otras ocasiones, los compañeros suelen ridiculizarlos, lo que despierta frustración y desánimo con respecto al desempeño dentro del contexto laboral. Para Aron et al (2012) en un clima social tóxico donde sobresalen las injusticias, la descalificación, la crítica, la focalización de los errores, la marginación, la falta de

respeto, la falta de transparencia en la información y el individualismo, se acrecientan los conflictos, disminuye la participación y el crecimiento personal se obstaculiza.

También debe mencionarse, que las responsabilidades extra curriculares de los docentes (familia, estudios, reuniones, capacitaciones, entre otros) podría limitar el deseo de emprender un trabajo colaborativo eficiente, debido a que la mayoría de ellos se muestran agotados por el exceso de labores y consideran que las reuniones les podrían hacer perder más tiempo, en lugar de ahorrarles trabajo; además, perciben que llegar a acuerdos en un grupo puede ser complicado y que se requiere demasiado esfuerzo para lograrlo, o que esto muchas veces no se alcanza e, incluso, que si se alcanzara, el acuerdo implicaría terminar asumiendo más responsabilidades, o tener que hacer tareas que no se desean o no se consideran necesarias.

Sin embargo, contrario a lo que algunas personas piensan, el trabajo colaborativo puede tener muchos beneficios. Para Arón y Milicic (1999), el trabajo colaborativo es un factor importante, no sólo para los estudiantes, sino que constituye también uno de los factores protectores para los propios docentes, en relación con la prevención del desgaste profesional o síndrome de burnout. Así mismo, Ramírez y Müggenburg (2015, citados en Nina y Becerra, 2019) argumentan que las personas al respetarse e interactuar se permiten crecer y esto los lleva a manejar mejor la auto-comprensión y a sentirse en armonía.

En todo caso, dentro del trabajo colaborativo, se construye un inter-aprendizaje, que se centra en la formación integral, y en la implementación de competencias que permiten resolver problemas y alcanzar los retos que se proponga el grupo, y además se propicia la interacción con otros grupos para participar en nuevos proyectos (Antonio *et al.*, 2017).

A pesar de los beneficios del trabajo colaborativo, los docentes siguen sin comprender la importancia de intercambiar conocimientos y experiencias significativas, aun cuando estas experiencias pueden propiciar la armonía entre compañeros y optimizar las relaciones interpersonales, por lo cual es importante generar una reflexión que contribuya a comprender la problemática y a generar aportes para que los docentes puedan beneficiarse del uso de esta valiosa herramienta.

Marco teórico referencial

Para adentrarnos a la temática central de este artículo de revisión, se refiere el trabajo colaborativo en el contexto docente, las características del trabajo colaborativo, así como los componentes, principios, La actividad docente y el trabajo colaborativo y requerimientos.

El trabajo colaborativo en el contexto docente

Según Aparicio (2011), el hecho de que se reúnan varias personas a trabajar, no necesariamente significa que haya un equipo de trabajo, se requiere además que los participantes se sientan parte del equipo y perciban que sus compañeros los apoyan e integran al mismo. Por ello es importante revisar los conceptos de trabajo colaborativo.

Acercarse a la incorporación el trabajo colaborativo en el contexto docente implica comprender lo que esto significa Según la RAE (2005) la palabra colaboración se encuentra compuesta por el prefijo *co*, que es equivalente a “junto”; el verbo *laborare*, que puede traducirse como trabajar y el sufijo *ción*, que es sinónimo de acción y efecto” (p. 5), de tal manera, que una aproximación al significado de colaboración radica en la acción e intención del ser humano de colaborar y en la actitud para trabajar con otras personas buscando alcanzar los objetivos propuestos.

Zañartu (2003) aborda el concepto del trabajo colaborativo, en un sentido amplio, al señalar que el ser humano es sociable por naturaleza, le agrada relacionarse con lo que lo rodea y de esta manera intercambia saberes, experiencias, emociones y actitudes, entre otros. Sin embargo, aunque este autor hace referencia al trabajo colaborativo como expresión de la cualidad relacional natural del ser humano, no define de forma precisa lo que atañe a la colaboración ni al logro de metas conjuntas.

Wilson (2006 citado en Huamán, 2019) argumenta que el trabajo colaborativo es “un proceso de construcción social” (p. 23). Una cualidad del trabajo colaborativo, que habría que agregar a lo señalado por este autor, debe la condición de transversalidad de la actividad conjunta, donde cada quien está dispuesto a contribuir con las competencias, la interacción, los saberes y las actitudes personales en el alcance del objetivo grupal.

Por su parte, Correa (2015 como se citó en Huamán, 2019), refiere que el trabajo colaborativo consiste en la conformación de un grupo homogéneo, de personas con conocimientos similares acerca de un tema, donde el liderazgo, la responsabilidad del trabajo y del aprendizaje son compartidos por todos los integrantes.

Aunque Antonio, *et al* (2017) argumentan que el trabajo colaborativo consiste en trabajar con otras personas para alcanzar una meta, no solo se trata de trabajar en función de esta meta, sino que el trabajo colaborativo va más allá del alcance de un logro, gracias a que la interacción que desarrollan los integrantes del equipo, permite que, con el tiempo, el trabajo colaborativo genere una mejor comunicación, interacción y camaradería laboral, lo cual resulta beneficioso para un clima social positivo.

