



Trabajo colaborativo docente en entornos virtuales de aprendizaje

Collaborative teaching work in virtual learning environments

Trabalho colaborativo de professores em ambientes virtuais de aprendizagem

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.803>

Richard Huancapaza Machaca 

rhucapazam@ucvvirtual.edu.pe

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 18 de abril 2023 | Aceptado 15 de mayo 2023 | Publicado 25 de julio 2024

RESUMEN

El trabajo colaborativo y la gestión en entornos virtuales se presentan como aliados esenciales en la enseñanza y el aprendizaje, así como en el trabajo administrativo y pedagógico del docente. El objetivo de este estudio fue destacar el desarrollo del trabajo colaborativo docente en los entornos virtuales de aprendizaje (EVA) en una institución educativa de Tacna, Perú. La investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo mediante un estudio de casos. Las categorías analizadas fueron el trabajo colaborativo docente y el entorno virtual de aprendizaje. Se emplearon entrevistas semiestructuradas y fichas de observación aplicadas a docentes y directivos. La información se analizó a través de la triangulación. Los resultados revelaron que la implementación y capacitación del trabajo colaborativo docente en los EVA en la institución fue favorable; la organización e interacciones del grupo se sustentaban en el liderazgo docente, el diálogo abierto y reflexivo, y el compromiso con la institución. Además, el clima de confianza institucional promovió la responsabilidad individual y en equipo.

Palabras clave: Trabajo en equipo; Profesor; Grupos y organizaciones; Planificación educativa

ABSTRACT

Collaborative work and management in virtual environments are essential allies in teaching and learning, as well as in the administrative and pedagogical work of teachers. The objective of this study was to highlight the development of teachers' collaborative work in virtual learning environments (VLE) in an educational institution in Tacna, Peru. The research was framed in a qualitative approach through a case study. The categories analyzed were collaborative teaching and the virtual learning environment. Semi-structured interviews and observation forms applied to teachers and principals were used. The information was analyzed through triangulation. The results revealed that the implementation and training of collaborative teacher work in the VLE in the institution was favorable; the organization and interactions of the group were based on teacher leadership, open and reflective dialogue, and commitment to the institution. In addition, the climate of institutional trust promoted individual and team responsibility.

Key words: Teamwork; Teacher; Groups and organizations; Educational planning

RESUMO

O trabalho colaborativo e o gerenciamento em ambientes virtuais são aliados essenciais no ensino e na aprendizagem, bem como no trabalho administrativo e pedagógico dos professores. O objetivo deste estudo foi destacar o desenvolvimento do trabalho colaborativo dos professores em ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) em uma instituição educacional em Tacna, Peru. A pesquisa foi enquadrada em uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso. As categorias analisadas foram o ensino colaborativo e o ambiente virtual de aprendizagem. Foram utilizadas entrevistas semiestructuradas e fichas de observação aplicadas a professores e gerentes. As informações foram analisadas por meio de triangulação. Os resultados revelaram que a implementação e o treinamento do trabalho colaborativo dos professores nos AVAs da instituição foram favoráveis; a organização e as interações do grupo foram apoiadas pela liderança dos professores, pelo diálogo aberto e reflexivo e pelo compromisso com a instituição. Além disso, o clima de confiança institucional promoveu a responsabilidade individual e da equipe.

Palavras-chave: Trabalho em equipe; Professor; Grupos e organizações; Planejamento educacional

INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo se exige que profesionales de la docencia tengan en su perfil profesional, entre otros, el desarrollo de competencias en el trabajo colaborativo y la gestión en entornos virtuales, como aliados en el aprendizaje que potencia la comunicación e interacción en tiempo y espacio real en el trabajo administrativo y pedagógico.

Con la ocurrencia la pandemia en el año 2020 y seguido la implantación de las medidas de confinamiento a la población tuvo como una de sus consecuencias la imposición del aprendizaje a distancia, uso de diferentes plataformas y herramientas digitales, empleados por los docentes y alumnos, con el fin de velar por la salud y bienestar de la comunidad educativa (Cotán et al., 2020; UNESCO, 2020). Al mismo tiempo, se ha evidenciado, en general, que los docentes no estaban preparados para este contexto, y pesar de la adversidad se ha recurrido a la educación virtual acompañada con herramientas digitales para aprendizajes en los estudiantes, y ahora muchos países de la región emplean el potencial de las TIC para impulsar habilidades en educación.

