

APROPIACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA RURAL URAMA MEDIANTE LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE
TRABAJO CON ENFOQUE COLABORATIVO Y DE COOPERACIÓN.

GIOVANY ALBERTO COLORADO RESTREPO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

PROYECTO DE GRADO

MEDELLÍN 2017

APROPIACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA RURAL URAMA MEDIANTE LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE
TRABAJO CON ENFOQUE COLABORATIVO Y DE COOPERACIÓN.

GIOVANY ALBERTO COLORADO RESTREPO

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia Educativa

DAVID ARTURO OSPINA RAMÍREZ

Mg. en Gestión de Proyectos – Mg. en Educación y Desarrollo Humano

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

PROYECTO DE GRADO

MEDELLÍN 2017

Dedicatoria

Agradecimientos

Notas del Director de Tesis

El trabajo realizado por Giovany, da cuenta de la importancia que tiene el clima organizacional en las instituciones educativas para la consecución de un trabajo en equipo, articulado y orientado por todos los miembros de la comunidad educativa desde la eficiencia y la eficacia de las escuelas inteligentes. Felicito a Giovany por su dedicación, su compromiso y su constancia.

Tabla de contenido

1. Título del proyecto	8
2. Descripción de la institución.....	9
2.1. Misión	9
2.2. Visión	9
3. Descripción del problema	9
3.1. Causa de mayor impacto	10
3.2. Análisis detallado del problema	10
4. Problema de conocimiento	10
5. Objetivos	11
5.1. Objetivo General	11
5.2. Objetivos específicos	11
6. Justificación	11
7. Fundamentación	15
7.1. Trabajo colaborativo	17
7.2. Características del trabajo colaborativo	20
7.3. Consolidación de equipos	22
7.4. Liderazgo del talento humano	23
7.5. Un modelo para el trabajo colaborativo: el constructivismo	25
8. Metodologías y actividades	27
8.1. Tipo de estudio	27
8.2. Participantes	28
8.3. Instrumentos para la recolección de información	29
8.4. Variables d estudio	29
8.5. Procesamiento y análisis de datos	30
8.6. Diseño del proyecto	30
8.7. Detalle de las actividades	31
9. Mapa del proyecto.....	31
10. Recursos humanos	34

11. Trabajo de campo	34
12. Resultados/Hallazgos	47
13. Conclusiones	49
14. Recomendaciones	51

Bibliografía.

1. Título del proyecto

Apropiación de la cultura organizacional en la Institución Educativa Rural Urama mediante la conformación de equipos de trabajo con enfoque colaborativo y de cooperación.

2. Descripción de la institución

La Institución Educativa Rural Urama es una entidad de carácter oficial dedicada a la formación integral de niños jóvenes de adultos desde el grado de transición hasta la media académica, es decir, educación formal. El proyecto educativo institucional da respuesta a los requisitos legales de la ley 115 del 8 de febrero de 1994, en el artículo 73, el decreto 1860 de agosto 3 de 1994 artículos 14 y 15. Tan sólo en el año 2015 fue reestructurada oficialmente y se anexaron más sedes a las existentes mediante resolución N° 132636 de Noviembre 18 de 2014. Hace parte de las 5 instituciones educativas oficiales del Municipio de Dabeiba, Antioquia y una de las 3 rurales que existen. Está ubicada en el corregimiento de San José de Urama.

2.1. Misión

La Institución Educativa Rural Urama prepara educandos para el emprendimiento y cambio continuos que caracterizan la época de la información y la tecnología, basados en principios éticos y morales, con un conocimiento respaldado por la investigación y las propias experiencias, y con capacidad de desenvolverse en un ambiente crítico, incluyente y tratando de desarrollar al máximo sus capacidades en beneficio propio y de su entorno.

2.2. Visión

La Institución Educativa Rural Urama en el año 2022 será pionera en el Municipio de Dabeiba, en la formación de personas con espíritu investigativo, crítico, constructivo, analítico y con las bases suficientes para acometer proyectos de emprendimiento rentables y sostenibles (PEI Urama, 2012, p.48).

3. Descripción del problema

Pertinencia en la conformación, organización y capacitación de trabajo colaborativo de la IER URAMA con esquemas propios al clima organizacional.

3.1. Causa de mayor impacto

La “falta de conformación, organización de equipos de trabajo colaborativo” está mediada, como se puede inferir en su descripción, por el conocimiento, el aprendizaje, la formación y la práctica pertinente en la cultura de trabajo en equipo que cambie el paradigma individual y se acerque al ejercicio colectivo y mancomunado de la comunidad educativa (estudiantes, docentes y directivos, personal de servicios generales y administrativos); deducible así mismo que no ha habido un acompañamiento y orientación pertinente para desarrollar la praxis de la colectividad.

3.2. Análisis detallado del problema

La problemática de la IER URAMA es amplia y compleja y se extiende a las cuatro áreas de gestión, empero, se enfoca para delimitar en una de ellas, específicamente en el área de gestión administrativa y financiera que en algo comparte con la directiva y detalladamente en el componente de talento humano. Por su característica e influencia impacta en los problemas generales como es el de conformar equipos de trabajo con características de clima organizacional. Afirmar que la experiencia en este conocimiento sobre el trabajo en equipo, colaborativo se encuentra en pañales es decir más de lo que se puede puesto que las instituciones educativas apenas están siendo impactadas en formación del personal en técnicas que han sido desarrolladas por organizaciones de tipo empresarial con relación a la gestión de la calidad. Se considera de esta manera que el problema del trabajo individual sin intención grupal hacia el cooperativo y colaborativo con fines y metas compartidas influenciará directa e indirectamente en la solución de problemas generales de la institución.

4. Problema de conocimiento

¿Podrán las instituciones educativas modificar las estructuras y políticas laborales hacia un trabajo colaborativo que mejore su clima organizacional a pesar de inscribirse en un marco tradicionalmente fragmentado y sin prácticas definidas?

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Generar cultura organizacional en la IER URAMA mediante la conformación de equipos de trabajo colaborativo.

5.2. Objetivos específicos

Aplicar técnicas de trabajo en equipo en el ámbito académico y pedagógico cotidiano.

Plantear el concepto de trabajo colaborativo en las prácticas docentes con fines de enseñanza y aprendizaje.

Organizar las distintas gestiones de la institución educativa mediante el trabajo en equipo.

Crear un clima organizacional pertinente al carácter educativo rural.

6. Justificación

Ahora que el mundo “creció” y se utiliza el concepto de globalización para referir este crecimiento, se tiene la sensación de que históricamente estuvo desinflado y pese a ello, se percibía gigantesco por lo desconocido o porque la ciencia, quizás la tecnología se desarrollaba mediante el susurro, en minúsculos espacios, garajes estrechos, herméticas charlas de dos o tres genios aislados en sus laboratorios, cuando mucho con mínimas y controladas oportunidades de comunicación por lo que no podían interactuar so pena de verse involucradas en dilemas ideológicos y políticos, intrigas de poder por siempre presentes, expuestos a perder la libertad o incluso la vida; se hace más evidente el atraso que la educación ha tenido para cumplir sus objetivos de formación en valores y de adquisición de conocimiento.

Es paradójico como lo señala Chaplin (1940) en *El Gran Dictador*, que mientras las distancias se acortan por medio del transporte y las telecomunicaciones más alejados nos sintamos los seres humanos para comunicarnos, compartir las bondades que da la ciencia y por el contrario la separación y el entendimiento sean más comunes. Empero, entraña en su discurso una invitación a unirnos, se diría, a hacer equipo y no ser presa de la voluntad arbitraria de la ideología bárbara de un solo hombre en la representación de Hitler, en momentos en que la comunidad científica y el avance tecnológico ya empezaba a insuflar el mundo para su crecimiento, momentos en que el conocimiento, la tecnología y la comunicación pronosticaban su hegemonía.

Sin embargo, pese a que el conocimiento tiene una génesis predispuesta a su aprendizaje y enseñanza, la pedagogía y sus disciplinas deben esperar un poco para darlo a conocer. Es preciso que ocurra el hecho para observarlo, que aparezca la peste para combatirla, el fenómeno tenga su influencia para estudiarlo y luego, un poco de atraso, no menos de 30 años, aunque en un terreno globalizado y tecnológicamente avanzado podría ser un año luz. Evidente para las ciencias exactas; incierto, indescifrable y complejo para las ciencias sociales.

En ese atraso, precisamente es en el que se encuentran las Instituciones educativas en relación a la gerencia educativa y sus sucedáneos, calidad, trabajo colaborativo, clima organizacional, etcétera. Por ser el tema educativo lo que es, el mundo lo que ha crecido y ciencia y tecnología lo que ha avanzado, es de asegurar que no es un trabajo que pueda emprender una sola disciplina ni obviamente lo pueda hacer una sola mente, es imperante unirnos, trabajar colaborativa y cooperativamente si queremos lograr el propósito humano de permanencia en la tierra sin llegar a destruirnos, mantener la supervivencia, puesto que se señala que:

El ser humano es un animal social, el más social de los animales, se nace en un estado inmaduro y más dependiente que cualquier otro animal. (...) Desde el principio de los tiempos el hombre se juntó con otros, se socializó, como modo de supervivencia, ante las dificultades del medio en el que se encontraba y lo que también pudo haberlo llevado a la competencia con otros grupos por el alimento, el agua o el refugio, para protegerse (Belver, 2015, p. 13).

Debido a la complejidad de antes y a las actuales que presenta el tema de la educación resulta infructuoso y desmedido pretender que las acciones que emprendan los docentes sigan haciéndose desde un examen individual, en un autodidactismo hermético ante semejante ejercicio investigativo que requiere la confluencia de esfuerzos, recursos y por la naturaleza misma de la educación y su carácter social, altamente participativo.