En la misma línea que Antonio, *et al* (2017), Torres (2012) ofrece una definición más explícita del trabajo colaborativo, cuando afirma que este articula las actividades laborales en torno al cumplimiento de un conjunto de fines, de metas y de resultados, de manera que en el proceso se reflejan valores como la interacción entre todos los miembros, la colaboración para el cumplimiento efectivo de la actividad a realizar y la solidaridad a fin de que todo funcione adecuadamente y en armonía, y se pueda llegar a una negociación, donde confluyan acuerdos y decisiones.

Aunque hasta ahora se han revisado algunas definiciones acerca del trabajo colaborativo en general, es muy importante destacar que en el contexto educativo también tiene muchas aplicaciones. Al respecto, Monge y Vitoria (2018) consideran que el trabajo colaborativo en los centros educativos es una necesidad, no solo desde la perspectiva pedagógica, en el trabajo de aula, sino también desde la perspectiva organizacional, entre los miembros de la institución educativa, como una herramienta importante para la resolución de problemas en colectivo.

Desde la perspectiva pedagógica, Pérez (2007) afirma que, en un contexto educativo, el trabajo colaborativo constituye un modelo de aprendizaje interactivo, que invita a los estudiantes a construir juntos, pero esto requiere para conjugar esfuerzos, talentos y competencias a través de una serie de transacciones consensuadas, que les permitan lograr las metas establecidas.

En consecuencia, a nivel educativo, y en lo que respecta a los estudiantes, Zangara y Sanz (2019) señalan que el trabajo colaborativo es un tipo especial de labor que se realiza en grupo y que promueve el desarrollo de habilidades de aprendizaje, personales y sociales, de manera que cada integrante se compromete y asume la responsabilidad, tanto de su propio aprendizaje como del de los demás miembros de su grupo.

Para García *et al.*, (2015) la práctica educativa se puede enriquecer gracias al trabajo colaborativo, debido a que la innovación y la necesidad de llevar a cabo sus ideales, están inmersas en él. Esto se evidencia en que cada uno de los integrantes del equipo de trabajo se preocupa por los demás, y es consciente de la necesidad de que todos estén bien y se apoyen por medio del diálogo para alcanzar los objetivos institucionales.

Ahora bien, desde la perspectiva organizacional, Molina y López (2019) plantean que el trabajo colaborativo es una estrategia organizacional que permite mejorar el crecimiento profesional de los docentes en la institución, y a su vez contribuye a fortalecer el rendimiento académico, por lo cual beneficia en gran medida la identidad institucional y atrae el reconocimiento y la credibilidad de la comunidad.

Características del trabajo colaborativo

Para Escarbajal (2016) una característica del trabajo colaborativo es la actitud democrática. Este autor afirma que "se entiende que un grupo es verdaderamente colaborativo cuando hay democracia interna en el mismo y cuando el propio grupo se convierte en protagonista y responsable de todo el trabajo, de tal manera que, con el paso del tiempo el grupo va generando un estilo propio" (p. 101)

Otra característica del trabajo colaborativo, según Collazos, et al (2001), es que es útil y tiene un propósito, pues en la colaboración se debe tener la oportunidad de resolver los problemas que se presenten, ya que esta, permite debatir, sentar una

postura, conocer el sentir y la perspectiva del otro, comunicar de forma asertiva una idea y llegar a consensos.

Una tercera característica del trabajo colaborativo es la cohesión grupal. El grupo que desarrolla algún tipo de trabajo colaborativo debe tener sentido de pertenencia y cada miembro debe sentirse identificado, no sólo con el resto de los integrantes, sino con las metas, los procedimientos y los valores del grupo.

Así mismo, Torres (2012) agrega otras características de trabajo colaborativo, las cuales son:

- a. La interactividad: a través de la relación con los demás integrantes del grupo, su comunicación y su intercambio de conocimientos, se enriquece el resultado del objetivo institucional.
- b. La dinámica entre sincronía y asincronía: la primera hace referencia a la actividad coordinada por parte de los miembros del grupo, al momento de comprender el problema. La segunda consiste en que cada persona asume los conocimientos adquiridos al interior del grupo, los asimila, reflexiona y los interioriza para fortalecer sus propios saberes.
- c. La negociación, en la cual los integrantes del grupo intentan llegar a acuerdos para solucionar problema o la tarea planteada.

Una última característica que se cita del trabajo colaborativo es, según Pérez (2007), que permite al profesor ser un mediador, debido a que las tareas definidas por los miembros del grupo, son consensuadas para realizar el trabajo en conjunto; no es la suma de esfuerzos individuales, se requiere razonamiento, cuestionamiento y discusión de todos los integrantes, para así alcanzar un resultado en equipo y construido por todos.

Componentes del trabajo colaborativo

Uno de los requerimientos para llevar a cabo el trabajo colaborativo es conformar un excelente equipo de trabajo; según Aparicio (2011), esto demanda tiempo para apropiarse de las habilidades fundamentales, así mismo se necesita tiempo para lograr que el trabajo se desarrolle colectivamente y de forma óptima. Por lo tanto, en estos equipos no solo se contempla que los integrantes aporten conocimientos, sino que es necesario procurar que se muestren empáticos con las personas que lo integran.