Por otra parte, y con el objeto de fortalecer esto innovadores medios de enseñanza y aprendizaje con prácticas tradicionales Aparicio y Sepúlveda (2019) indican construir diseños de estructuras organizacionales educativas a las actuales necesidades y así se debería promover

y el fortalecer el trabajo colaborativo, lo cual se hace meritorio cuando son enfocados a realidades estudiantiles y además efectivo para crear espacios de reuniones colegiadas entre equipos de trabajo.

Según indican García y Tejedor (2018) los docentes de estudios básicos y medios tienen una buena concepción del trabajo colaborativo, que permite mejorar en su desarrollo profesional en los aprendizajes de sus estudiantes. En tanto que en espacios universitarios Luna y Sánchez et al., (2021) y López y Molina (2018) señalan se aprecian dificultades al principio, en los trabajos colaborativos, pero la actividad encamina la valoración positiva entre sus miembros y la influencia que ejercen en la formación de los estudiantes. Conocer, analizar y comprender la incidencia de los entornos virtuales de aprendizaje (EVA) en el desempeño docente en enseñanza y evaluación profundiza en los factores que les afectan de manera directa e indirectamente según afirman Chong y Marcillo (2020), Cotán et al., (2020), Ibaceta y Villanueva (2021) además señalan que las prácticas docentes que se desarrollan aula se pueden llevar a cabo en ambientes virtuales, incorporando herramientas digitales como recurso educativo.

Implementar un diseño de sistema de trabajo colaborativo docente en entornos virtuales ha sido el planteamiento de Romero et al., (2022) y Vega (2022) quienes afirman que generan altas expectativas a los docentes el manejo de recursos tecnológicos como apoyo en su mejora profesional,

calidad de la gestión del conocimiento y fortalece la importancia del sistema de trabajo colaborativo.

De manera que el trabajo colaborativo, en general, es un proceso de construcción social de interdependencia positiva, donde cada individuo, en su responsabilidad individual y en equipo, aprende más de lo que pudiera que por individual,

por la interacción entre todos los miembros del equipo, donde demuestran habilidades sociales adquiridas, fortaleciendo a los miembros de un colectivo docente (Fombona et al., 2016; Pintado, 2022). A fin de describir el término trabajo colaborativo, en la Figura 1 se aprecian las categorías y subcategorías que le definen y conforman.



Figura 1. Categorías, subcategorías e indicadores del trabajo colaborativo docente.

La categoría EVA es definida por Romero et al., (2022) y Urdiales et al., (2020) como un ambiente de aprendizaje que impulsa la interacción de emociones y conocimientos de forma activa y colaborativa, se hace uso e implementación de recursos tecnológicos generados por las TIC,

emplea metodologías y estrategias pedagógicas docentes que construyen conocimientos. El EVA conforma un conjunto de definiciones que llegan a ser categorías y subcategorías resaltando de esa manera los méritos de esta estrategia, la Figura 2 los esquematiza.

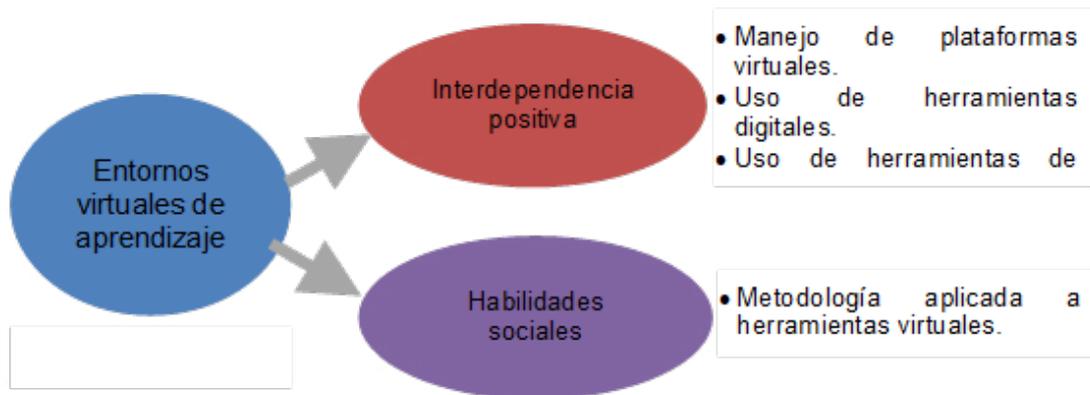


Figura 2. Categorías, subcategorías e indicadores de entornos virtuales de aprendizaje.