De una u otra manera la cultura nos inscribe en estructuras de grupo, interactuemos de manera consciente o no, se responda con asertividad al deber ser, ni anacoretas ni monjes enclaustrados en montañas que el mundo no sepa su localización, es un imperativo que esta inscripción social exija la participación de manera colectiva e interactuando. Montero (2011), dice que “Profesores y profesoras son, asimismo, miembros de una organización y como tales hay que considerarlos, de manera que, en coherencia, la formación forme parte de un proyecto de trabajo y desarrollo colectivo, no sólo individual” (p. 75).

Las distintas procedencias, las vivencias dan un constructo, un carácter único e irrepetible de la persona así mismo del profesional y su quehacer, empero hay un punto de apoyo posible para todos en la medida que se interactúe y de una manera podría decirse natural se crean ritmos colectivos salidos de resonancias conjuntas en el que se manifiesta la cualidad individual y personal.

La actitud egoísta de compartir la experiencia docente raya por lo bajo, para no desnudar las incompetencias o tapar los errores, quizás si se hiciera, toparíamos en lo alto, en la asertiva competencia de demostrar los éxitos cual galardones de desarrollo profesional y evolución con el cual ganaría la colectividad y el individuo encontraría el justo respeto y reconocimiento. Empero pertenece esta actuación a una actitud ideológica de formación y hasta de cultura pues se instala en antiquísimas formas de ver y entender el mundo por la sociedad.

Cualquier esfuerzo individual está condenado al fracaso de no atender la obligada actuación de trabajo colectivo, colaborativo y de cooperación máxime cuando se trata de un ejercicio que involucra interdisciplinariedad, multidisciplinariedad, reflexión y diálogo porque la educación por su carácter social así lo exige.

Con esta constante dialéctica de tensión, de tire y afloje, el trabajo en grupo más que un prometedor camino es un único camino si de alcanzar excelsos resultados se trata puesto

que si se procede de manera aislada, descoordinada y sin horizonte es fácil anticipar el fracaso y los esfuerzos serán hechos en vano. Nuevamente se expresa:

El ejercicio de la función docente se desarrolla así en un continuo entre el aislamiento y la independencia y la colaboración e interdependencia. Individualismo versus colaboración, satisfacción individual versus metas compartidas, control versus compromiso, conflicto versus consenso son algunas de las tensiones presentes en la cultura profesional docente. (Montero, 2011, p. 78).

La propuesta de mejorar las relaciones profesionales en un grupo de trabajo para que este se convierta en un equipo facilita su desempeño y propicia el desarrollo pertinente y apropiado de las metas y objetivos que persigue la colectividad.

Una verdad de Perogrullo que aquello que no se puede realizar en solitud se construya en grupo, no lo es tanto, puesto que el aspecto humano tiene en sus participantes un jalonamiento individual y existe en el comportamiento y la mente una especie de ego justificado en la complejidad de pensamiento y en la intervención social estructuras que se imponen y ennegrecen obstaculizando de tal suerte las cosas que se hacen aún más complejas de lo esperado.

El proceso educativo por su carácter social y la complejidad incrementada en tiempos modernos, globalizados y de formas de vida mediatizadas por la cambiante tecnología pone de relieve la necesidad de incorporar en las acciones la cooperación, intercambio de ideas, el trabajo colaborativo y la comprensión fundamental de que juntos es mejor. Sin embargo, si nos detenemos a discutir el axioma o a considerar la perogrullada de que si trabajas en equipo rinde más es porque en las relaciones humanas están las paradojas del mundo de manera amorfas unas amalgamas, unas confundibles e indeterminadas maneras de realizarse y converger en cualquier parte debido al carácter indistinto, siempre discutible, infinito del ser que es habitado y entra a interactuar con otros seres que se habitan.

Una gran aventura espera a las instituciones educativas para ponerse a la vanguardia de los tiempos, unirse, formar el personal docente e incluso de servicios administrativos y generales, lo suficiente en el trabajo grupal, colaborativo y cooperativo, que se reconozcan miembros de un equipo, con una tarea, un rol, responsabilidades para asumir y con un gran sentido de respeto por el otro y con sentido de la participación.

La IER Urama será intervenida en el talento humano ya que se considera a las personas el bien máspreciado dentro de cualquier organización, por ser quienes la conforman, estructuran, dándole vida y carácter. Debido a ello se debe actualizar al personal en la conformación de equipos de trabajo con sentido colaborativo y poder adquirir cultura organizacional de nivel considerable de manera que se beneficie la comunidad educativa en general y se influencie a la totalidad de las gestiones propias de la institución educativa.

7. Fundamentación

Es más que evidente que los propósitos del trabajo en grupo – pareciera pertinente decir en equipo - traen consigo alerta extrema en la pérdida de individualidad y las adecuadas estrategias que se plantean en este sentido entran en controversia con la intención de diferenciar claramente las acciones que la separan del egoísmo propio de las formas de organización social promovidas por las sociedades actuales.

Este marco teórico seguidamente expone planteamientos del trabajo colaborativo – cooperativo con obvios referentes optimistas sobre su eficacia desde un punto de vista racionalmente lógico en la conformación de equipos para afrontar problemáticas determinadas, pero advierte en él, de igual manera, la posibilidad, también racional y filosófica de creer en la individualidad teniendo un mero cuidado para no promover el ya acentuado egoísmo que por otras razones sociales, económicas o éticas, se encuentra posicionado.

Lo que se pretende es dejar en claro que por naturaleza al hacer cosas juntos es una obligación pero que es una necesidad antropológica no desconocer el ser único e irrepetible que participa irremediamente del tejido social.

El ser humano es un animal social, el más social de los animales, se nace en un estado inmaduro y más dependiente que cualquier otro animal. (...) Desde el principio de los tiempos el hombre se juntó con otros, se socializó, como modo de supervivencia, ante las dificultades del medio en el que se encontraba y lo que también pudo haberlo llevado a la competencia con otros grupos por el alimento, el agua o el refugio, para protegerse. (Belver, 2015, p. 13)

Seguidamente a este planteamiento, Belver reafirma su idea con la de Aristóteles (s.f.) quien sitúa al ser humano como el más gregario de los animales, por sobre las abejas o cualquier otro animal y por el sólo hecho de tener palabra, y se puede a partir de allí suponer todo el andamiaje simbólico que ello implica.

No obstante, aparece el contra ejemplo, una afirmación que entra en controversia con Aristóteles, que considera la condición del lenguaje como elemento diferenciador mediante el uso de la palabra, el elemento más social, mientras Huxley (1985) afirma:

En términos biológicos, el hombre es moderadamente gregario, no un animal completamente social; es un ser, por ejemplo, más como el lobo o el elefante que como la abeja o la hormiga. En su forma original, las sociedades humanas no se parecían a la colmena o el hormiguero; eran meras manadas. La civilización es, entre otras cosas, el proceso por el que las primitivas manadas se transforman en una analogía, tosca y mecánica, de las comunidades orgánicas de los insectos sociales (...). El termitero ha llegado a ser un ideal realizable y, a los ojos de algunos, deseable. Sobra decir que es un ideal que nunca se realizará. Hay un abismo entre el insecto social y el mamífero no muy gregario y de cerebro grande; aun en el caso de que el mamífero hiciera todo lo posible para imitar al insecto, el abismo subsistiría. Por mucho que lo intenten, los hombres no pueden crear un organismo social; lo único que pueden crear es una organización. (p. 41)

Pero, recordemos el planteamiento inicial, el elemento reclama dentro del conjunto una característica propia, la individualidad una propiedad que parece oponerse a la idea optimista de que el grupo se impone sobre el individuo.

Ya se dijo que se aceptará las técnicas de grupo como una estrategia de gran importancia para solucionar problemas sociales, pero no debemos sacrificar el espíritu individual y su participación en el equipo. Huxley (1985), comenta:

Vemos, pues, que la tecnología moderna ha llevado a la concentración del poder económico y política y al desarrollo de una sociedad gobernada (...) por la Gran Empresa y el Gran Gobierno. Pero las sociedades están compuestas de individuos y son buenas únicamente en la medida en que ayudan a los individuos a realizarse conforme a sus potencialidades y a lograr una vida feliz y fecunda. (p. 35)

Debería este trabajo mantener un pensamiento unidireccional sobre la creencia que apunta a mantener una fe en la conformación de equipos con trabajo colaborativo para la solución de todos los problemas sociales del mundo moderno, que exige de los participantes apertura, comunicación, interacción, heterogeneidad, respeto de los miembros, y un intercambio de ideas de manera democrática. Pero, es pertinente exponer las divergencias que se han encontrado y la pérdida de individualidad y respeto por el ser único que habita el cuerpo y el detrimento que menoscaba la esencial forma de existencia para cohabitar un mundo que pretende uniformar las creencias y hasta las costumbres por la ceguera que se impone por fuerza de la cacareada globalización.