García *et al* (2015) mencionan que los participantes del trabajo colaborativo se comportan en grupo como personas en desarrollo, al lograr trabajar de forma colaborativa, básicamente porque esto abarca un proceso de aprendizaje, dado por la dinámica, los procesos de interacción interpersonal, por las lluvias de ideas de los participantes, las construcciones internas y el lenguaje mental.

Se hace necesario entonces, reforzar la idea de que el trabajo colaborativo, llevado a cabo por cualquier grupo de personas, y no sólo por estudiantes, tiene un fin educativo que abarca varios elementos académicos. Como lo menciona Duke (2011) el trabajo colaborativo permite que se socialicen conocimientos, experiencias e iniciativas que logran un trabajo más eficiente entre los docentes. En la misma línea, para Brufee (1995 citado en Escarbajal, 2016) las personas que integran los equipos para el trabajo colaborativo, aprenden a sobrellevar situaciones de índole social y van construyendo procesos básicos con experiencias que con el tiempo dan lugar a generalizar lo que incorporaron y lo llevan a cabo en la cotidianidad.

Por su parte, Tobón (2013 citado en Antonio et al 2017) argumenta que el trabajo colaborativo implica dialogar, tener en cuenta las necesidades individuales, concertar metas para el equipo, crear planes de acción en conjunto, coevaluarse continuamente y apoyar la formación entre pares. Por tal razón podría decirse que los aspectos que forman parte de un proceso de trabajo colaborativo son la comunicación, la interacción, la planificación, y la cooperación. A continuación, se describe cada aspecto.

Comunicación

Ahora bien, el trabajo colaborativo implica que exista una comunicación clara, donde el mensaje logre llegar con precisión a los integrantes del grupo. La comunicación para Aparicio (2011) "es el proceso a través del cual se produce un intercambio de información entre dos o más personas, ya sea a través del lenguaje o por otros medios. El emisor busca despertar una reacción en el receptor." (p. 101). Al respecto, Panitz, et al (2003) mencionan que la comunicación y la negociación son claves en el trabajo colaborativo y sobre todo cuando se intenta aprender algo en forma conjunta.

En este sentido, Nina y Becerra (2019) reafirman que a comunicación cumple una función muy importante en las relaciones interpersonales y, particularmente, en los contextos profesionales permite obtener información del entorno, lo cual da la facilidad para desarrollar procesos organizacionales de calidad. Así mismo, Collazos, et al (2001), argumentan que para que exista colaboración se debe compartir información de forma responsable, para que la información suministrada al grupo sea necesaria, pertinente y eficaz, y se pueda alcanzar el objetivo planteado.

Interacción

Los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones. Las interacciones pueden ser consideradas como procesos sociales, que se apoyan en el proceso comunicativo, cuyos resultados siempre derivan en la modificación de

los estados iniciales de los participantes (Herrero, 2012). El término interacción es una palabra compuesta formada por el prefijo inter, del latín, que significa entre, y el término acción, del latín actionis, que significa llevado a cabo (Anders, 2022). En general significa hacer algo conjuntamente.

Antonio, *et al* (2017) argumentan que la interacción con comunicación asertiva en el trabajo colaborativo, consiste en que las personas, al desarrollar este tipo de trabajo, se expresen y brinden sus contribuciones con amabilidad y con respeto a los derechos de los demás. Por último, Panitz, *et al* (2003) argumentan que las destrezas para el trabajo colaborativo, se adquieren por medio de la interrelación en grupo, de la cooperación de todos los miembros del grupo.

Zangara y Sanz (2019) afirman que la idea de interacción aparece íntimamente vinculada con la colaboración. Para apoyar el planteamiento de estos autores, podría decirse que la interacción es el núcleo del trabajo colaborativo, pues este se basa justamente en la acción conjunta de los integrantes del grupo.

Herrero (2012) agrega que la interacción, además de estar estrechamente relacionada con los procesos de socialización, también se vincula con la comunicación y con la forma en que quienes se comunican construyen su diálogo. Sin embargo, la interacción implica participar, aportar ideas, hacer sugerencias, propiciar reflexiones, asumir responsabilidades, entre otras cosas, y por eso va más allá de la comunicación. García, *et al* (2015) apoya esta idea, al señalar que el trabajo colaborativo “se caracteriza por la igualdad y la mutualidad; entendidas como la conexión, profundidad y bidireccionalidad que alcanza la experiencia en función del nivel de desempeño, la distribución de responsabilidades, la planificación conjunta y el intercambio de roles” (p. 5).

Además, gracias a las interacciones se hacen acuerdos, y surgen aprendizajes significativos de los desacuerdos, ya que en ese proceso se estimula el pensamiento crítico, la toma de decisiones, la asertividad, la tolerancia y empatía.

En cuanto a los beneficios de la interacción, así mismo, Zangara y Sanz (2019) expresan que el ser humano aprende más y mejor en los procesos interactivos que solo. Una de las ventajas de la interacción, según Aparicio (2011), es que las personas, al interactuar con otros compañeros, crecen profesionalmente, debido a que integran nuevos conocimientos y experiencias a su bagaje profesional, lo cual fortalece el compromiso con su grupo de trabajo. Estos lazos que se fortalecen, en última instancia propician el sentido de pertenencia al grupo.