Por otra parte, y bajo este contexto descrito, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) señala que, en el 2020, el 82,1% de estudiantes en secundario, de 12 a 16 años, recibieron clases por medios virtuales, donde estudiantes urbanos alcanzaron al 82,6% y los del área rural en 80,9%; y el 75,8% de los estudiantes de 12 a 17 años emplearon internet, se aprecia para la fecha el uso masivo del medio virtual. A su vez, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2021) emite la Resolución Viceministerial Nro. 340-2021-MINEDU de la Norma Técnica del Modelo del Servicio Educativo Jornada Escolar Completa, donde los directivos deben promover la implementación de comunidades de aprendizaje profesional en la cultura educativa, de acuerdo al contexto local y regional.

El Proyecto Educativo Local de la provincia de Tacna del 2017 al 2021 (Municipalidad de la provincia de Tacna, 2017) señala que las TIC han cambiado la forma de enseñanza de

los docentes y la forma de aprendizaje de los alumnos, en consecuencia, se necesita como prioridad fortalecer la capacitación digital de los docentes que les posibilite utilizar nuevas estrategias para optimizar los aprendizajes de los alumnos. El Proyecto Educativo Regional de Tacna 2022 al 2029 (MINEDU, 2022) busca optimizar la calidad educativa: identidad, equidad y bienestar socioemocional, aprendizaje y calidad, calidad del desempeño docente, infraestructura y equipamiento en conectividad y acceso a internet. Ante esta situación se tiene como inquietud indagar ¿Cómo se desarrolla la interdependencia positiva, responsabilidad individual y en equipo, habilidades sociales del trabajo colaborativo en los entornos virtuales de aprendizaje, en una institución educativa?

Por tanto, el objetivo del estudio fue analizar el trabajo colaborativo representada en la interdependencia positiva, responsabilidad individual y en equipo, habilidad social en los EVA,

en una institución educativa de Tacna, Perú – 2023. Se busca comprender las opiniones, experiencias de vida, valores y conductas, donde las personas le atribuyen significados; ofrecer una herramienta pedagógica y metodológica importante en las actividades que realizan los docentes en las instituciones, que serviría de propuesta que mejore el desempeño docente y la calidad educativa.

METODOLOGÍA

El estudio fue una investigación básica, con enfoque cualitativo, con estudio de caso. El contexto educativo correspondió a una institución educativa de Tacna, Perú, de jornada escolar completa, con secundaria y primaria, 396 y 476 estudiantes, respectivamente; cuatro directivos y 53 docentes.

Las categorías fueron el trabajo colaborativo docente y entorno virtual de aprendizaje y las subcategorías consideradas fueron la interdependencia positiva, responsabilidad individual y en grupo, habilidades sociales, tecnológico y pedagógico. Se seleccionaron doce docentes de diferentes áreas curriculares: seis femeninos y seis masculinos; y dos directivos de sexo masculino, no se considera como criterio de selección: la edad, el sexo y su situación laboral.

Se empleó la entrevista semiestructurada con ocho preguntas para docentes y directivos, el objetivo fue recoger su apreciación y opinión con respecto al tema de estudio. También se empleó la ficha de observación, compuesta de ocho criterios, para evaluar sus acciones en las sesiones de clase,

de los aspectos sobre el trabajo colaborativo docente en EVA, de las subcategorías mencionadas.

En trabajo de campo se aplicaron los instrumentos de trabajo a doce docentes y dos directivos. Se planificó con los docentes las visitas en aula para la observación de la sesión de aprendizaje, donde se registraron los datos en la ficha de observación. Se codificó a los participantes docentes y seguidamente se analizaron los datos obtenidos. Se empleó la triangulación de la información, para contrastar la relación entre las subcategorías a fin de alcanzar una comprensión de las formas en la que se ha desarrollado el trabajo colaborativo docente en EVA en la institución educativa.

HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

Las respuestas de los directivos afirman que el trabajo colaborativo docente en EVA ha sido importante, ha permitido conformar equipos de trabajo, donde han asumido e internalizado la pertenencia a una comunidad de aprendizaje. Indican que ha facilitado la organización en equipos, a través de reuniones colegiadas las cuales simplifican los trabajos de planificación educativa y curricular, ejecución de actividades y elaboración de documentos de gestión y en tiempos de pandemia, fortalecieron la comunicación abierta entre sus integrantes y la aceptación de aportes.