Según lo ha mostrado el señor William Whyte en su notable libro *the organization man, nuestro sistema ético tradicional, el sistema en el que lo primordial es el individuo, está siendo reemplazado por una nueva Ética Social. Las palabras claves son “ajuste”, “adaptación”, conducta socialmente orientado”, “pertenencia”, “adquisición de aptitudes sociales”, “trabajo de equipo”, “vida de grupo”, “lealtad de grupo”, “dinámica de grupo”, “ideología de grupo”, “creatividad de grupo”. Su supuesto básico es que el conjunto social vale más y tiene más importancia que sus partes individuales, que las diferencias biológicas natas tienen que ser sacrificadas en aras de la uniformidad cultural, que los derechos de la colectividad tiene precedencia sobre lo que el siglo XVIII llamaba los Derechos del Hombre. (Huxley, 1985, p. 42)*

Por tanto, la conformación de equipos de trabajo colaborativo debe tomarse, por las razones éticas expuestas, como una estrategia social propicia para llevar a cabo, a un mejor término, metas y propuestas, precisamente ahora que el individuo decantado de su identidad ha sido desplazado de su posición dentro de la manada y es un elemento para acercarse a la organización social lo más posible, para parecerse al ideal de organismo social de los insectos como la abeja o la hormiga.

7.1. Trabajo Colaborativo

Un tanto con un paso atrás en las organizaciones educativas se ha estado implementando la estrategia del trabajo colaborativo mediante la conformación de equipos, copiando la ruta de organizaciones empresariales y de otro tipo que inicialmente

experimentaron estrategias para alcanzar con éxito sus objetivos hasta lograr, de acuerdo a los avances tecnológicos y el continuo cambio social, una cultura organizacional.

Podría sorprender que el escenario educativo no haya sido el motor de la estrategia dada su naturaleza formativa y la responsabilidad que le ha sido encomendada por la sociedad, sin embargo, es precisamente su estructura objetivos y fines, sus productos desde el punto de vista económicos, oficiales, su carácter estatal diferenciados de la actividad privada que explican este atraso.

Siendo así, es la educación como lo anuncia Jimenez (2009) la que debe llevar a buen término la exigencia social de cambio para bien de la sociedad:

Las nuevas políticas educativas deben enfocarse en la preparación de las jóvenes generaciones para enfrentar con éxito y dignidad los cambios radicales que marcan nuestra civilización; por ello, es necesario brindar, por medio de la experiencia educativa, herramientas que promuevan sistemas colaborativos de convivencia para un adecuado desenvolvimiento social, en los que se reconozca el trabajo con otras personas como un medio fundamental para el logro de objetivos sociales, en el marco de la era de la globalización y de la sociedad del conocimiento y la información. (p. 96).

El logro de los objetivos sociales debe hacerse mancomunado, no es un trabajo de uno solo, es necesario la participación del grupo que haga equipo, como claramente lo expone Jiménez (2009), en un intercambio de ideas, interactuando en equipos conformados colaborativamente y con el reconocimiento de habilidades, competencias y capacidades en las que se destaca cada uno de los miembros. El trabajo en solitario no puede ser equiparado al trabajo en equipo, este último suele ser más completo y lleno de riquezas en ideas y propósitos de éxito. Razón por la cual las Instituciones Educativas, entiéndase Organizaciones Educativas, debe procurarse generar condiciones necesarias en la que intervengan equipos de trabajo colaborativo. Jiménez (2009), interpretando a Glinz (2006) afirma que

para la implementación del trabajo colaborativo es necesario señalar que lo más importante desde este enfoque es que la suma de esfuerzos y la concurrencia de varias personas son preferibles a la habilidad o capacidad aislada de cada persona.

Un administrador o una administradora de la educación no debe perder de vista su

función: crear las condiciones necesarias para la formación de ciudadanos y ciudadanas, según el contexto social donde se desenvuelven; por lo tanto, la organización educativa es en un escenario propicio para el desarrollo de proyectos que promuevan valores y fundamentos democráticos y la equidad. (p.98)

Claramente puede asegurarse que debe haber un interés compartido cual motivaciones para lograr los objetivos individuales a través de la intervención en conjunto, que las personas en un grupo o equipo encuentre su quehacer se hace relevante, estimulante y dinamiza e impulsa a la organización a lograr sus metas y fortalecerse y que en el trabajo colaborativo es esencial la participación y la promoción del talento humano.

El identificarse con un grupo en torno a la realización y ejecución de proyectos permite llegar a acuerdos y crear dinámicas propias de intercambio que favorecen la consecución de objetivos propuestos. La sola idea de que cada persona es única e irrepetible bastaría para justificar la necesidad de complementarnos para que juntos se alcance el todo, o por lo menos el intento de ello. La participación en un grupo involucra interacción de democracia, de tal manera que la heterogeneidad es un elemento aportante positivo. La unidad con el todo de manera sistémica, en una interdependencia que lleve a la completud y a la valoración de la intervención de esa unidad en relación a la integración de cada una de sus partes para lograr los objetivos del proyecto.

Se deduce así una de las características especiales que deben tener los grupos, heterogeneidad y García (2011) registra como competencia que debe tener el hombre moderno de la sociedad y citando a

DeSeCo propone tres tipos de competencias fundamentales o claves (Pérez Gómez, 2007 y Escudero, 2008): 1. Competencia para utilizar herramientas de forma interactiva y eficaz. (...) 2. Competencia para funcionar en grupos sociales heterogéneos. El foco se sitúa en la interacción con “el otro”, con los otros diferentes. Los seres humanos dependemos desde siempre de los lazos sociales que establecemos con los demás. En la época actual caracterizada por la globalización, los poderosísimos movimientos migratorios y la constitución multicultural de las sociedades, se incrementa la diversidad social e individual y se requiere el desarrollo también individual y grupal de competencias que impliquen saber y querer convivir y funcionar en diferentes grupos humanos con mayor o menor grado

de heterogeneidad. Ello implica relacionarse bien con los demás, saber y querer comprender y cooperar, así como competencia para resolver con empatía y de forma democrática los inevitables conflictos de la vida social. 3. Competencia para actuar de forma autónoma. (...) (p. 53)

Pero antes de señalar las características básicas del trabajo colaborativo, se hace una pequeña digresión para especificar lo que García (2011), señala grupos cooperativos, pero este trabajo nombra equipos colaborativos, dejando en claro que aunque existen diferencias de matices entre grupo – equipo y entre cooperar y colaborar son innecesarios remarcarlos, tan sólo, como García (2011: 106) lo hace, se cita:

Cabero (2003: 135) señala en este sentido que “aun sabiendo que entre ambos términos se pueden establecer matices diferenciadores, los vamos a utilizar de forma indiferente, considerándolo como un recurso, una estrategia y una metodología de instrucción (...) en la cual varían los roles tradicionales desempeñados por el profesor y el estudiante en una metodología tradicional de receptor bancario de la información”

7.2. Características del trabajo colaborativo

Retomando las características señaladas por García (2011), para reconocer que la simple agrupación de personas no brindan garantía de colaboración o cooperación, puesto que deben responder a dinámicas propias para que demuestre interacción, comunicación, motivación, cooperación, participación, asunción de responsabilidades, planificación y resultados. Dice García (2011: 98) que

Existen cinco dimensiones básicas que caracterizarían a un grupo cooperativo (Johnson, Johnson y Holubec, 1999):

1. Interdependencia positiva: (...)
2. Responsabilidad individual y de grupo: (...)
3. Interacción estimuladora, preferentemente cara a cara. (...)
4. Gestión interna: (...)
5. Evaluación del grupo: Valorar su funcionamiento como equipo con relación al logro de los objetivos (...)

Por su parte Jiménez (2009:100) señala aspectos de igual confluencia pero con conceptos titulares que aquí se consideran análogos y se cruzan perpendicularmente para encontrar cruces comunes fácilmente identificables pero que son llamados aspectos para tener en cuenta al momento de establecer los llamados equipos colaborativos:

Para lograr el establecimiento del trabajo colaborativo, siguiendo a Huertas y Rodríguez (2006), en la propuesta se indica que se deben transformar las individualidades en un equipo por medio de la internalización de un aprendizaje colaborativo, en el cual es necesario favorecer un proceso en que se exploren y elaboren aspectos afines a los siguientes conceptos:

- cohesión
- asignación de roles y normas
- comunicación
- definición de objetivos
- interdependencia positiva

Así mismo, otros autores, simplificando la lista pero por ello no menos completa, presentan un esquema parecido en el propio trabajo elaborado por García (2011: 100) citando otros autores:

Fuentes et al. (2002) consideran necesaria la presencia de una serie de factores para poder etiquetar a un número de personas como grupo, tales como:

- Percepción de un objetivo y meta común.
- Cierta grado de interacción entre sus miembros.
- Actitudes, normas y valores comunes.

Puede considerarse no hacer especificaciones o explicación de cada una de estas características por lo explícitas en la concepción misma de sus entradas (títulos) y por las comparaciones que se indica de los conceptos que los autores citados conceptualizan, y cabe, en este instante hacer especial referencia a la concepción misma de los equipos de trabajo colaborativo, reconocer sus etapas en la conformación, concepción de cada uno de ellos al momento en que se disponga a realizar un proyecto que involucre la participación, planeación, organización, objetivos perseguidos en una organización, estructurada o en proceso de conformación.

7.3. Consolidación de equipos

La investigación de García (2011) se refiere a fases que atraviesan la conformación y consolidación de equipos de trabajo colaborativo, de cualquier naturaleza, que involucra, lógicamente, la interacción de espacio y tiempo, conocimiento entre pares, comunicación y un acomodo a las expectativas individuales y de grupo, en las que se desarrollan de acuerdo a sus dinámicas y características particulares pretextos propios y necesarios en un periodo de actividad o de duración del proyecto o la tarea compartida, ciclo de vida para García (2011:100):

Los grupos se constituyen atravesando una serie de fases que constituyen su ciclo de vida (Morales, 1994; Núñez y Loscertales, 1997; Alonso y Berbel, 1999; Fuentes et al., 2002; Reza Trosino, J., 2005; Rousseau, Aube y Savoie, 2006 y Taberner, 2010):

1. Fase de formación: Supone el inicio del grupo y se caracteriza por ser una fase de tanteo: (...)
2. Fase de tempestad (estado de insatisfacción): Cuando los miembros del grupo comienzan a hacer conjuntamente su tarea, cada individuo “pelea” por preservar su identidad mientras la identidad del grupo se va haciendo más fuerte.
3. Fase normativa (estado de resolución): (...) La mayoría de los miembros aceptan el proceso y trabajan para construir el espíritu de equipo.
4. Fase de desempeño o producción: El grupo comienza a ser una unidad eficaz en la que todos trabajan consecuentemente. El grupo está cohesionado y realiza sin dificultad la tarea asignada.
5. Etapa de aplazamientos, disoluciones y ajustes. El grupo ha finalizado su tarea y debe disolverse.