Planificación

Según Carriazo, Pérez y Gaviria (2020), la planificación orienta la academia y la administración de la escuela, pues conlleva una serie de procesos y estrategias que hacen que se desarrolle el acto educativo de manera eficiente y con calidad.

La planificación es un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad y, acto seguido, se diseña la mejor manera de enfrentarse a ella para resolverla, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales (Shapiro, 2001). Más específicamente, la planificación es un proceso continuo, permanente y que se orienta indefectiblemente hacia el futuro. Se relaciona directamente con un objetivo y se proyecta en una serie de acciones o hitos por cumplir, en orden cronológico y en avance (Uriarte, 2020); este autor al hacer una clasificación de la planificación, considera que esta puede ser:

- Permanente o temporal, de corto, mediano o largo plazo.
- Estratégica, táctica, normativa u operativa.
- Puede perseguir un propósito o misión de carácter general, sectorizado (por cada grupo o sector influenciado) o múltiple (varios propósitos, interrelacionados)

Ahora bien, en el trabajo colaborativo, la planificación es un componente indispensable, ya que el grupo debe definir, de manera conjunta, las metas a lograr, las líneas de acción a seguir, y los recursos a utilizar, así como las tareas que cada quien debe desarrollar.

Cooperación

Otro componente del trabajo colaborativo, es la cooperación. Nina y Becerra (2019) consideran que la cooperación es la llave del bienestar general en un trabajo de grupo. Si se involucra a los colaboradores en el proceso de decisión y control de las actividades, se obtendrá su cooperación. En este sentido se entiende la cooperación, desde su etimología; según (Anders, 2022), la palabra "cooperación" viene del latín cooperatio, que significa trabajar juntos. Sus componentes léxicos son: el prefijo co- (con, unión), operari (trabajar, operar), y el sufijo -ción (acción y efecto).

La cooperación se puede definir como el conjunto de acciones y esfuerzos que, simultáneamente con otras personas, se realizan con el objetivo de alcanzar una meta común. La cooperación es el resultado de una estrategia de trabajo conjunto que se vale de diversos métodos para facilitar la consecución de una meta, y que implica el trabajo en equipo, la distribución de responsabilidades, la delegación de tareas, las acciones coordinadas, entre otras. Como tal, la cooperación se utiliza en el ámbito de

las relaciones humanas para realizar gran variedad de tareas en las cuales intervienen varias personas para trabajar en función de objetivos comunes o afines (Cohelo, 2019).

La cooperación es vista, desde el trabajo colaborativo, como las acciones en las cuales los que participan en el grupo se apoyan entre sí, se ayudan y hacen una construcción que es resultado del trabajo de todos, y no de la suma de piezas que se crean de forma separada y luego se juntan. Además, se debe mencionar que la colaboración, debe tener en cuenta la corresponsabilidad que se gesta al interior del grupo, y que permite que cada participante pueda evidenciar las cualidades, competencias, iniciativas, habilidades y conocimientos que le permitirá ser aceptado y reconocido dentro del grupo.

Aunque la cooperación es un componente del trabajo colaborativo, es importante distinguir este aspecto de lo que algunos autores llaman "trabajo cooperativo". En este sentido, para Escarbajal (2016) el trabajo cooperativo es el "reparto de tareas a los componentes del grupo para realizar individualmente según sus capacidades o destrezas; aunque no todos los miembros del grupo participan del proceso en su totalidad, pues algunos sólo trabajarán 'su parte específica'" (p. 101).

Principios del trabajo colaborativo

Aunque hay diversos autores me que mencionan una variedad de principios del trabajo colaborativo. A continuación, se integran los aportes de algunos de ellos:

Otros principios del trabajo colaborativo mencionados por Zangara y Sanz (2019) son:

- El principio de acción sinérgica: El grupo es más que la suma de sus integrantes (Zangara y Sanz, 2019)). En este sentido, García, *et al* (2015) destaca la necesidad de reflexión conjunta para aprovechar el potencial que resulta del esfuerzo grupal para solucionar los problemas. Este esfuerzo es una sinergia que emerge de la dinámica del trabajo integrado.
- El principio de organización: El grupo tiene una estructura, unos aspectos invariantes, unos aspectos formales y otros aspectos organizacionales (Zangara y Sanz, 2019), que determinan las pautas y la forma como el grupo lleva a cabo su trabajo. En este principio se puede incluir lo que Pérez (2007) describe como autoridad y negociación.
- El principio de multidimensionalidad: El trabajo se realiza en dos dimensiones: la de la persona y la del grupo (Zangara y Sanz, 2019).
- El principio complementariedad: De manera que cada integrante del grupo reconoce y valora a los demás como personas y complementa los actos de los

otros miembros con sus aportes a partir de la innovación y la coordinación como motores de la acción (García, *et al*, 2015)

- El principio de solidaridad: La responsabilidad de los miembros del grupo para alentarse mutuamente y trabajar en equipo a partir del apoyo mutuo (García *et al*, 2015). En este principio se podrían incluir la reciprocidad y las relaciones sociales (Pérez, 2007).
- El principio de interacción: El diálogo y la discusión como elementos fundamentales que le dan un sentido compartido a la acción, en el trabajo colaborativo (García, *et al*, 2015; Pérez, 2007).