Los directivos afirmaron que el trabajo colaborativo permitió a los docentes, en equipos compartir recursos y materiales, fue de utilidad y

motivadores para el grupo, como experiencias de aprendizaje, la mayoría comparte información por el *Google drive*, *WhatsApp* y correo electrónico. Las respuestas dadas por los directivos concuerdan a lo señalado por Aparicio *et al.*, (2021) y Tapia y Cubo (2017) quienes indican que la habilidad para el trabajo en equipo es fundamental en el campo educativo y esencial para promover la innovación en los colegios. Igualmente, y en la misma dirección, Herrera (2021) refiere que el trabajo colaborativo docente como factor de importancia en la enseñanza y el aprendizaje, posibilita actuar en grupo, comunicación interactiva, ejecución de proyectos y responder a problemas por sus integrantes.

Las respuestas dadas por los directivos se validan con lo expuesto por García y Tejedor (2018), Aparicio y Sepúlveda (2019), Cabero *et al.*, (2020) y Schnaubert y Vogel (2022) quienes señalan que el trabajo colaborativo en entornos virtuales potencia el desarrollo de su formación y competencia profesional docente, se deriva a su actuar en equipo en diferentes metas a alcanzar por la institución; fortalece la conciencia grupal esencial para el aprendizaje colaborativo efectivo. La institución estudiada es de jornada completa, realiza reuniones colegiadas de manera periódica, lo que generaría espacios de análisis y reflexión sobre los logros que puedan alcanzar a través de la interacción de los docentes, y permitiría emprender proyectos innovadores de impacto en los aprendizajes de los estudiantes.

Con respecto a interdependencia positiva en el trabajo colaborativo, en los docentes, se reveló en la organización de sus actividades la identificación de tres formas de interactuar de los docentes: los líderes, los participantes y un grupo con doble papel líder/participante. Los docentes líderes respetaban las ideas en el diálogo, colaboran, se comprometían y compartían resultados con los integrantes del equipo, hasta el cumplimiento de la meta propuesta. Los participantes estaban sujetos a los objetivos de la actividad, comprometidos con los acuerdos y colaboraban con predisposición a que se cumpla la meta. Los líderes/participantes actuaban de acuerdo a su experticia, actividad emprendida, dispuestos al diálogo, concertación y respeto de ideas, sugieren planteamientos y comprometidos, comparten experiencias e información con el equipo hasta el cumplimiento de la meta.

Las tres formas de participación dan entender que estaba el compromiso de grupo con la meta, con respeto a la opinión, planteamiento de ideas y a sus habilidades. Se comprobó mediante la observación realizada que durante las actividades de trabajo docente los integrantes interactúan profesionalmente dentro de la institución. La situación descrita se acerca a lo referido por Luna y Sánchez *et al.*, (2021) y Van *et al.*, (2020) quienes indican que el interactuar en el trabajo colaborativo docente es importante considerar que las acciones emprendidas se manejan bajo principios éticos; se logra identidad de equipo que les permite

interrelacionarse asertivamente para ejecutar actividades de manera colegiada; igualmente, los docentes deben enfocarse en cómo su liderazgo y gestión educativa impactan en experiencias educativas (Oyarzún et al., 2020).

También, los docentes en previo acuerdo conformaron equipos de trabajo, se asignaron diferentes roles en función a habilidades de los integrantes, establecieron reuniones periódicas (reunión colegiada), elaboraron un plan de acción donde se plantearon objetivos, metas y actividades, establecieron un canal de comunicación, y por consenso, usaron el *WhatsApp*, dieron importancia al equipo en la toma de decisiones y evalúan la actividad. En la observación realizada en las reuniones colegiadas se comprobó que, los docentes organizaron las actividades, todos participan; y los directivos reiteraron que los integrantes del equipo de trabajo se organizaban asumiendo la responsabilidad y compromiso con el grupo, la institución y el bienestar de las estudiantes.

Los resultados concuerdan con lo expuesto por Ayoví (2019); Rodríguez y Cantero (2020) y Oyarzún *et al.*, (2020) quienes señalan que los equipos deben estar constituidos de acuerdo a su finalidad, desarrollar acciones de asesoría y gestionar, que tengan presente el propósito de ejercer en el desarrollo y mejora de los resultados del equipo, también que asuman un liderazgo compartido. Dichos resultados, están sujetos a diferentes aspectos que tienen que sortear el equipo,

donde tendrán que demostrar sus habilidades sociales, comunicación interpersonal y la capacidad de aceptación de los diferentes saberes que otorgan una aprobación consensuada.