Se puede intuir que el trabajo en grupo activa la reflexión en un pensamiento abierto que genera conocimiento y permite el alcance de objetivos y la resolución de problemáticas propias de una ciencia, disciplina o estudio determinado. por lo tanto, es vital contar con un proyecto debidamente estructurado en que cada integrante del equipo se sienta identificado y posibilite la interacción, el respeto, intercambio y participación, con lo cual cada uno se sentiría parte fundamental y motivado porque su actuar es significativo y de valor dentro del grupo, de tal manera que, cada integrante debe tener claro su accionar, el desempeño

que realiza y la responsabilidad que le compete. El proyecto debe responder a una visión de futuro compartida, a una planificación organizada en que cada uno entienda qué y cómo debe realizar su labor.

Se puede, a partir de ahora, hacer algunas reflexiones en torno al liderazgo en consideración a la cultura organizacional y el protagonismo evidente del talento humano, como del papel que ocupa el gerente educativo en estos aspectos de conformación de equipos con claros aspectos del trabajo colaborativo.

7.4. Liderazgo del talento humano

Existen una relación directamente proporcional entre el estilo de liderazgo y la motivación que mantienen los educadores en su ambiente laboral, especialmente aquellos donde la democracia es característica para que los educadores tengan la colaboración como una acción en su haber.

El liderazgo concebido como una actividad humana de dominio y supresión de los trabajadores en el ámbito social general, anula las individualidades y, por tanto, la manifestación positiva hacia los objetivos del grupo queda relegada a una resistencia de formas negativas que impiden alcanzar metas y vicia el ambiente laboral con prácticas insanas, incoherentes y sin sentido.

El estilo de liderazgo debe ser de libertad de acción dentro de un grupo para que se tenga la sensación de realizar las cosas alentados por la motivación, con ideales propios de la democracia, esto es de participación, respeto, argumentación y compromiso. En otro sentido es la consideración del valor del desarrollo humano dentro de una sociedad. Permitir que las personas desarrollen un liderazgo o por lo menos que sientan que pueden deliberar y tomar en ocasiones decisiones en su labor, propicia sentido y significado en lo que realizan y facilita progresar en las individualidades favoreciendo al grupo en su accionar.

Las problemáticas de una organización deben considerarse sistemáticamente, la persona en el grupo, como el elemento en el sistema, no porque sume sino cómo interactúan entre ellas y se afectan, es decir, se influyen. El liderazgo y la motivación de los trabajadores tienen vínculos que deben tenerse en cuenta al momento de analizar la problemática de una organización.

Sin embargo, se plasma la idea que un líder comporta en su personalidad un “don de gente”, un carisma especial para llevar a cabo ese acercamiento a las personas que coadyuvan en la organización, así mismo, la necesidad de contar con un grupo especial que no exagere su relación con el líder hasta el punto de malinterpretar lo que las relaciones amistosas en el ambiente laboral deban llevar a cabo. En las organizaciones la motivación y el estilo de liderazgo propicio sería el democrático, bien entendido, para cada uno de los roles que ocupan los miembros que la conforman. Cortés (2005), tiene esta referencia:

Por otro lado, se evidenció que los líderes abiertos (aquellos que mantienen un trato con los profesores como colegas, que son amistosos, considerados y que establecen parámetros razonables), son aceptados por los maestros y además recompensados con su confianza. Lo que puede indicar que el tipo de liderazgo que requieren los educadores se acerca más a un estilo democrático, donde la participación, la confianza y el respeto son elementos fundamentales en la interacción. La asociación entre el liderazgo y el clima organizacional, y en específico, la relación existente entre un liderazgo de tipo democrático y un clima organizacional agradable, en las investigaciones anteriores, tiene implicaciones importantes, tales como; la confirmación de la necesidad de modelos democráticos que conlleve la toma de decisiones participativas dentro del grupo de profesores. (p. 206)

Bastante nocivo sería para el sistema educativo ejercer sistemas autoritarios y de control sobre los educadores, coartándoles su capacidad de compromiso y su participación. En este aspecto resulta un tanto confuso para el director ser consciente de la ambigüedad a la que está expuesto, por un lado, la rigidez del sistema (gobierno) y por el otro la debida actitud democrática que debe demostrar y desarrollar entre los educadores para que estos actúen con compromiso y no con desmotivación laboral ante sus estudiantes y colegas.

Un jefe distinto que, cumpliendo a convención, lo hace mediante métodos no convencionales. En este sentido debe entenderse la libertad para actuar, así mismo, los educadores transmitirán en sus estudiantes eco de lo que el director hace con ellos y habrá un ambiente fresco laboralmente hablando.

De esta manera comienza a desarrollarse las características de un liderazgo transformacional, que Cortés (2005), concluye así:

En síntesis, un liderazgo ejercido en las instituciones educativas, para que sea efectivo en el nivel de las relaciones humanas debe considerar algunos elementos básicos, entre los cuales se encuentra:

Una concepción integral de ser humano. Desde esta perspectiva se debe tener consideración por las personas. Dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los y las trabajadoras es fundamental (p. 211)

De tal manera, las acciones del líder, el gerente educativo, se encuentran en una cuerda floja constantemente, que conecta la norma y las relaciones sociales, por lo tanto, debe equilibrarse y mantener pasos seguros evitando caer y afectar la dinámica institucional y la cohesión del grupo de trabajo.

7.5. Un modelo para el trabajo colaborativo: el constructivismo

Varias de las informaciones recopiladas por este trabajo coinciden al encontrar referencias del modelo constructivista con el trabajo colaborativo. En el caso de Belver (2015: 13) comenta,

Los pensadores del constructivismo están de acuerdo en las ventajas del trabajo grupal en las aulas. Así como Aristóteles afirmaba que el hombre es un ser social que se agrupa para constituir la casa y la ciudad, se debería educar en grupo para constituir una mejor sociedad. La escuela es un lugar integrador en donde personas de distintas edades, etnias, creencias y niveles socioeconómicos estudian, lo que podemos denominar como un gran grupo, pero cuando se habla de trabajo grupal pueden ser desde pequeños grupos que se forman en el aula a toda una comunidad que se involucre en el desarrollo de algo, mediante la investigación y la práctica. La posibilidad de trabajo en grupo es poco aprovechada en el aula y muchas veces mal utilizada. Citando a Roselli (1995) que afirma: “la superioridad del trabajo en colaboración es grande con respecto al individual, pero esto se da sólo bajo ciertas condiciones, que el docente debe tomar en cuenta”.

Es esa razón del constructivismo de aprender haciendo, interactuando, dialogando que el sujeto aprende de una manera social como lo plantea Vigostky, y psicológicamente

como lo hace Piaget, en un intercambio que debe darse por la participación y el trabajo en grupo. Más adelante Belver (2015: 20), puntualiza

Por esto, se reconocen a la exposición dialogada y al sistema de enseñanza-aprendizaje del aula taller, como las estrategias madres del constructivismo. El aula ya no sólo posa la mirada en la sociedad docente-estudiantes, sino también en la comunidad de aprendices. Roselli defiende la función socializadora de la relación estudiante-estudiante y, alineado con las propuestas teóricas de Piaget y Vygotsky, reivindica la conveniencia del trabajo en colaboración y cooperación. (Roselli, 1999). El conocimiento resulta de la construcción por intercambios entre los sujetos y el medio. Estos intercambios pueden ser realizados por el sujeto solo o enriquecido mediante la colaboración entre pares. Y la importancia de las interacciones sociales entre pares resulta tan, o aún más relevante, para el progreso del conocimiento como la acción de los docentes. La auténtica colaboración se da entre pares ya que, inevitablemente, la mirada adulta, el poder del docente, actúa como coactivo y ejerce una férrea coerción sobre el pensamiento del estudiante.

Sobrarían más explicaciones al respecto del recomendado modelo, aclarando, sin embargo, que modelos como el dialógico, y los demás, son prácticos para utilizar las estrategias grupales que favorezcan la práctica para la conformación de equipos, para desarrollar el trabajo colaborativo, sin embargo, se deja esta apreciación de Quiñones (2005) que puede brindar algo más de precisión al respecto:

El modelo constructivista está en definitiva centrado en el aprendiz, en sus experiencias previas, de las que hace nuevas construcciones cognitivas, y considera que la construcción se produce: (a) cuando el sujeto interactúa con el objeto del conocimiento (Piaget); (b) cuando esto lo realiza en la interacción con otros (Vigotsky); (c) cuando es significativo para el sujeto (Ausubel). Además, es necesario mencionar que en la metodología constructivista se considera que en los humanos el aprendizaje es siempre una construcción interior y subjetiva. Y lo que el ser humano logra alcanzar o ser es esencialmente el resultado de su capacidad

particular para adquirir conocimientos que le permiten anticipar, explicar y controlar a su conveniencia la realidad circundante. (p. 3)

8. Metodologías y actividades

8.1. Tipo de estudio

El trabajo propuesto para este proyecto tiene como finalidad empoderar la IER Urama en la Cultura Organizacional mediante la conformación y consolidación de equipos de trabajo colaborativo. Se ha estado recurriendo a la elaboración de fichas para la recopilación de la información y análisis, con la orientación del coordinador de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales, el profesor David Ospina. Por la temática problémica, socio-educativa, se ha realizado en el campo de una investigación acción de corte cualitativo, que está en consonancia con lo expuesto por Katayama (2014):

La Metodología de la Investigación Cualitativa es aún un paradigma emergente y en formación. En ese sentido, por un lado, constituye uno de los últimos, si es que no el último, desarrollos de la metodología de la investigación científica; por otro lado, constituye un acercamiento novedoso a una serie de fenómenos, sobre todo sociales, que no son medibles o cuantificables por lo que escapan a la metodología de la investigación tradicional.

