

## Trabajo colegiado durante la pandemia. Una mirada desde el clima escolar

Gutierrez Primo, Elizabeth Magaly  
Grupo de Investigación Aprendizaje,  
Innovación y Organizaciones Educativas -  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
[elizabeth.gutierrezp@pucp.edu.pe](mailto:elizabeth.gutierrezp@pucp.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-9072-9318>

Sánchez Huarcaya, Alex  
Grupo de Investigación Aprendizaje,  
Innovación y Organizaciones Educativas -  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
[aosanchezh@pucp.edu.pe](mailto:aosanchezh@pucp.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0003-3902-5902>

### Resumen:

El trabajo colegiado se constituye como una forma de trabajo que visibiliza el clima escolar que se desarrolla a partir de la participación y complementariedad de los conocimientos, habilidades y experiencias del personal directivo y docente en aras de optimizar la enseñanza y los aprendizajes. En este sentido, la presente investigación tiene por objetivo describir las percepciones de los docentes sobre el trabajo colegiado, desde el marco del clima escolar, en una institución educativa de Lima (Perú). El recojo de la información se realizó mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a docentes del nivel primaria, considerando como categorías el liderazgo, la comunicación y motivación. A partir del análisis, se concluye que, en esta institución educativa, se genera un clima de apertura y confianza liderado por la subdirectora y los docentes que tienen más experiencia. No obstante, se percibe la existencia de conflictos durante el trabajo colegiado debido a la forma de pensar y actuar de los docentes que se integran recientemente.

**Palabras clave:** Clima escolar; liderazgo educativo; motivación; comunicación; trabajo colegiado; educación a distancia.

### Collegiate work during the pandemic. A look from the school climate

**Abstract:** Collegiate work is constituted as a way of working that makes visible the school climate that develops from the participation and complementarity of the knowledge, skills and experiences of the management and teaching staff in order to optimize teaching and learning. In this sense, the present investigation aims to describe the perceptions of teachers about collegiate work, from the framework of the school climate, in an educational institution in Lima (Perú). The information was collected through the application of semi-structured interviews to primary level teachers, considering leadership, communication and motivation as categories. From the analysis, it is concluded that, in this educational institution, a climate of openness and trust is generated, led by the deputy director and the teachers who have more experience. However, the existence of conflicts during collegiate work is perceived due to the way of thinking and acting of the teachers who have recently joined.

**Keywords:** School climate; educational leadership; motivation; communication; collegiate work; distance learning.

## **1. Comprensión del trabajo colegiado y del clima escolar**

El trabajo colegiado se reconoce como una forma de trabajo colaborativo en el cual los diferentes agentes educativos demuestran sus conocimientos, habilidades y vivencias en aras de mejorar la enseñanza, formación docente y gestión educativa. Asimismo, a partir de esta forma de trabajo, se busca aportar en la mejora de la práctica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes (Ministerio de Educación del Perú, 2020). En otras palabras, el trabajo colegiado actúa como un medio que facilita la interacción y reflexión de las personas con relación a las necesidades y problemáticas visibilizadas en la comunidad escolar, teniendo como soporte un clima de confianza y respeto mutuo entre el personal directivo y la plana docente (Gil et al., 2008; Hernández, 2009; Rodríguez y Barraza, 2015; Santizo, 2015).

En el trabajo colegiado, la función de líder y el sentido de pertenencia de todos los miembros que conforman una organización educativa resultan ser factores fundamentales para incluir y potenciar los saberes de cada integrante, motivarlos hacia el logro de expectativas personales y grupales, dinamizar las relaciones y mantener la unidad en el grupo (Day, Gronn y Salas, 2004; Molina, 2005; Galvis y Leal, 2006; Escudero, 2009; Pérez y Azzollini, 2013). Es así que, como parte del trabajo colegiado, se puede visibilizar el clima escolar que se desarrolla en una organización educativa en base a las percepciones o experiencias de los sujetos que la conforman sobre su ambiente de trabajo, sus funciones o relaciones interpersonales.