En cuanto a la responsabilidad individual y en equipo, se tuvo que cuando un integrante no podía cumplir al equipo se compromete a comunicar, para ser apoyado y no retrasar el trabajo. A nivel de equipo, todos se comunicaron, estaba el compromiso con la institución y asegurar la actividad. Con la observación realizada en las reuniones colegiadas se apreció que los docentes asumían con responsabilidad los trabajos individuales y de equipo. El trabajo colaborativo conduce al docente a ser reflexivo sobre su participación, compromiso y desarrollo profesional.

Bajo esta afirmación, López y Molina (2018); Aparicio *et al.*, (2021); Paravic y Lagos (2022) agregan que el trabajo colaborativo docente es una estrategia efectiva dentro de la institución, involucra y fortalece en la formación continua y profesional de los docentes mejoran su desempeño pedagógico y la gestión de equipos de trabajo; señalan como elementos en común la generación de confianza entre sus integrantes, responsabilidad individual y en equipo, liderazgo compartido en servicio, monitoreo mutuo de tareas, apoyo en las tareas o actividades, comunicación e interacción entre los integrantes, adaptación a las circunstancias del contexto y definición como equipo. Entonces, la responsabilidad individual y en equipo en el

trabajo colaborativo docente lleva al crecimiento profesional e instaura cultura organizacional en la institución.

En cuanto a la estrategia en la toma de decisiones en el trabajo colaborativo docente, se realizó bajo la secuencia: a) socializaban la actividad a realizar, b) analizaban a través de un diálogo abierto, respetuoso y reflexivo, c) plantearon opiniones y alternativas que permitían viabilizar acciones que estuvieran enmarcadas al contexto y necesidades requeridas.

Posteriormente, participaron por votación democrática a mano alzada, para tomar la decisión; mediante la observación realizada se encontró que 11 de 12 docentes aplicaron estrategias en la toma de decisiones, González *et al.*, (2019) refieren que la mejor toma de decisiones es la participativa y optativa por los integrantes del equipo de trabajo, dado que eligen responsablemente las alternativas más cercanas al objetivo; Riera (2020) y Milla (2022) indican que la toma de decisiones está enmarcada de manera individual y en grupo, se sustenta en una reflexión y el bien de todos que permita la comprensión de la situación que se aborda y responda a ejecutar con compromiso de todos; la toma de decisiones los hace más conscientes en los acuerdos y acciones.

Con respecto a las habilidades sociales, los docentes aseguraron que existía un clima de confianza que ha conllevado a fortalecer los vínculos de compromiso institucional, esto se

hace fundamental para una firme cultura de gestión; se apreció que no hay descalificación y enfrentamientos, según los docentes era producto de una comunicación asertiva y escucha activa alcanzada en el tiempo que venían trabajando en la institución. Las respuestas indican que había valoración y sentido de pertenencia al trabajo individual y en equipo, genera que compartieran experiencias, dieran a conocer sus puntos de vista sin censura y ante las dificultades mostraban solidaridad y así canalizaban soluciones. De la observación se develó que los docentes contribuían con el clima de confianza dentro del equipo, en la búsqueda de mantener el entusiasmo en las actividades, por último, los directivos afirman que tiene mucho que ver con la conformación de equipos y la elección de los líderes.

Es imprescindible el liderazgo directivo para crear un clima de confianza entre los integrantes del equipo de trabajo docente en EVA, el MINEDU (2020) indica que el director debe implementar y promover como estrategia de trabajo en la institución, el trabajo colaborativo docente. Otro distintivo es la habilidad social, lo destacan Hernández *et al.*, (2019); Acosta *et al.*, (2020) y Chávez *et al.*, (2022) el liderazgo del director debe propiciar espacios de diálogo para concertar respeto y confianza que permita plantear alternativas de solución acertada en la toma de decisión a las actividades, proyectos o comisiones de trabajo; actuar bajo un clima de confianza

desarrolla la pertenencia al grupo, conlleva abordar diferentes desafíos educativos, desarrollan responsabilidad, colaboración, integración e innovación entre los docentes.

Con respecto a la tecnología y la mejora como docentes, señalan que han mejorado en el uso de herramientas digitales por la puesta en práctica lo aprendido, ya que han recibido capacitación por parte de la Dirección Regional Sectorial de Educación Tacna y por iniciativa propia; ello, les ha permitido interactuar con fluidez en el trabajo colaborativo docente, ha facilitado la comunicación a través de redes, optimizan el tiempo, han compartido experiencias e información y ha motivado desarrollar proyectos en la práctica pedagógica en el uso de las TIC. Se ha comprobado mediante la observación realizada que, todos los maestros emplean las herramientas virtuales en el trabajo colaborativo docente, en las sesiones de aprendizaje y los directivos señalaron que la institución educativa cuenta con una plataforma que permitía interactuar entre docentes y de docente con estudiantes.