En ese sentido, la metodología de la investigación cualitativa busca estudiar de manera científica los imaginarios, las representaciones, las culturas y subculturas

humanas. En una palabra, todo aquello que guarda relación con el universo social y el mundo representacional del ser humano. (p. 17)

Por tanto, no es propiamente una investigación sino un proyecto de desarrollo administrativo tal como lo describe Gomez et al (2013)

Proyectos de desarrollo administrativo: dirigidos a mejorar un proceso administrativo o una organización. Los proyectos de desarrollo institucional se interesan en mejorar, modificar, ampliar o crear una organización de trabajo y de los sistemas que la componen. En salud, este tipo de proyectos generalmente facilitan la revisión y la renovación de la administración del sistema de salud y de los servicios, o de una parte de la organización, incluyendo el replanteo eventual de las políticas, estructuras, sistemas, modelos, recursos y procedimientos, en un proceso donde el desarrollo del talento humano es el elemento central. Su ejecución suele demandar recursos adicionales, diferentes a los que se destinan a actividades operacionales normales en una institución. Su éxito no es posible sin una voluntad política seria y un alto grado de compromiso del talento humano para que su operación se prolongue en el tiempo y logre las transformaciones deseadas. (p. 27)

8.2. Participantes

La intervención en trabajo colaborativo está dirigido a 11 docentes de la IER Urama, sede central y a 4 integrantes del personal de servicios generales y administrativos, con variantes temáticas de la labor pedagógica. Igualmente, se considera su aplicación de manera extensiva a los 19 docentes restantes de las veredas. Todas son personas con edades entre los 25 y 55 años, con primacía de mujeres. La condición para su intervención está dada por pertenecer a la sede central.

8.3. Instrumentos para la Recolección de Información

Algunas de las actividades realizadas, teniendo en cuenta que se hace con la investigación acción, es fomentar el trabajo en equipo y su conformación, mediante la capacitación en el trabajo colaborativo, aplicación de dinámicas de grupo, herramientas gerenciales de planeación, organización, evaluación y adquisición de resultados.

Indistintamente se han escogido presentaciones virtuales, autores académicos en el tema de trabajo colaborativo y clima organizacional de programas difundidos por la administración educativa departamental, nacional y de influencia empresarial, como Empresarios por la Educación (ExE) del programa Rectores Líderes Transformadores (RLT), y el grupo NUTRESA con la propuesta de Líderes Siglo XXI. Otros trabajos de adaptación son pertinentes para “Talleres sobre metodologías para trabajo en grupo”, propuesto por Manual de gestión de proyectos Gómez et al (2013) que tienen precisas observaciones respecto al trabajo en equipo: “En el seno de programas de corte constructivista, un convenio de desempeño como el que le invita a suscribirse no es un formalismo, sino la condición esencial sin la cual no podrá darse la construcción colectiva.” (p. 174)

Como la metodología es la investigación acción, al tiempo en que se proporciona un terreno propio y común con la temática organizacional, se indaga en el clima de relaciones y la conformación pertinente de equipos de trabajo colaborativo.

8.4. Variables de estudio

Las variables están dadas por tres grandes temas: el cultura organizacional, ambiente escolar y trabajo colaborativo.

8.5. Procesamiento y análisis de datos

El uso de herramientas y programas de la era de la tecnología, la información y la comunicación (TIC), son de uso constante y frecuente y se tiene a disposición material impreso y materiales didácticos, uso de marcadores, y otros elementos didácticos propios y necesarios para el trabajo grupal.

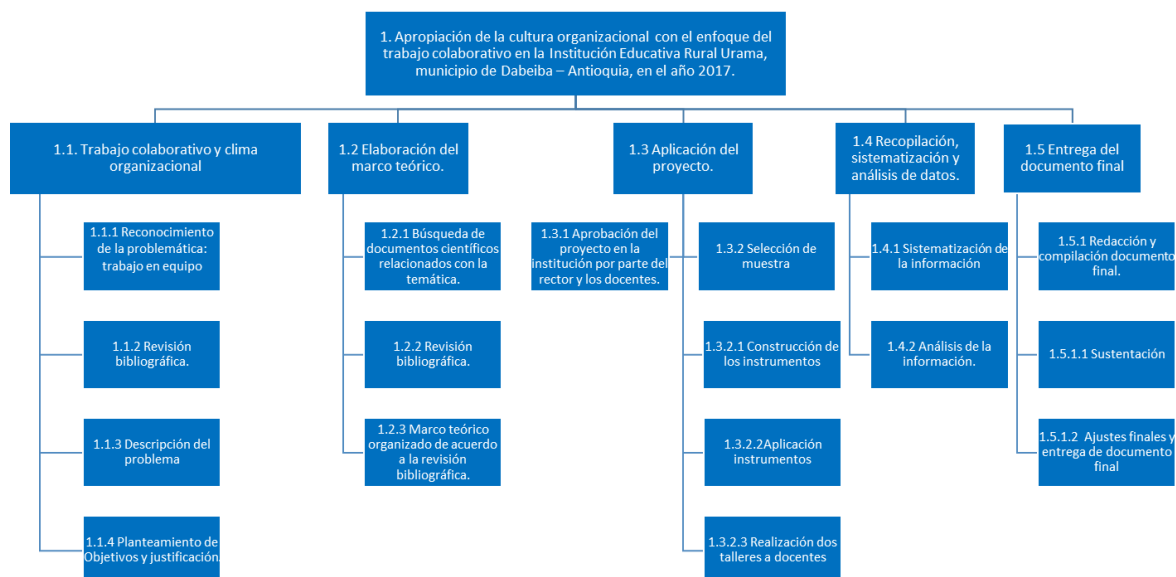
8.6. Diseño del Proyecto

Se han realizado dos reuniones docentes para tener acercamientos teóricos con el trabajo colaborativo y estudiado el tema. Por su parte con el personal de servicios generales y administrativos, se realizó el taller de las cinco “S”, como pretexto de integración grupal y de trabajo en equipo colaborativo.

Se está preparando mediante la conformación de grupos llamados comités la celebración de los 40 años de la institución educativa por lo tanto se tiene una buena excusa para ejecutar propuestas, realizar reuniones, implementar dinámicas de grupo, entregar responsabilidades y tomar decisiones. Esto quiere decir que, a pesar de tener planeaciones, con el transcurso de los días se van ajustando, algunas se ejecutan y otras no planteadas surgen dictadas por el contexto.

De tal manera que habrá espacios para evaluar las actividades, establecer ajustes y determinar el efecto favorable o no, avances o retrocesos del proyecto de desarrollo administrativo propuesto para la Institución.

8.7. Detalle de las actividades



9. Mapa del proyecto

Alcance
El proyecto de investigación tendrá una duración de siete meses, se llevará a cabo en cuatro etapas: la primera de sensibilización, la segunda de implementación de herramientas y técnicas grupales para adquirir distintas habilidades de comunicación, coordinación, integración, la tercera de conceptualización teórica y una cuarta de aplicación conformación de equipos de trabajo colaborativo elaborando proyectos pedagógicos y productivos en la Institución Educativa Rural Urama.
Medible
El proyecto incluirá la realización de: Cuatro encuentros en proporción a las etapas para ser desarrolladas que abarcan un día laboral cada uno con los docentes y administrativos y personal de servicio docente los cuales deben desarrollar las actividades que pretenden aportar, medir, cualificar e incluso cuantificar las habilidades y conocimientos correspondientes que tienen y deben adquirir los miembros de los equipos respecto al trabajo colaborativo y la conformación de equipos por áreas o roles que se desempeñen en la institución educativa.
Tiempo

El proyecto tendrá una duración de 7 meses:

1. En el primer mes se hace presentación del proyecto y se llevará a cabo la etapa de sensibilización, para ello se recurrirá proporcionar herramientas de aplicación como son las dinámicas de grupo y técnicas grupales de estudio y comunicación, se utilizará textos de carácter literario reconocidos, y se fijarán compromisos que den cuenta del objetivo motivacional.
2. En el segundo mes, también se conformarán equipos de trabajo con carácter colaborativo por lo que se brindarán documentos de estudio para comprender la cultura organizacional y su influencia en las instituciones educativas para que sea la primera institución educativa del municipio y una de las pocas en el departamento de carácter oficial en operar gerenciando sus procesos y conteniendo cultura organizacional.
3. En el tercer mes, se implementarán proyectos para la aplicación de herramientas de corte grupal e integración de equipos de trabajo colaborativo dirigidos a mejorar las áreas de gestión y el mejoramiento de la institución buscando solucionar la problemática del contexto de la organización.
4. En el cuarto mes se revisará y evaluará el proceso de documentación y archivo de la experiencia de manera sistemática con fines de divulgación y apropiación.
5. En el quinto mes, se realizarán mediciones y un seguimiento a los proyectos elaborados con el fin de evaluar los procesos y si la institución ha adquirido el carácter de una organización que aprende.
6. Los dos meses restantes serán de retroalimentación, aplicación y apropiación permanente que puedan determinar una cultura organizacional pertinente a las instituciones educativas y en consonancia con las exigencias actuales.
7. Finalmente se espera poder presentar un trabajo detallado, práctico y sencillo de entender del camino recorrido para compartir con otras instituciones.