Por otro lado, el clima escolar alude al conjunto de comportamientos, creencias, significados y expectativas que son compartidas entre los miembros de una organización educativa. Estos elementos se relacionan con las percepciones y el grado de motivación de los miembros frente a su labor, al ambiente de trabajo, las interacciones y actividades generadas en la escuela (Barnes, 2012; Blanco, 2009; Özgenel, 2020). Adicionalmente, se define como patrones que se relacionan con las experiencias de las personas e influyen en la creación de normas, metas y relaciones en los distintos niveles de organización de una escuela, así como en el fortalecimiento de acciones para lograr una mejora escolar (Cid, 2004; Chatters y Joo, 2018; Claro, 2013; Thapa, Cohen, Guffey y Higgins, 2013). Además, tiene relación con las percepciones de los individuos respecto a su función y valoración como miembro necesario en la organización en la que se desenvuelve (Cid, 2004; Gamarra, 2014).

El clima escolar refleja una identidad en conjunto al interior de la escuela, cuya construcción dependerá del grado de motivación y comportamiento de cada miembro frente a su rol (Blanco, 2009; Gamarra, 2014). De esta forma, de acuerdo con Aguado (2012) y Cid (2004), esta identidad construida colectivamente puede influir en el modo en cómo se responde a las demandas del entorno social. Es así que el clima escolar guarda relación con la cultura de una organización educativa, puesto que las percepciones que tienen los miembros, respecto a su ambiente de trabajo, sus funciones o relaciones con otros sujetos, pueden determinar las normas, los mitos, valores y rituales que forman parte de su cultura escolar (Salazar et al., 2009; Barnes, 2012; Berthoud y Lopez, 2013).

Finalmente, el clima escolar se visibiliza en distintos momentos de la práctica educativa, siendo el trabajo colegiado una de las actividades más comunes en la que convergen y se complementan los conocimientos, las habilidades y experiencias de cada persona. En ese sentido, en el presente apartado, se definen dichos elementos y la importancia de su relación para promover el óptimo funcionamiento de una institución educativa, considerando las percepciones de los docentes.

## **2. Contexto del estudio**

Debido a la coyuntura de salud pública, se produjeron cambios en distintos aspectos, incluyendo el ámbito educativo, ya que las actividades pedagógicas cotidianas que se realizaban en un contexto

presencial tuvieron que adecuarse para desarrollar una educación remota. En este contexto, las docentes tuvieron que asumir el rol de mediadoras de aprendizaje y, a su vez, adaptarse al uso de medios digitales para el desarrollo de las clases sincrónicas y asincrónicas, y el trabajo colegiado a distancia. Siendo este último una forma de trabajo que se desarrollaba habitualmente de forma presencial con la participación del personal administrativo, directivo y docente durante el año escolar. Considerando este contexto, valdría la pena considerar y reflexionar en torno a las ventajas y desventajas vistas en el desarrollo del trabajo colegiado de las instituciones educativas durante la pandemia y cuestionarnos si este cambio trajo consigo nuevos aprendizajes o desafíos que se podrían incluir al llevar a cabo esta forma de trabajo en estos nuevos tiempos.

### **3. Diseño metodológico**

El presente estudio se constituye como una investigación cualitativa, puesto que busca comprender, acercar y visibilizar, desde una perspectiva integral, un determinado contexto o situación dentro de una institución educativa. A partir de este enfoque de investigación, se espera otorgarle sentido e interpretar de forma detallada contextos específicos en base a la información o data recogida (Creswell, 2007; Quintana y Montgomery, 2006). Asimismo, esta investigación es de nivel descriptivo, dado que se describe el qué y cómo de la situación o fenómeno que resulta ser el objeto de estudio (Aguirre y Jaramillo, 2015). Por ello, en base a lo expuesto, se tiene por objetivo describir las percepciones de los docentes sobre el trabajo colegiado, desde el marco del clima escolar, en una institución educativa de Lima (Perú). A continuación, se precisa la técnica e instrumento de investigación, la selección de los informantes y el proceso de recolección y análisis de la información en los siguientes párrafos.