La actividad docente y el trabajo colaborativo

Ya se ha planteado que el trabajo colaborativo no es exclusivo del campo empresarial, sino que puede ser aplicado en el contexto educativo. Además, aunque se suele hablar de aprendizaje colaborativo como una forma de didáctica que se desarrolla con los estudiantes, también es cierto que el trabajo colaborativo puede ser una herramienta muy útil para optimizar la labor que realizan los docentes en su institución. En ese sentido, son diversas las actividades que los docentes pueden llevar a cabo mediante el trabajo colaborativo.

En el caso de Colombia, a lo largo del año escolar, en las instituciones de educación básica y media, se planifican “semanas institucionales”, para directivos docentes y docentes, en las cuales las Secretarías de Educación de cada departamento programan diversas actividades de formación, de reflexión, de integración, de seguimiento, o de trabajo administrativo, entre otras, para ser desarrolladas en equipos de trabajo. Los resultados de esas actividades deben ser recopiladas por los directivos y luego debe enviarse un informe a la jefatura de núcleo provincial. En algunas oportunidades cuando los temas requieren mayor profundización y trabajo, se dejan estas actividades asignadas a grupos de docentes, que son conformados aleatoriamente; se selecciona un representante en el grupo, y los directivos asignan horarios en días específicos para que los docentes se puedan reunir a trabajar. Si esta labor se realiza sin apoyo del trabajo colaborativo, el resultado obtenido, generalmente, no cumple con la rigurosidad y la calidad esperadas. En este caso el trabajo colaborativo podría mejorar significativamente la calidad de los informes en beneficio de las instituciones.

Además, anualmente la Secretaria de Educación los departamentos, la Secretaria de Desarrollo y Bienestar Social de las Alcaldías, la Procuraduría, la Fiscalía y la Comisaria de Familia solicitan a las Instituciones Educativas que realicen ajustes al proyecto Educativo Institucional (PEI), al Manual de Convivencia Escolar, al Sistema Institucional de Evaluación (SIEE), a los protocolos o rutas de atención, a los planes de área, a las guías de clase, a los Planes de Ajustes Razonables (PIAR) y a los proyectos

transversales. Todos estos ajustes a los libros reglamentarios, podrían ser desarrollados por medio del trabajo colaborativo, ya que de esa manera se optimiza el tiempo, la información, la elaboración del documento y el producto final. Sin embargo, es difícil lograr que la totalidad de los docentes participen activamente del trabajo que planean los directivos; algunos delegan el trabajo en los docentes líderes de la actividad, manifiestan no tener conocimiento de la temática, se ocupan en otras actividades o solicitan permiso porque se sienten indispuestos o requieren atención médica.

Otra actividad en la cual los docentes pueden apoyarse en el trabajo colaborativo es la elaboración de los planes de área y de los planes de aula. En particular, estos últimos se deben desarrollar en cada período, es decir, cada 10 semanas. Además, cada docente debe publicar en la plataforma tres planes de aula por cada asignatura, al mes. Si un docente trabaja con varios grados, el trabajo se multiplica, porque los planes de aula son diferentes para cada grado. Todo esto representa un trabajo excesivo y un desgaste significativo para los docentes. Al hacer trabajo colaborativo, los docentes podrían reunirse por áreas y por grados para trabajar de forma conjunta, optimizar el tiempo, reducir la carga de trabajo, y mejorar los resultados.

El trabajo individual hace que los docentes repitan tareas que ocasionan pérdida de tiempo en la duplicidad de actividades, por lo cual requieren de mayor tiempo en la planeación, y elaboración de actividades, lo que a su vez genera en los docentes irritabilidad, cansancio, soledad, entre otros factores, que podrían desarrollar en estos profesionales el síndrome de burnout. Según Morales e Hidalgo (2015) este síndrome se empezó a reconocer como factor de riesgo laboral por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el 2000 y, estos autores, refieren que puede llegar a afectar la integridad de las personas, la salud mental, la calidad, así como puede atentarse incluso con la propia vida.

Morales e Hidalgo (2015) identifican para el síndrome de Burnout tres componentes: cansancio o agotamiento emocional, despersonalización y abandono de la realización personal; cada uno de estos tres componentes encierra síntomas que con el tiempo generan en la persona daño físico, emocional y laboral.

Por otro lado, Marengo y Ávila (2016) mencionan que las continuas tareas pendientes que acumulan los docentes, el exceso de actividades, las extensas jornadas laborales, el mayor número de asignación de carga pedagógica, entre otros compromisos propios de su labor, afectan la salud mental de los docentes y les hace despertar sentimientos de culpa y soledad.

Para García, *et al* (2015), cuando se trabaja de forma colaborativa, el resultado del trabajo es mucho más valioso que trabajar individualmente, ya que se fomentan las relaciones y aumenta el conocimiento de cada uno de los que integran el colectivo docente.

Wilson (2006 citado en Huamán, 2019) menciona que una consecuencia de trabajar de forma colaborativa es que permite un buen desempeño en el rendimiento, la aceptación y la dedicación laboral, además mejora las relaciones interpersonales por

medio de las interacciones que a diario se gestan al interior del equipo de trabajo y se construye conocimiento más acorde a la realidad del contexto. En la misma línea, García *et al* (2015) también mencionan que el trabajo que se realiza en un grupo colaborativo es mucho más eficiente y diciente que el trabajo realizado de forma individual, ya que fomenta las relaciones interpersonales entre compañeros docentes y el aporte colectivo trasciende con mayor seguridad.