Económico

Los costos serán gestionados y asumidos por los investigadores, el cual incluye:

Papelería:	100.000
Refrigerios para el taller teórico – práctico y la conferencia:	400.000

Total:	\$500.000
Resultados	
<p>El proyecto al finalizar permitirá tener un registro sistematizado de la metodología empleada, las evidencias pertinentes a cada etapa mediante fotografías, uso de audiovisuales, instrumentos y herramientas en la conformación de equipos de trabajo colaborativo, los informes de la experiencia con comentarios de los participantes, una propuesta organizada y disponible para aplicar en otras instituciones, evidencias del estilo alcanzado por la organización en términos de la cultura adquirida, una presentación en audiovisual que caracterice la nueva institución educativa</p>	

Personas o grupos de interés	Nivel de participación	Expectativas de la persona o el grupo	Estrategia o plan de respuesta a sus expectativas
Rector	Alto	Conformar equipos de trabajo colaborativo con visión de cultura organizacional	Aplicar dinámicas de grupo pertinente a las habilidades, sensaciones y sentimientos de los miembros.
Docentes de la I.E.R. Urama	Alto	Aportar sus conocimientos en la conformación de equipos de trabajo y en la elaboración de proyectos.	Interactuar con sus compañeros en un clima de respeto mutuo y de aprendizaje compartido.
Estudiantes de la especialización en Gerencia Educativa – Investigadores	Alto	Adquirir herramientas gerenciales de gran impacto que se puedan aplicar en otras organizaciones incluso de no tener el carácter educativo	Planificar adecuadamente las acciones y lograr los conocimientos necesarios para la conformación de equipos de carácter colaborativo y cooperativo.

10. Recursos humanos

Stakeholder	Sus expectativas	Riesgo: ¿Qué pasa si son satisfechas sus expectativas?	Tipo de riesgo (legal, social, ambiental, financiero, mixto)	Nivel de urgencia	Plan de respuesta
Rector	Crear un clima organizacional y un equipo de trabajo colaborativo que impacte en las actividades pedagógicas y en el estilo laboral de la institución educativa oficial.	Se podrá replicar la propuesta en las demás instituciones educativas oficiales del municipio y del departamento.	Organizacional	Alto	El factor humano es protagónico en primer orden y la conformación de equipos de trabajo colaborativo impacta en cada una de las áreas de gestión.
Docentes	Apropiarse de la propuesta y replicarla en el trabajo pedagógico y en las actividades de la institución.	Impacto en el clima escolar de la institución.	Organizacional	Alto	Se adquiere mejores herramientas de profesionales y pedagógicas para realizar la labor docente.

Stakeholder	Sus expectativas	Riesgo: ¿Qué pasa si son satisfechas sus expectativas?	Tipo de riesgo (legal, social, ambiental, financiero, mixto)	Nivel de urgencia	Plan de respuesta
Estudiantes	Adquirir herramientas de trabajo colaborativo y mejora en el ambiente escolar.	Retrasar su proceso educativo y fomentar la apatía en su formación.	Organizacional	Medio	Mejores desempeños escolares y crear hábitos de solución de problemas en equipos colaborativos.
Padres de familia	Promover su participación en las actividades institucionales con las características colaborativas y de cooperación.	Alejarse de la participación activa en el desarrollo institucional.	Social	Medio	Invitarlos a participar de actividades escolares saliendo del esquema de reuniones y escuela de padres tradicionales.

11. Trabajo de campo

INSTITUCIÓN EDUCATIVA RURAL URAMA		
Informe No. 1	Fecha: 25 de marzo de 2017	Hora: 8:00 a.m.
Nombre de la actividad: “la escuela que soñamos”		Descripción de la actividad:
Realizada por: Giovany Alberto Colorado Restrepo		No. De participantes: 100

Agenda
<p>Oración, saludo y reflexión</p> <p>Recibimiento a las comisiones mixtas de estudiantes, padres de familia y docentes</p> <p>Dinámicas de distensión</p> <p>La escuela que soñamos</p> <p>Receso</p> <p>Plenaria de lluvia de ideas</p>
Detalle de la actividad
<p>Es una etapa de sensibilización en que se convocó a la comunidad en general para conformar comisiones mixtas de estudiantes, padres de familia y docentes con la intención de plasmar puntos en común en torno a “la escuela que soñamos”, Aportes a los objetivos, metas institucionales y tener un espacio de reflexiones generales.</p>
Resultados de la actividad
<p>La comunidad en general organizada en comisiones mixtas tuvo la oportunidad de plasmar por escrito la escuela deseada, la que se alberga en el deseo o en el sueño mediante la dinámica de escribir y decorar en papel de color y mediante dibujo para exponer en cartelera esa escuela que quisiéramos tener, para luego poner en consonancia y encontrar puntos en común lo posible e imposible de lograr.</p> <p>Además, interactuaron generaciones distintas, grupos heterogéneos de personas que no se conocían o por lo menos habían tenido trato personal.</p> <p>Se tuvo la sensibilización pertinente para lograr el objetivo de conformar equipos heterogéneos que buscaran un oriente común de tal manera que se redactaron metas y propósitos para la institución.</p>
Registro fotográfico



Dinámicas de grupo de distensión



Presentación en plenaria de cada una de las comisiones mixtas de “la escuela que soñamos.”

Anexos

SEMANA INSTITUCIONAL

Marzo 25 de 2017

Día 3

08:00 am a 03:00 am

Biblioteca

Asistentes: profesorado en general, consejo de estudiantes y consejo de padres de familia.

Preparación para la reunión: organizar material y demás logística.

Facilitador de la reunión de hoy: Rector Giovany Alberto Colorado Restrepo

Acta de hoy: secretaria Gloria Parra Ortiz; protocolos: Licenciada Olga Lucía Valle, Historiadora Angela Duarte y licenciada especialista Alba Tuberquia

Contexto de la reunión: último sábado compensatorio de la semana santa y se cita a la comunidad para comprometerla en la estructuración del PEI y además en las efemérides de los 40 años de la institución educativa desde su fundación

Problema de la reunión: el PEI le hace falta continuar en su restructuración y son pocas las oportunidades de reunir la comunidad.

Intención de la reunión: alcanzar aportes con toda la comunidad para la restructuración del PEI

Productos esperados de la reunión:

1. Encontrar puntos en común de “La escuela que soñamos”
2. Aportes a los objetivos, metas institucionales
3. Reflexiones

Agenda de la Reunión:

Tiempo	Tema	Proceso	Líder/ responsable
08:00– 8:15 am (15 Min)	1. saludo, oración (poema Santa Teresa de Jesús), reflexión: trabajo en equipo. GESTIÓN \REFLEXIONES\PelotasdeGolf.pps dinámica de distensión	Recibimiento al profesorado posturas pertinentes al trabajo colaborativo e interactivo	Rector Profesora
9:00 am	2. bienvenida al consejo de estudiantes y padres de familia. reflexión. GESTIÓN REFLEXIONES\Los Hijos.pps 3. presentación del marco general de la IERU, y las comunidades mixtas	Recibimiento con las elaboraciones de las escarapelas. Plenaria con los tres grupos de trabajo. Dinámicas de distensión.	Equipo de calidad Rector
	4. conformación de las comisiones mixtas: “la escuela que soñamos” Te atreves a soñar-.mp4	Realizar dinámica de distensión. Cada comisión va a un lugar predeterminado para las tres comisiones bajo la coordinación de uno de los profesores de calidad. Se expresan por escrito la escuela que queremos	Historiadora Ángela Duarte Licenciada Olga Lucia Valle Licenciada Especialista Alba Tuberquia
10:30 a.m	RECESO	Se dirigen al restaurante y se toma el refrigerio	Licenciada Gloria Bedoya Licenciado Jorge Mena
11:00 a.m.	5. presentación de puntos comunes sobre “la escuela que soñamos”	Hacer una dinámica de grupo. Se socializa las ideas de cada uno de los grupos formados. Debemos elegir un miembro distinto a	Equipo de Calidad

		los coordinadores para que socialice	
01:00	RECESO	Pasan al restaurante para el almuerzo	Licenciada Gloria Bedoya Licenciado Jorge Mena
02:00	6. redactar una meta, un objetivo	De nuevo se desplazan para cada salón a escribir en una hoja de papel periódico una meta y un objetivo institucional	Consejo de padres Consejo de estudiantes Consejo de profesores
03:00	7. actividad deportiva y recreativa (adicional u opcional)	Tenis de mesa. Básquetbol, microfútbol, juegos de calle	Equipo de tiempo libre
Equipo de logística: materiales y recursos, escarapelas, papelería en general Equipo de tecnología: audiovisuales, sonido, videobeam Equipo de alimentación: refrigerios y almuerzo			
Rector Giovany Alberto Colorado Restrepo			

INSTITUCIÓN EDUCATIVA RURAL URAMA		
Informe No. 3	Fecha: 20 de julio de 2017	Hora: 8:00 a.m.
Nombre de la actividad: “prácticas del trabajo colaborativo desde el aula”	Descripción de la actividad:	