#### **3.1 Técnica e instrumento**

En este estudio, se empleó la entrevista para recoger información a fin de obtener una mayor cercanía a los pensamientos de las docentes del nivel primaria sobre el trabajo colegiado durante la pandemia, teniendo en cuenta categorías previamente establecidas, tales como liderazgo, comunicación y motivación. Según Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) y Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta técnica se define como una conversación entre dos o más personas en la que se construyen significados, a partir de la formulación de preguntas. En este caso, se aplicó la entrevista de tipo semiestructurada con la finalidad de ser flexibles al momento de agregar preguntas adicionales a las ya estructuradas en la guía de entrevista para precisar conceptos y obtener más información acerca de las percepciones de las docentes del nivel primaria sobre el trabajo colegiado, en el marco del clima escolar, en una institución educativa de Lima. En esta guía de entrevista se formularon preguntas abiertas de acuerdo con las categorías mencionadas anteriormente (Gallardo, 2017; Hernández et al., 2014; Monje, 2011; Vargas, 2012), las cuales fueron validadas mediante el juicio de un experto, quien determinó la coherencia y pertinencia del contenido de cada una de las preguntas.

#### **3.2 Selección de los informantes**

La institución educativa seleccionada para el presente estudio cuenta con tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. Para efectos de la investigación, se seleccionaron a cinco docentes de distintos grados del nivel primaria, considerando que estos informantes sean licenciados, cuenten con una amplia experiencia laboral y hayan trabajado en la escuela por más de 2 años. Cabe destacar que cada informante tiene un código para preservar su anonimato: la docente 1 (DOC1) es una licenciada de 62 años que tiene 29 años de servicio en dicho rol, de los cuales 23 años los lleva trabajando en la escuela; la docente 2 (DOC2) es una licenciada de 42 años que tiene 17 años de servicio en dicho rol, de los cuales 2 años los lleva trabajando en la escuela; la docente 3 (DOC3) es una licenciada de 43 años que tiene 16 años de servicio en dicho rol, de los cuales 3 años los lleva trabajando en la escuela; la docente 4 (DOC4) es una licenciada de 47 años que tiene 20 años de servicio en dicho rol, de los

cuales 2 años los lleva trabajando en la escuela; y la docente 5 (DOC5) es una licenciada de 53 años que tiene 31 años de servicio en dicho rol, de los cuales 25 años los lleva trabajando en la escuela.

### 3.3 Proceso de recolección y análisis de la información

El presente estudio se inició con el planteamiento de la pregunta de investigación en respuesta al problema identificado. Seguido a ello, se formuló el objetivo de la investigación, el cual se centra en describir las percepciones de las docentes sobre el trabajo colegiado, en el marco del clima escolar, en una institución educativa en Lima (Perú). Para efectos de esta investigación, se seleccionó a la entrevista y la guía de entrevista como técnica e instrumento para el recojo de información respectivamente. Con el instrumento seleccionado, se recogió y transcribió la información a detalle para proceder a organizar y codificar la data a través de matrices. Este proceso de codificación facilitó la conceptualización de significados o hallazgos obtenidos en base a lo recogido por los informantes (San Martín, 2014). Asimismo, se utilizaron etiquetas y se determinaron elementos emergentes para deducir similitudes y diferencias en la información recogida y, a su vez, otorgarle significatividad (Creswell, 2014; Hernández et al., 2014; Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005; Sandoval, 2002). Con ello, se buscó responder a las categorías del presente estudio a fin de brindar una respuesta a la pregunta de investigación formulada inicialmente (Véase el gráfico 1).