Para Brufee (1995 citado en Escarbajal, 2016) quienes participan en el trabajo colaborativo no solo experimentan situaciones sociales de aprendizaje, sino que además reconstruyen los esquemas básicos de esas experiencias y establecen relaciones que les permiten generalizar lo aprendido, y trasladarlo a su vida diaria.

Así mismo, el trabajo colaborativo pasa hacer una estrategia llamativa para el cuerpo docente, debido a que permite en los docentes la posibilidad de ampliar conocimientos, estrategias, métodos, técnicas, ente otros, que se gestan en los espacios donde las ideas y conocimientos de los demás y propias, son tenidas en cuenta y para ser transformadas en beneficio de una colectividad o en el alcance de un objetivo común.

Igualmente, Molina y López (2019) señalan que el trabajo colaborativo, no solo se enfoca en mejorar la dinámica de los equipos, por el contrario, busca dinamizar los espacios escolares que surgen en la cotidianidad y reflexionar de forma consciente y objetiva sobre las estrategias pedagógicas que son efectivas en cada grupo docente. Con ello, se genera interacción y divulgación de conocimiento, que permite a los docentes apropiarse herramientas pedagógicas que en la práctica benefician al escolar.

Con respecto a las ventajas antes mencionadas, en un estudio sobre trabajo colaborativo y su influencia en la calidad educativa, realizado por Álvarez y Gómez (2011 citado en Huamán, 2019) se encontró que el trabajo colaborativo aportó significativamente en el quehacer docente, al permitir que cada uno de los integrantes del grupo percibiera que se le reconocía, que podía evaluar las ideas de sus compañeros para llegar a consensos; además, la interacción les permitió alcanzar un mayor crecimiento profesional y la posibilidad de participar en procesos de construcción social.

Otro estudio que abordó el trabajo colaborativo de los docentes, fue desarrollado por Zarate (2019) quien se planteó determinar la relación entre el trabajo colaborativo de los docentes y el logro de los compromisos de gestión escolar; en la investigación se llegó a la conclusión de que para lograr que se cumplan los compromisos institucionales se requiere necesariamente la implementación del trabajo colaborativo entre docentes, ya que esta permite que los docentes interactúen y reflejen en sus funciones una buena actitud y motivación laboral, de forma más eficiente y dinámica.

En la misma línea, Antonio *et al* (2017) refieren que el trabajo colaborativo es exitoso porque busca que todos sean responsables con las funciones que adquirieron o les asignaron sus compañeros, así como deben procurar que el plan de acción que establecieron logre alcanzarse en beneficio de todos; además, Escarbajal (2016)

considera que las estrategias del trabajo colaborativo se encaminan a hallar una estructura de relaciones que hagan más comprensibles las representaciones sociales en el lenguaje de los seres que integran un colectivo.

Requerimientos del trabajo colaborativo

Como cualquier actividad, el trabajo colaborativo tiene unos requerimientos. Algunos de los requerimientos para que el trabajo colaborativo tenga éxito son los siguientes:

- **Desarrollo de competencias de trabajo en equipo:** Para que se pueda llevar a cabo un trabajo colaborativo eficiente, una de las exigencias primordiales es el desarrollo de competencias para el trabajo en equipo (Duke, 2011), porque de lo contrario sería imposible llegar a acuerdos y asumir tareas de forma conjunta.
- **Evaluación:** Es necesario evaluar la productividad del grupo y de los procesos que se dan al interior de éste (Duke, 2011), pues esto permite detectar dificultades y mejorar continuamente.
- **Habilidad para la resolución de problemas:** El trabajo colaborativo supone, además, nuevas y mejores técnicas para la resolución de problemas para el desarrollo de acciones que puedan conducir a buenas prácticas (Monge y Vitoria, 2018).
- **Meticulosidad:** Para la realización del trabajo colaborativo se requiere de mayor dedicación y meticulosidad, lo cual puede parecer laborioso, pero produce en los profesores verdaderos crecimientos intelectuales y socio-afectivos (García, et al., 2015).
- **Reconocimiento:** Lo más importante en el trabajo colaborativo, es reconocer las individualidades de todos los integrantes del equipo, las cuales apoyan y fortalecen distintos aspectos, por lo cual se complementan para generar una dinámica colectiva capaz de superar las barreras del individualismo y crear capacidades y competencias colectivas de compromiso y responsabilidad (Torres, 2012). En este sentido, para García, et al (2015) el desempeño profesional de los docentes es un factor importante a considerar para asignar responsabilidades en el grupo, pues si se asignan, a un profesor, tareas que están por debajo de sus potencialidades, o tareas que se encuentran por encima de su nivel profesional, no se lograrán los objetivos del trabajo colaborativo.