Realizada por: Giovany Alberto Colorado Restrepo	No. De participantes: 100
Agenda	
SEMANA INSTITUCIONAL 3 Julio 20 de 2017 (reposición junio) DIA 1 08:00 am Biblioteca	
Detalle de la actividad	
<p>Se reúnen los docentes con el objetivo de conceptualizar y adquirir herramientas de trabajo colaborativo utilizando precisamente la conformación de equipos, para aplicar las observaciones en cuestión sobre el tema mismo. En otras palabras, adquirir formación de trabajo colaborativo con metodología y referentes colaborativos de trabajo en equipo; quienes a su vez multiplican el procedimiento en las aulas de clase.</p> <p>Se hace entrega de tres documentos impresos en hojas tamaño carta (una cuartilla por docente), aleatoriamente, como si se tratara de un rompecabezas sobre el tema de trabajo colaborativo para ser estudiados, analizados y dar un concepto al respecto, los docentes, individualmente deben leerla en un término de 5 minutos, para luego, interactuar con sus pares integrarse y así, se conforman tres equipos, uno por documento para que asignen roles de coordinador, relator y expositores que finalmente en plenaria compartirán los apuntes de los tres documentos revisados y analizados, cada uno con el escrito correspondiente. Tiempo aproximado de quince minutos por equipo, para un total de 60 minutos, sumando los cinco de dedicación individual. Esta metodología se propone llevarla a ejecución a las aulas de clase para que los estudiantes se apropien igualmente del trabajo colaborativo y en la conformación de equipos.</p>	
Resultados de la actividad	
<p>Se pudo evidenciar que posibilita el estudio de documentos académicos de forma práctica y rápida en el que cada miembro de un equipo asume una responsabilidad que debe aportarla al grupo y nadie puede decirse que evade su participación, se logra un ambiente democrático y puntos de vista divergentes con gran heterogeneidad, pues todos son escuchados de tal manera, que el ser individual se manifiesta y es consciente de su aporte al colectivo.</p> <p>Se conforman equipos aleatoriamente, desintegrando las camarillas y favoreciendo la participación, evitando la homogenización, y lo mejor, se alcanzan los objetivos propuestos, como es el de adquirir conceptos colaborativos.</p> <p>La metodología es de manejo práctico y de fácil adaptación al aula de clase y a cualquier tipo de actividad o trabajo académico.</p>	
Registro fotográfico	



Metodología de conformación de equipos de trabajo colaborativo aplicado en el aula



Trabajo colaborativo en comisiones mixtas

Anexos

SEMANA INSTITUCIONAL 3
Julio 20 de 2017 (reposición junio)
DIA 1
08:00 am
Biblioteca

Asistentes: profesorado en general

Preparación para la reunión: nuevo calendario académico

Facilitador de la reunión de hoy: Rector Giovany Alberto Colorado Restrepo

Acta de hoy: secretaria Gloria Parra

Contexto de la reunión: primer día de semana institucional en reposición a la semana institucional del mes de junio de vacaciones no realizada por motivos de paro.

Problema de la reunión: la organización de la celebración de los 40 años de la institución

Intención de la reunión: conceptualizar y conformar equipos de trabajo colaborativo

Productos esperados de la reunión:

4. Agenda de la celebración de los 40 años
5. Entrega de material a las escuelas
6. Desarrollo de ficha relacionada con el documento de trabajo colaborativo

Agenda de la Reunión:

Tiempo	Tema	Proceso	Líder/ responsable
07:00– 7:30 am (30 Min)	8. SALUDO, ORACION, REFLEXION: la carreta: trabajo en equipo...\\...\\...\\...\\ESP. GERENCIA EDUCATIVA\MODULO II GERENCIA DE PROYECTOS\La Carreta Trabajo en Equipo.mp4	Logística necesaria de equipos de cómputo e instalación de sonido y video beam/televisor Plenaria Proyección de la agenda	Rector
7:30-8:00 am (30 min) 8:00 – 9:30 am (90 Min)	9. Evaluación actividad del 20 de julio de 2017 10. Trabajo colaborativo en el aula: experiencia desde la formación docente...\\...\\...\\...\\ESP. GERENCIA EDUCATIVA\INVESTIGACIÓN GERENCIA\LECTURAS INVESTIGACIÓN\LECTURAS BIBLIOGRÁFICAS\TRABAJO COLABORATIVO\822-1583-3- PB.pdf	Se entrega una hoja por docente para la lectura individual e integración grupal de síntesis y análisis en una ficha. “trabajo colaborativo en el aula: experiencias desde la formación docente” Marisabel Maldonado Pérez /”Aprendizaje Colaborativo: un cambio en el rol del profesor “ César Alberto Collazos / “Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo” Kenneth Jiménez González	docentes en general
RECESO (30 minutos)			
10:15 am (75 minutos)	11. Reunión por comités	Propuestas, intervenciones y planeación de	Comités

		actividades celebración de los 40 años de la IE	
Rector Giovany Alberto Colorado Restrepo			

INSTITUCIÓN EDUCATIVA RURAL URAMA	
Informe No. 1	Fecha: 21 de agosto de 2017
	Hora: 8:00 a.m.
Nombre de la actividad: “habilidades siglo 21”	Descripción de la actividad:
Realizada por: Giovany Alberto Colorado Restrepo	No. De participantes: 100
Agenda	
Detalle de la actividad	
<p>Reunión del grupo docente y personal administrativo de la institución en la cual ha de conformarse las distintas comisiones para celebrar los 40 años de la institución. Se realiza la presentación “equipo ganador” en referencia al modo de volar de los gansos como elemento motivador. Adicionalmente se hace claridad en torno a la colaboración como una habilidad del siglo XXI para luego proceder a nombrar comisiones y conformarlas.</p>	
Resultados de la actividad	

Registro fotográfico



Orientaciones pertinentes a la conformación de las comisiones



Comisiones reunidas en trabajo colaborativo

Anexos

SEMANA INSTITUCIONAL 3a
Agosto 21 de 2017
Día 3 (reposición)
08:00 am a 04:00 pm

Biblioteca

Asistentes: profesorado en general.

Preparación para la reunión: acuerdos y agenda

Facilitador de la reunión de hoy: Rector Giovany Alberto Colorado Restrepo

Acta de hoy: profesora Angela Duarte

Contexto de la reunión: día festivo que tiene como finalidad la recuperación de tiempo y de la semana institucional del paro del magisterio

Problema de la reunión: organización de los 40 años de existencia institucional

Intención de la reunión: proporcionar datos institucionales generales

Productos esperados de la reunión:

7. Reconocimiento del trabajo en grupo y su ciclo de vida
8. Conformación y organización de equipos de trabajo

Agenda de la Reunión:

Tiempo	Tema	Proceso	Líder/ responsable
08:00–8:30 am (30 Min)	12. SALUDO, ORACION, REFLEXION: Habilidades del siglo XXI - Colaboración.mp4 Presentación: equipo ganador – Gansos	Plenaria Organizados en semicírculo Proyección de la agenda en video beam	Rector Giovany Colorado Profesor
08:30 – 9:30 am (60 Min)	13. Ciclo de vida de los grupos 14. Presentación y conformación de equipos colaborativos (comités)	Se organizan las listas y se presentan los roles y las responsabilidades. Presentación de informes	Equipo docente
DESCANSO			
10:30 am – 12:00 (90 minutos)	15. Trabajo colaborativo	Se presenta el tema para que cada equipo se apropie del concepto	Equipo docente
DESCANSO			
01:00 – 4:00 pm (180 minutos)	16. Conformación de equipos colaborativos. Distribución de roles, Plan y organización celebración 40 años	Organización por equipos y presentación de planes y propuestas	Equipo docente
Rector Giovany Alberto Colorado Restrepo			

12. Resultados/Hallazgos

El trabajo colaborativo ha permitido integrar a los miembros de la IER Urama hasta el punto de generar en ellos comentarios en torno a sus relaciones interpersonales favorablemente y asumir los compromisos, las actividades, cumplir las tareas para lograr

resultados como un equipo de trabajo, dado el hecho que cada uno de los integrantes siente un protagonismo al ver ejecutadas sus ideas en torno al evento de la celebración de los cuarenta años de la institución.

Se pudieron hacer encuentros con la participación heterogénea de la comunidad, estudiantes, padres de familia, profesores y personal de servicios generales para conformar equipos colaborativos de intervención práctica, constante, interactuando y llevando a cabo el evento.

Dichos equipos conformaron 5 comisiones bien definidas:

- Comisión de transporte
- Comisión de alojamiento
- Comisión de alimentación
- Comisión de comunicaciones
- Comisión de aseo

Se asumieron roles y funciones en cada una de ellas demostrando apropiación del trabajo colaborativo y cooperativo, en el que se evidenció gestión de equipo, cohesión, fijación de normas internas, participación cara a cara, interactuando y asumiendo el liderazgo cuando de ello se trataba, lo que refleja un paso de la acción individual al accionar en grupo para formar equipo.

Por lo tanto, emergieron de las actividades habilidades, competencias y capacidades demostradas por cada una de las personas que intervinieron para llevar a cabo el evento y no de una manera adictiva se integraron en equipo demostrando que es mayor la unión de esfuerzos que la acción solitaria.

Se demostró que un mismo objetivo, una visión compartida brinda mayores posibilidades de éxito que la búsqueda de objetivos personales y aislados. El aporte de ideas, propuestas en un equipo, en vez de minimizar, acrecienta el poder del talento humano e impulsa, estimula y promueve la realización y el alcance de las metas.

Se demuestra la interdependencia social que tienen los seres humanos, la necesidad de la otredad, el reconocimiento de los congéneres para cohabitar y llevar a cabo la labor en el

mundo global, implicando la necesidad de interactuar constantemente para convivir funcionalmente en la heterogeneidad tan acentuada en las culturas.