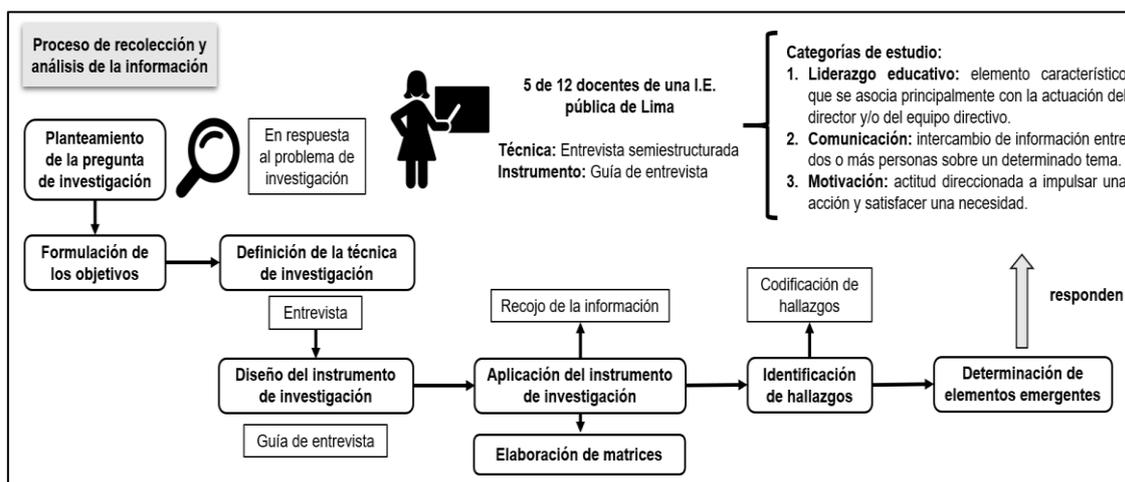


Gráfico 1. Proceso del diseño metodológico

Fuente: Elaboración propia

### 4. Análisis y discusión de resultados

A continuación, se exponen y analizan los resultados de acuerdo a las categorías del presente estudio: liderazgo, comunicación y motivación.

Con relación a la categoría de liderazgo, se ha identificado que este rol lo desempeña tanto el director y la subdirectora en distintas situaciones. La DOC 5 indicó que el director lideraba las reuniones con los coordinadores de nivel, mientras que la subdirectora tenía más cercanía con la plana docente en general. Esto se sostiene según lo mencionado por la DOC 2 que señala que la subdirectora transmite una actitud de confianza a las docentes. Asimismo, de acuerdo a lo manifestado por la DOC 4, la subdirectora se encarga del aspecto pedagógico, cumpliendo una función orientadora o de guía para las docentes, mientras que el director gestiona las normativas para el funcionamiento de la escuela. Así también, se evidenció que en el trabajo colegiado se requiere de la figura de un líder para llevar a cabo las actividades o los acuerdos planteados, tal como lo señaló la DOC2.

Ante lo expuesto, se identifica que el liderazgo del personal administrativo se divide en dos aspectos, siendo el director quien se encarga del aspecto técnico administrativo y la subdirectora del aspecto

pedagógico. Otro hallazgo con relación al liderazgo de la directora evidencia la influencia que tiene sobre el trabajo de la plana docente, dado que muestra una actitud de apertura y confianza. Ante ello, según Cid (2004), Chatters y Joo (2018) y Claro (2013), si bien esta proximidad puede contribuir a la construcción de relaciones significativas entre los miembros, esta realidad puede generar cierta dependencia de las docentes respecto a la forma de trabajo impuesta por la subdirectora de esta escuela. Asimismo, puede denotar la falta de un liderazgo distribuido para generar corresponsabilidad en el logro de la meta común entre las docentes y coordinadores de nivel en beneficio de la escuela (Murillo y Krichesly, 2014; Özgenel, 2020; Thapa et al., 2013). En este caso, de acuerdo con Day, Gronn y Salas, 2004; Molina, 2005; Pérez y Azzollini, 2013, el rol del gestor resulta fundamental para aprovechar y potenciar los conocimientos y las habilidades de su personal docente a fin de motivarlos hacia el logro de propósitos y la construcción de vínculos significativos dentro del trabajo colegiado.