Por otra parte, desde el punto de vista institucional, para poder incorporar herramientas pedagógicas suscitadas por las interacciones y reflexiones del grupo docente, se requiere que en las instituciones educativas se refuercen los procesos para

afrontar problemas o situaciones adversas del contexto, las cuales, con el tiempo, se conviertan en buenas prácticas para la comunidad educativa (Monge y Vitoria, 2018). Ya que, un factor importante del trabajo colaborativo en el contexto escolar y que beneficia a los docentes, es que los docentes logren mediar situaciones conflictivas entre los estudiantes y, a partir de los problemas y situaciones conflictivas que se presenten en la institución educativa, puedan asociar la situación a las temáticas que desarrollan, de forma congruente, y generar aprendizajes para la vida, empoderamiento (Bartolucci 2002 citado en Antonio *et al.*, 2017).

Conclusiones

A partir de la revisión y las reflexiones anteriores, puede concluirse que una opción para mejorar la eficiencia en los docentes en el contexto educativo, es el trabajo colaborativo, ya que, al poder solucionar problemas en conjunto, el tiempo se optimiza y los integrantes del grupo se nutren de diversas herramientas para llegar de forma rápida a soluciones. El poder solucionar problemas en grupo es un proceso que promueve la asertividad, el dinamismo y la camaradería entre compañeros. Sin embargo, debe ser claro que, para llegar a ello, se requiere afianzar este proceso transformador y lograr que cada persona comprenda su relevancia para la práctica laboral.

En consecuencia, como lo plantea Duke (2011), el trabajo colaborativo entre los profesores ha venido cobrando cada vez más importancia para mejorar su desempeño, ya que permite compartir experiencias y conocimientos con la finalidad de hacer más eficiente su labor como docentes. Así mismo, es indispensable para mejorar no sólo procesos académicos, sino también para generar camaradería, confianza entre compañeros y minimizar la carga laboral. Es tan importante para la educación, que no solo aporta al desarrollo de la función docente, sino a la identidad y a la empatía académicas (Vaillant, 2016).

De igual manera, el trabajo colaborativo es importante para los docentes, porque ayuda a que se resuelvan problemas de forma participativa y empática, ya que permite que se intercambien opiniones, ideas y sugerencias frente a la situación presentada. Además, como lo menciona Hernández (2015 citado en Antonio *et al.*, 2017), el trabajo colaborativo promueve que se identifiquen diversas situaciones, al apoyar la argumentación y resolución de problemas con mayor precisión, contrario a cuando se pretende hacer de forma individual.

El trabajo colaborativo también es significativo, porque motiva a que se tenga en cuenta el desarrollo de la inteligencia social en los integrantes del grupo, debido a que se presta atención a las emociones del ser humano por medio de la escucha, la confianza y la empatía (Escarbajal, 2016). Además, según Torres (2012), el trabajo colaborativo,

estimula el desarrollo de la democracia en las acciones, los comportamientos, la autonomía y las relaciones interpersonales de los integrantes del grupo.

Por todo lo anterior, es necesario crear conciencia en los docentes acerca de la importancia del trabajo colaborativo, así como potenciar los vínculos interpersonales entre ellos, puesto que la actividad colaborativa produce resultados de alta calidad, cuando los participantes comprenden la importancia de la interrelación y del proceso conversacional centrado fundamentalmente en el diálogo, la negociación y “en la calidez de la palabra” (Pérez, 2007, p.10). Por ello, se requiere, en el contexto educativo que los docentes se transformen, asuman nuevos retos, mejoren las relaciones interpersonales, se evidencie una actitud positiva y cercana con los compañeros.

Por otra parte, los docentes deben buscar la forma de superar las percepciones negativas y cerradas, en las cuales no se acepta una sugerencia o un llamado de atención sin que cada uno se sienta condicionado. Los profesores sienten que el contexto laboral en el que se desempeñan tiende a ser competitivo, conflictivo, con escasa colaboración, poco empático y con bastantes dificultades para expresar emociones (Mena y Valdés, 2019). Dadas estas circunstancias, el trabajo colaborativo puede generar cambios importantes.

Referencias bibliográficas

- Anders. V. (2001). Diccionario etimológico. Chile. Recuperado de: <http://etimologias.dechile.net/?cooperacio.n#:~:text=La%20palabra%20%22cooperaci%C3%B3n%22%20viene%20del,cooperar%2C%20%C3%B3pera%20y%20tambi%C3%A9n%20obrero.>
- Antonio, J. M. V., Mosqueda, J. S. H., Vázquez-Antonio, J., Hernández, L. G. J., & Calderón, C. E. G. (2017). El trabajo colaborativo y la socioformación: un camino hacia el conocimiento complejo. *Educación y Humanismo*, 19(33). Morelos, México. Centro Universitario CIFE. Recuperado de: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/educacion/article/view/2648/2678>
- Aparicio, P. (2011). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid, España. Macmillan Iberia, S.A. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umecit/52794?>
- Arón, A. M., & Milicic, N. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago: Editorial Andrés Bello. Reuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55725522/Clima_social_escolar_y_desarrollo_person-with-cover-page.pdf?Expires=1620268983&Signature=IXP5szn7lf8I17vS8oV7k~5S7utAvKRvHHCYwkraV3Njfi~7LKmeWkxf-Y5rvPqia4nC~0o1L3mRYdgFFYRvhHTZcq5KwyRzlfHIj5-7gnc1jNPJT-ntrCR~XCVm6wFnH1GEQ4V18lTrJg5nJ2sHDrixu-ViLZwXh8bVvxDOgboRRe76b6jYhWAmzfggNW05veYP26Deq5B1BZmEJTK1OxFiWAqZoHMxPmjQES9tvs-