Las iniciativas de formación tecnológica llevadas a los docentes, por parte del colegio, el ministerio de educación y por ellos, afianzan las habilidades en el trabajo colaborativo en EVA, así lo confirman Padilla *et al.*, (2019); Chong y Marcillo (2020); Ferri *et al.*, (2020); Cabero *et al.*, (2020) y Ibaceta y Villanueva (2021) quienes mencionan que deben incorporarse y ampliar

el quehacer educativo del docente en el uso de herramientas digitales como recurso educativo, también implementar y poner en funcionamiento el entrenamiento, creando condiciones y espacios, donde se deba tener el reconocimiento profesional y el trabajo colaborativo entre pares.

La capacitación de los docentes debería haberles llevado al dominio mínimo en el manejo de entornos virtuales de envío y recepción de información: *Classroom*, *drive*, correo electrónico y *Whatsapp*; para realizar videoconferencias: *Zoom* y *Google meet*; para interacción en la sesión de aprendizaje: *Jamboard* y *Mentimeter*; y para coleccionar información a través de preguntas: *Google* formulario.

En otro orden, los docentes afirmaron que habían mejorado en su práctica pedagógica y manejo de las TIC, habían sido adecuados los procesos pedagógicos que generan mayor actividad comunicativa, interacción, motivación e impacto en sus estudiantes; afirmaron que hacían uso de dispositivos de almacenamiento virtual que posibilitaba organizar y administrar adecuadamente sus recursos.

Por otra parte, mediante la observación realizada, se apreció que los docentes gestionaban sus sesiones de aprendizaje por EVA; los directivos afirmaron que habían mejorado en las formas de enseñar de los docentes y aprender de los estudiantes, en particular, en contextos difíciles que son evidenciados en la aplicación de las

TIC en las experiencias de aprendizaje. Los resultados señalan que los docentes han utilizado metodologías activas en entornos virtuales, donde la más utilizadas fueron el portafolio, *Flipped classroom*, la metacognición, trabajo colaborativo, aprendizaje basado en problemas, comunidades de aprendizaje y *Design thinking*.

La formación y actualización al docente en las TIC es fundamental, Cepeda (2017); Chen y Hu (2020); y Chávez (2021) enfatizan en estos aspectos, la capacitación es fundamental, permite organizar y gestionar su información digital, comunican haciendo uso de entornos y comunidades virtuales, comparten información segura por diversas redes, manejan la creación y edición de recursos digitales y respetan los derechos de autoría; los docentes que trabajaron en aulas virtuales tuvieron mejores resultados en las evaluaciones de los estudiantes y con mayor énfasis en las actividades de aprendizaje colaborativo. En el presente estudio, los hallazgos encontrados coinciden que la capacitación realizada por entidades del estado y el monitoreo que ejercen los directivos fortalecen las competencias digitales docentes.

A MANERA DE CIERRE

En la institución educativa consideran favorable la implementación y capacitación en el trabajo colaborativo docente en EVA como herramienta, potencia la labor pedagógica y metodológica, garantiza aprendizajes de calidad. Los equipos de trabajo generan pertenencia a la comunidad de aprendizaje en la formación continua y el uso de los EVA incide en el desarrollo

de competencias profesionales digitales. La capacitación por entidades del Estado y por el personal del plantel en el uso de herramientas digitales ha incidido a favor del docente en el manejo de medios como el *Classroom*, *drive*, correo electrónico, *WhatsApp*, *Zoom*, *Google meet*, *Jjamboard*, *Mentimeter* y *Google* formulario.

Las interacciones entre los docentes en el trabajo colaborativo en entornos virtuales llevan a la formación de liderazgo docente, expresando diálogo abierto, reflexivo y comprometido con metas comunes de la institución. La organización de los equipos en el trabajo colaborativo docente en EVA está marcada por habilidades sociales, facilitan asumir las tareas de acuerdo a su rol y responsabilidad.

La responsabilidad individual y en equipo como estrategia fortalece la coordinación, planificación educativa y ejecución de actividades, a través de las reuniones colegiadas, mediante el cual, les ha permitido crecer profesionalmente en el manejo de metodologías activas y lleva a implantar la cultura organizacional.