Respecto a la categoría de comunicación, según lo mencionado por la DOC 1 y DOC 5, se evidencia que esta actividad se desarrollaba de manera sincrónica y asincrónica, haciendo uso de medios y aplicativos digitales. No obstante, al usarlos, se presentaban dificultades como el tiempo limitado y la falta de conectividad a Internet, según lo indicado por la DOC 2 y DOC4. Asimismo, de acuerdo a lo manifestado por la DOC 1, DOC 4 Y DOC 5, En las comunicaciones entabladas entre el personal directivo y docente, se exponían las normativas del Ministerio de Educación y Salud, la participación y el progreso de los estudiantes con relación a las competencias, y algunas actividades específicas como la entrega de materiales de estudio para los estudiantes y la entrega de alimentos para las familias. Adicionalmente, según lo expuesto por la DOC 5, si bien existe una relación democrática y de respeto mutuo entre las docentes, en ocasiones se suelen generar conflictos especialmente con aquellos docentes que buscan imponer su forma de trabajo en la escuela.

Ante lo hallado, se evidencia que pese a las dificultades existentes al emplear medios y aplicativos digitales para comunicarse, las docentes reconocen su utilidad para socializar experiencias, determinar funciones y consensuar acuerdos en equipo. En ese sentido, de acuerdo con Escudero (2009), Galvis y Leal (2006) y Kilpatrick et al. (2012), la comunicación que se desarrolla entre los sujetos visibiliza relaciones de cooperación durante el trabajo colegiado, las cuales se sostienen en propósitos compartidos y una visión colectiva. Adicionalmente, otro hallazgo encontrado demuestra la existencia de un clima de confianza y respeto entre los docentes que tienen muchos años de experiencia en la escuela. No obstante, se encontraron hallazgos sobre la existencia de conflictos durante el trabajo colegiado, los cuales se deben a la forma de pensar y actuar de los nuevos directivos y docentes. Ante ello, según Álvarez (2012), Gil et al. (2008), Leal y Medina (2012) y Molina (2005), resulta necesario establecer mecanismos de resolución de conflictos y comunicar lo que se espera de cada miembro que participa en el trabajo colegiado a fin de generar un óptimo clima laboral.

En cuanto a la categoría motivación, se identificó que esta se genera de dos formas durante el trabajo colegiado: extrínseca e intrínseca. Según la DOC 1, el personal directivo incentiva el trabajo de los docentes, haciendo uso de palabras motivadoras, el diálogo y la reflexión. Asimismo, la DOC 2 y DOC 3 reconocen la existencia de una motivación intrínseca que se relaciona con la vocación de servicio y el grado de compromiso de los docentes con sus estudiantes, su escuela y la sociedad. Adicionalmente, la DOC 5 señala que la socialización resulta ser un aspecto clave de motivación durante el trabajo colegiado. En esta línea, la DOC 1 y DOC 5 señalan que en este espacio de compartimiento se contextualiza y adapta a la plana docente que se incorpora recientemente en la institución educativa, siendo los docentes con más años de servicio en la escuela quienes cumplen un rol preponderante en esta acción.

Ante lo expuesto, se identifica que el personal directivo estimula a su plana docente durante el trabajo colegiado a través del diálogo, de la reflexión y la valoración positiva, así como también se evidencia que los docentes valoran su rol y compromiso en beneficio de los estudiantes que tienen a su cargo.

Ante ello, de acuerdo con Cid (2004), Gamarra (2014) y Mintrop y Órdenes (2017), Vidal, García y Pacheco (2010), así como se reconocen y valoran las fortalezas de los sujetos en las distintas actividades desarrolladas dentro del trabajo colegiado, resulta necesario identificar sus necesidades y aspectos de mejora a fin de potenciar la motivación generada en ellos. Así también, es importante que el sujeto que ejerza liderazgo durante el trabajo colegiado pueda sistematizar las percepciones que poseen los docentes sobre su función, participación, comunicación y valoración como agente necesario en la institución educativa con el fin de potenciar y mantener su identidad con la escuela.