Se reflejaron las características del trabajo colaborativo como son la interacción, la comunicación, motivación, cooperación, participación, asunción de responsabilidades, la planificación y finalmente, el resultado.

No obstante, la conformación de equipos de trabajo colaborativo tuvo en sus etapas de formación hasta la de consolidación obstáculos que fueron superados de manera paulatina a su desarrollo, como es el reconocimiento de los miembros, la interacción en espacio y tiempo, la comunicación, en fin, para alcanzar la madurez y cumplir con el ciclo de vida de cada equipo.

Además, sería impreciso afirmar que todas las personas que intervinieron en el proceso lograron apropiarse del trabajo colaborativo, y que asumieron su individualidad dentro del grupo de manera positiva. Aún se conserva las huellas culturales de trabajo que demuestran el individualismo, el ego y la poca participación en un colectivo con características colaborativas, demostrando, a su vez, que hay mucho camino que recorrer y proporcionar un amplio espectro de información y saberes propios del trabajo en equipo de corte colaborativo.

En la institución los docentes tienen un procedimiento tradicional de trabajo en grupo que consiste en reunirse sin plan, únicamente exponer un hacer rutinario de cumplimiento laboral, sin tener una asignación de tarea o función, o responsabilidades individuales en relación a la organización, sin previa sobre lo que cada uno significa para el colectivo ni que van hacer estando en él.

Se realizan procesos evaluativos homogéneos sobre ejercicios de trabajo en colectivo, sin considerar el rol que ocupa el individuo dentro del grupo, se cree que no puede hacerse, con lo que se indica una costumbre cultural, un quehacer habitual de actividades automáticas.

13. Conclusiones

La aspiración de los seres humanos de ser un organismo social es utópica, allende el esfuerzo, se termina, en última instancia, de crear una organización apenas un símil de la pretensión. El trabajo colaborativo es una mediación de gran valía en las organizaciones

sociales y se acerca con el esfuerzo a la imitación termita, sin embargo, solidarios sí, gregarios, participativos y no en vano, seres sociales por naturaleza en consideración a la heterogeneidad manifiesta en las culturas.

El trabajo colaborativo mediante la conformación de equipos conduce a las instituciones hacia el ideal social de una organización, por sus características gregarias porque la permanencia y la subsistencia humana han sido posibles por la imitación, adaptación y agrupamiento.

Si bien es cierta la diferencia de comportamiento de hormigas, abejas, y otras comunidades orgánicas de insectos sociales con las formas humanas de sociedad, también es cierto que no actuamos solos, que es ineludible la comunión, la confluencia de pensamientos, la participación y el deseo de organizarnos para permanecer y subsistir en consonancia o en competencia con otros grupos, organizaciones o culturas.

Sin embargo, es imperante declarar al individuo que se ejercita dentro de la colectividad, precisar su rol, reconocer la esencia única, espiritual y humana, la naturaleza social de construir participativamente, hacer las cosas juntos, antropológicamente hablando, reconociendo el ser inmerso en el tejido social.

Entonces, se hace evidente una paradoja, las mejores organizaciones se caracterizan por carecer de sellos personales, pese a que las grandes hazañas, descubrimientos, invenciones, aventuras de la vida, la ciencia y el conocimiento han sido posibles gracias a esfuerzos individuales en la historia humana.

Razón por la cual, crear un clima organizacional en las instituciones de carácter educativo oficial se hace aún más complejo que otras organizaciones sociales y de sector privado.

Se puede afirmar, que el bien máspreciado se halla en el talento humano, se constituye en el centro de cuanto la organización se dedique. Toda institución, empresa, de cualquier índole se compone de participantes, de gregarios, de personas, que van y vienen, *los hombres pasan y las instituciones quedan*, adagio popular con contundencia de axioma para las Instituciones Educativas (IE) alejándolas de la posibilidad de generar solidez en la

conformación de equipos de trabajo colaborativo y por tanto de generar un clima organizacional pertinente al contexto.

La existencia del gobierno escolar en las IE aún es un intento de participación del colectivo, ya que contiene las formas viciadas de las organizaciones del Gran Gobierno, sin autonomía y con actuaciones tradicionales de operatividad, su funcionalidad es regida por una inercia de cumplimiento y de normas.

Finalmente, el clima organizacional es posible mediante la atención en el talento humano y su forma de operar con preceptos del trabajo colaborativo y, a pesar de que existen optimistas y serias investigaciones al respecto, es evidente que el camino por recorrer es lento y distante. En la actualidad, las IE oficiales cual símil de las organizaciones empresariales son una especie de Frankenstein, anómalas formas tomadas de aquí y de allá, asimetrías que aún no alcanzan la divina proporción.

14. Recomendaciones

La conformación de grupos debe adquirir la característica propia de un equipo para que las individualidades resalten y el individuo no se sienta anulado en la colectividad, potenciado en su ser y saber, útil, sin que devenga un narcisismo propio de la constante social del individualismo existente.

Hacer uso de herramientas grupales, estrategias, técnicas de grupo que dirijan los esfuerzos para solucionar problemas sociales, sin sacrificar el espíritu individual y la participación en el equipo y en el colectivo.

Dada la falta de estabilidad del talento humano en las instituciones, la frágil solidez, obliga a contar con un buen esquema de gestión del conocimiento para que los procesos, los procedimientos, las finalidades, los objetivos, las metas, el camino recorrido siempre tenga un continuo y pueda seguir el desarrollo, pues se tiene una razón un quehacer y un saber para donde se va independientemente de las personas que generan tales propósitos.

Las facultades de educación, las normales superiores, el programa de formación de docentes debe hacer hincapié en el tema de trabajo colaborativo, impulsar trabajos de

investigación para que generen herramientas, metodologías, dinamicen las prácticas docentes y se apropien de lo que sería una camisa a la medida de las circunstancias y de las comunidades para las cuales se ha de cumplir la labor educativa.

Los gerentes educativos deben ser conscientes de la complejidad de las IE y su liderazgo y capacidad para conducirlos lo encuentra en el trabajo colaborativo, por lo tanto, la toma de decisiones en conjunto, la conformación de equipos, pasan por una especial atención en el talento humano, en las personas que lo rodean.

Por último, para que las IE adquieran un clima organizacional pertinente, mediante la utilización de equipos de trabajo colaborativo deben contar con un liderazgo de estilo democrático que motive, reconozca, respete las individualidades, permita la toma de decisiones y genere las condiciones necesarias para mantener un ambiente armónico.

Bibliografía

Belver, C. (2015). El trabajo grupal. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación. Año XVI. Vol. 25. (2015). pp. 13-230.

Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México, D. F.: Editorial Trillas; 1987.

CALVO P, C. et al. Experiencias docentes de trabajo colaborativo en distintas áreas de ciencias. Teoría de la Educación, educación y cultura en la sociedad de la información. Universidad de Salamanca fecha de publicación: 20/12/2011

CARCHIO, A.L. Todos para uno, uno para todos. El trabajo grupal y su evaluación. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación. Año XVI. Vol. 25. (2015). pp. 13-230.

Caldeiro, G., y Vizcarra, M. (1999). El aprendizaje por trabajo cooperativo. Consultado el 16 de enero del 2007 de: http://educacion.idoneos.com/index.php/El_aprendizaje_por_trabajo_cooperativo

Chaplin, (1940). El Gran Dictador. Recuperado el 04/07/17 en: www.edu.xunta.gal/centros/ieschapela/gl/system/files/texto_castela.pdf

EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN. Rectores Líderes Transformadores.

FUNDACIÓN NUTRESA. Líderes Siglo XXI

GARCÍA C., M.M. Análisis del trabajo en grupo como estrategia formativa en las titulaciones de ciencias de la educación de la universidad de Córdoba. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. 2011 Campus de Rabanales Ctra. Nacional IV, Km. 396 A 14071 Córdoba. ISBN-13: 978-84-694-8028-1. www.uco.es/publicaciones/publicaciones@uco.es

Glinz, P. (2006). Un acercamiento al trabajo colaborativo. Consultado el 3 de marzo del 2007, de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/820Glinz.PDF>

Gómez, R.D. (2013) Manual de gestión de proyectos. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

HERNÁNDEZ V, D.P. El trabajo Colaborativo Docente y su Influencia en los Procesos de Integración Curricular de TIC en el Colegio Antonio Van Uden. Universidad de la Sabana. Centro de Tecnologías para la Academia. Maestría en Informática Educativa. Chía, 2015

Jiménez G., K. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. Revista Educación 33(2), 95-107, ISSN: 0379-7082, 2009

Katayama, R.J. (2014). Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas. Lima, Perú. Fondo Editorial de la UIGV.

MAENZA, R.R. y SGRECCIA, N.F. (2011). Aprendizaje colaborativo mediatizado como estrategia para el desarrollo de competencias: una experiencia con residentes del profesorado de matemática. *Revista Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*. 12(4), 112-131 [Fecha de consulta: dd/mm/aaaa]. http://campus.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/revistatesi/article/view/8529/8615

Méndez C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.

Montero Mesa, L. (2011). El trabajo Colaborativo del profesorado como oportunidad formativa. *CEE Participación Educativa*, 16, 69-88.

Ovejero, A. (1990). El aprendizaje cooperativo: Una alternativa eficaz a la enseñanza tradicional. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

Quiñones, M. Ñ. (2005). El rol del maestro en un esquema pedagógico constructivista. Publicaciones sistema Universitario SUAGM: <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Publicaciones>. Última visita: junio, 21

Segredo Pérez, A.M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2013; 39(2)385-393