El liderazgo directivo y docente influyen en mantener un clima de confianza institucional, los equipos de trabajo se desenvuelven en ambientes virtuales armoniosos; consolida relaciones interpersonales entre los docentes, asegura comunicarse asertiva y reflexivamente, mantiene el sentido de pertenencia al equipo y valora habilidades individuales.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Acosta L. D., Hernández, P., y Onofre, V. (2020). Habilidades sociales y su impacto en la educación del individuo. *Magazine de Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación*, 5(CISE),430-449. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/1132>
- Aparicio, C. y Sepúlveda F. (2019). Teacher collaborative work: new perspectives for teacher development. *Psicología Escolar e Educativa*, 23. <http://www.scielo.br/j/pee/a/vpzD7cLnVpQ3CmrVCkvBhyx/?lang=es>
- Aparicio, J., Velázquez, C. y Fraile, A. (2021). El trabajo en equipo en la formación inicial del profesorado. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 16(49), 455-464. <http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v16i49.1548>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Cabero, J., Romero, R., y Palacios, A. (2020). Evaluation of Teacher Digital Competence Frameworks Through Expert Judgement. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 9(2), 275-293. <http://dx.doi.org/10.7821/naer.2020.7.578>
- Cepeda, L. (2017). *Estrategia metodológica del uso de aulas virtuales en el proceso de enseñanza aprendizaje universitario*. (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6058>
- Chávez, M. (2021). *Desarrollo de competencias digitales de los docentes de la I.E 7050 en el contexto de pandemia COVID-19, Barranco, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/106333>
- Chávez, L. M., Castro, M. C., Urquiza, J. A. y Majó, H. R. (2022). Liderazgo pedagógico aplicado a la práctica docente en tiempos de crisis pandémica en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28 (5), 124-134. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845010/html/>
- Chen, X., y Hu, J. (2020). ICT-related behavioral factors mediate the relationship between adolescents' ICT interest and their ICT self-efficacy: Evidence from 30 countries. *Computers & Education*, 159, 104004. <http://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104004> & *Education*, 159, 104004.
- Chong, P. G. y Marcillo, C. E. (2020). Estrategias pedagógicas innovadoras en entornos virtuales de aprendizaje. *Dialnet*, 6(3)56-57 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539680>
- Cotán, A., García, I., y Gallardo, J. (2021). El trabajo colaborativo en línea como estrategia de aprendizaje en entornos virtuales: una investigación con estudiantes universitarios de Educación Infantil y Educación Primaria. *Educación*, 30(58), 147-168. <https://doi.org/10.18800/educacion.202101.007>
- Ferri, F., Grifoni, P., y Guzzo, T. (2020). Online Learning and Emergency Remote Teaching: Opportunities and Challenges in Emergency Situations. *Societies*, 10(4), 86. <https://doi.org/10.3390/soc10040086>
- Fombona, J.; Iglesias, M., y Lozano, I. (2016). El trabajo colaborativo en la educación superior: una competencia profesional para los futuros docentes. *Educacao e Soicedade*. 37 (135). 519-538. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302016147914>
- García, A. y Tejedor, F. J. (2018). Valoración del trabajo colaborativo en los procesos de aprendizaje en entornos escolares con alto nivel TIC. *La Revista Estudios sobre Educación*. 34 (1), 155-175. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudiosobreeduacion/article/view/8743>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones participativas organizacionales. *Telos*, 21(1), 242-256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Hernández, N., Muñoz, P. C., y González, M. (2019). Computer-supported collaborative learning: An analysis of the relationship between interaction, emotional support and online collaborative