2Fxxb2ySMyp~ZWfs6LnOsWSuzgtksHIKzzhnwW8iz8WUDESamznPZ6F1Ez9
n~khgzR4E27ydYhMA7zBGimEAqhfbpmTSg5vIbZwxc2WbXEw___&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Aron, A. M., Milicic, N., & Armijo, I. (2012). Clima social escolar: una escala de evaluación-Escala de Clima Social Escolar, ECLIS. Universitas Psychologica, 11(3). Bogotá Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/647/64724634010.pdf>

Cohelo, F. (2019). Significado de cooperación. Recuperado de: <https://www.significados.com/cooperacion/>

Carriazo, C., Perez, m., y Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación de calidad. Utopía y praxiz Latinoamericana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27963600007/html/index.html#:~:text=Resumen%3A%20La%20planificaci%C3%B3n%20educativa%20permite,construir%20una%20educaci%C3%B3n%20con%20calidad.>

Duke, C. A. (2011). La Colaboración entre Profesores. Tecnológico de Monterrey. Edición Única. Tepic, Nayarit; México. Recuperado de: https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/570569/DocsTec_11517.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Escarbajal, A. (2016). Interculturalidad, mediación y trabajo colaborativo. Narcea Ediciones. Madrid, España. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/umecit/titulos/46019>

Fernández, F. (2014). Una panorámica de la salud mental de los profesores. Revista iberoamericana de educación. Madrid, España. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie66a01.pdf>

Fernández, I. (2016). Prevención de la violencia y resolución de conflictos: el clima escolar como factor de calidad. Narcea Ediciones. Madrid, España. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/umecit/titulos/45961>

García , Y., Herrera, J. I., García, M., & Guevara, G. (2015). El trabajo colaborativo y su influencia en el desarrollo de la cultura profesional docente. Gaceta Médica Espirituana, 17(1), 60-67. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/gme/v17n1/GME06115.pdf>

Herrero, P. (2012). La interacción comunicativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Recuperado de: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/21983>

Huamán. D. (2019). El trabajo colaborativo y la motivación en la actitud frente al área de matemática. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26709/Huaman_PD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Marenco-Escuderos, A. D., & Ávila-Toscano, J. H. (2016). Burnout y problemas de salud mental en docentes: diferencias según características demográficas y sociolaborales. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 10(1), 91-100. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/psych/v10n1/v10n1a09.pdf>
- Mena, I., & Valdés, A. M. (2019). Clima social escolar. Chile. Educarchile. Ministerio de Educación. Recuperado de: <https://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/55635/Clima%20social%20y%20escolar%2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Monge, A., & Vitoria, S. (2018). Buenas prácticas que favorecen el trabajo colaborativo entre la gestión de un centro educativo y los órganos de apoyo. *Innovaciones Educativas*. Costa Rica. Recuperado de: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/2250/2704>
- Molina, C. A., & López, F. S. (2019). Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente. *Psicología Escolar e Educacional*. V .23. Concepción, Chile. Universidad Católica de la Santísima Concepción. Recuperado de: <https://www.scielo.br/pdf/pee/v23/2175-3539-pee-23-e187926.pdf>
- Nina, K. C., & Becerra, S. (2019). Las relaciones interpersonales y la identificación organizacional de docentes en instituciones educativas de Lima. Universidad Peruana Unión. Lima, Perú. Recuperado de: https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2933/Kersty_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Laurus*, 13(23), 263-278. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102314.pdf>
- Nina, K. C., & Becerra, S. (2019). Las relaciones interpersonales y la identificación organizacional de docentes en instituciones educativas de Lima. Universidad Peruana Unión. Lima, Perú. Recuperado de: https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2933/Kersty_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Real Academia Española. (2005). Recuperado de: <https://www.rae.es/dpd/>
- Saborío, L., & Hidalgo, L. (2015). Síndrome de burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119-124. Recuperado de: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-00152015000100014&script=sci_arttext
- Sebastián, V. (2012). Autoestima y autoconcepto docente. *Phainomenon*, 11(1), 23-34. Recuperado de: <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/phainomenon/article/view/226>
- Shapiro, J. (2001). Herramienta de planificación estratégica. Recuperado de: <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Planificacion%20strategica.pdf>

Soliz, N. A., Mena, V., & Lara, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(11 (2), 70-83. Recuperado de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/550>

Torres, M. I. (2012). El trabajo colaborativo como estrategia de gestión académica en el fortalecimiento de la reorganización curricular por ciclos. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10063>

Uriarte. J. (2020). Definición y características planificación. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/planificacion/#ixzz7fXgUQHrw>

Zangara, M., & Sanz, C. (2020). Trabajo colaborativo mediado por tecnología informática en espacios educativos: Metodología de seguimiento y su validación. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (25), 8-20. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-99592020000100002

Zárate. E. (2019). Trabajo Colaborativo De Los Docentes Y Logro De Los Compromisos De Gestión Escolar En La IE N° 81550 De Chota. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37936/zarate_ve.pdf?sequence=1&isAllowed=y