- tools. *Computers & Education*, 138, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.04.012>
- Herrera, M., Perugachi, J. I., y Baldeón, P. F. (2021). Efectividad de las TIC en el trabajo colaborativo para la metodología de clase inversa. *International Journal of New Education*, (7). <https://doi.org/10.24310/IJNE4.1.2021.11196>
- Ibaceta, C. P, y Villanueva, C. F. (2021). Entornos virtuales de aprendizaje: variables que inciden en las prácticas pedagógicas de docentes de enseñanza básica en el contexto chileno. *Perspectiva Educacional*, 60(3), 13258. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.60-iss.3-art.1235>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2020). *Informe técnico de la niñez y adolescencia*. http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informetecnico-n03_niñez-y-adolescencia-abr-may-jun2020.pdf
- López, K. S., y Molina, V. (2018). Incidencia del trabajo colaborativo docente en la enseñanza y el aprendizaje de la escritura académica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 1-13. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1477>
- Luna, A. B. y Sánchez, C. (2021). Identidad profesional y trabajo colaborativo en cuerpos académicos. *Educere*, vol. 25, núm. 80, 2021, pp. 59-68 <https://www.redalyc.org/jatsRepo/356/35666280006/35666280006.pdf>
- Milla, M. L. (2022). *El trabajo colaborativo en los docentes del nivel primario en escuelas públicas de la UGEL 04 Lima Metropolitana*. [Tesis de licenciado, Universidad Cayetano Heredia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/11409>
- Ministerio de Educación - MINEDU (2022). *El Proyecto Educativo Regional de Tacna del 2022 al 2029*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/8212/Proyecto%20Educativo%20Regional%20de%20Tacna%202022-2029.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación - MINEDU (2021). *RVM_340_-2021-MINEDU*. Lima: MINEDU, página 4-10. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2661128/RVM_N°_340-2021-MINEDU.pdf.pdf
- Municipalidad de la provincia de Tacna (2017). *PEL; Proyecto Educativo Local 2017-2021 de la provincia de Tacna*. Municipalidad de la provincia de Tacna.
- Oyarzún, C., González, M., Soto, R., Merino, V., Morales, M., Toro, M. y Urzúa, A. (2020). Liderazgo y colaboración entre escuelas: la experiencia de una red autogestionada de mejoramiento escolar en contextos vulnerables. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 427-446. <https://dx.doi.org/10.21703/rexe.20201941oyarzun24>
- Padilla, A., Gámiz, V., y Romero, M. (2019). Niveles de dominio de la competencia digital de los docentes: una mirada a marcos internacionales recientes. *Revista Internacional de Tecnología e Innovación Educativa*, 5(2), 140-150. <https://doi.org/10.24310/innoeduca.2019.v5i2.5600>
- Paravic, T. y Lagos, M. (2022). Trabajo en equipo y calidad de la atención en salud. *Ciencia y enfermería*, 27, 41. <https://dx.doi.org/10.29393/ce27-41tetm20041> https://www.ugeltacna.gob.pe/resources/image/documentos/libro-pel-2-PAG-COMPLETO-FINAL_file_1577798308.pdf
- Pintado, L. del C. (2022). Trabajo colaborativo en el desempeño de los docentes para la mejora de la calidad educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 9884-9793. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4101
- Riera, V. (2020) *Trabajo cooperativo y toma de decisiones de los docentes de la escuela "Judith Acuña de Robles"*. Ecuador, 2020. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55263/Riera_SVT-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, R. y Cantero, M. (2020). Albert Bandura: Impacto en la educación de la teoría cognitiva social del aprendizaje. *Journal of Parents and Teachers*, (384), 72-76. <https://doi.org/10.14422/pym.i384.y2020.011>

- Romero, E., Andrade, E., Oblitas, R. y Pacheco, A. (2022). Medios virtuales para el trabajo colaborativo entre docentes: Una revisión sistemática. *Alpha Centauri*, 3(3), Art. 3. <https://doi.org/10.47422/ac.v3i3.86>
- Sánchez, M. J., Fernández, M. y Díaz, J. C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica de Uisrael*, 8(1), 107-121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Schnaubert, L., y Vogel, F. (2022). Integrating collaboration scripts, group awareness, and self-regulation in computer supported collaborative learning. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 17, 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11412-022-09367-9>
- Tapia, C. y Cubo, S. (2017). Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9(19), 133-148. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m9-19.hsrp>
- UNESCO (2020). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020- América Latina y el Caribe – Inclusión y educación: todos y todas sin excepción*. París, UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374615>
- Urdiales, J., Armijos, L. y Urdiales, D. (2020). Estudiantes de un plantel educativo secundario del sur del Ecuador y un entorno Virtual de Aprendizaje (EVA). *Revista Andina de educación* 3(2): 5-9. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/ree/article/view/1369/1372>
- Van., E., Van., J., Van., M. y Kluijtmans, M. (2020). What makes an expert university teacher? A systematic review and synthesis of frameworks for teacher expertise in higher education. *Educational Research Review*, 31, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100365>
- Vega, M. (2022). *Prácticas de trabajo colaborativos y de coenseñanza para la implementación curricular desde la diversidad estudiantil año 2020 (Caso: escuela Darío Salas Díaz, Región Antofagasta, Chile)*. [Tesis de doctorado, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2607/Vega-Leiva-Milena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>