## **5. Conclusiones**

A partir de este estudio, se busca comprender cómo se desarrolla el clima escolar durante el trabajo colegiado en una institución educativa de Lima, a partir de las percepciones de docentes del nivel primaria. En ese sentido, los hallazgos obtenidos se enmarcan en tres categorías, las cuales resultan ser aspectos claves para generar un óptimo clima escolar entre los miembros que participan en espacios colaborativos y de consenso como el trabajo colegiado. Cabe destacar que esta forma de trabajo se tiende a desarrollar de forma presencial, pero debido a la pandemia del Covid-19 se tuvo que adecuar esta forma de trabajo de forma remoto, produciendo cambios en la organización de los agentes educativos para brindar el servicio educativo pese a la coyuntura social.

En primer lugar, se muestran dos hallazgos relacionados con el liderazgo ejercido durante el trabajo colegiado y que puede influir en el desarrollo del clima escolar. Por un lado, se evidencia que esta capacidad es desempeñada preponderantemente por la subdirectora, puesto que demuestra una actitud de apertura, confianza y predisposición para guiar el trabajo del personal docente de la escuela. En este caso, se crea un ambiente laboral agradable y de soporte que aporta tanto en la práctica pedagógica de los profesores como en la construcción de vínculos positivos entre la plana docente. Por otro lado, pese a esta fortaleza identificada durante el trabajo colegiado, se evidencia cierta dependencia de los profesores de aula y coordinadores de nivel respecto a la existencia de una figura formal que ejerza liderazgo y movilice el trabajo docente, puesto que los docentes manifiestan que, si bien ellos pueden ejecutar las acciones, es menester que se cuente con un líder que dirija y acompañe. Esta situación muestra la necesidad de distribuir el liderazgo entre los docentes con el fin de empoderarlos y aprovechar sus saberes y habilidades para la dirección y desarrollo de las actividades.

En segundo lugar, se evidenciaron dos hallazgos relacionados con la comunicación y que pueden influir en la determinación del clima escolar. Como primer aspecto, se evidenciaron problemas para mantener la comunicación entre los distintos agentes educativos participantes del trabajo colegiado, debido a la falta de conectividad a Internet y el desconocimiento en el uso de plataformas digitales. Esta situación creó un clima laboral abrumador para el personal docente, ya que pese al compromiso que tenían de participar activamente en el trabajo colegiado a distancia, las oportunidades de participación en la toma de decisiones, el desarrollo de las actividades y la creación de acuerdos no podía dar con facilidad porque los problemas prevalecían con mayor recurrencia cuando el trabajo colegiado se extendía. Como segundo aspecto, se identificó que los nuevos aportes y perspectivas de los docentes nuevos originaban conflictos porque no se alineaba a la forma de trabajo de los docentes que llevaban varios años en la escuela. Esta realidad era distinta cuando las propuestas eran planteadas por docentes que ya se conocían.

Por último, se reconocieron dos hallazgos relacionados con la motivación y que pueden influir en la repercusión del clima escolar sobre los docentes. Por un lado, se evidencia la existencia de una motivación extrínseca que se desencadena a partir del reconocimiento y la valoración externa generada por el personal directivo. Esto promueve un clima agradable y positivos entre el personal docente, comprometiéndolos más con su rol dentro de la escuela. Asimismo, se identifica la existencia de una motivación intrínseca que se origina a partir de la propia valoración de los profesores que son

más conscientes de la importancia de su rol en el desarrollo integral de los estudiantes. Por otro lado, según lo recogido, se denota la falta de espacios de reflexión destinados especialmente a identificar aquellas necesidades, fortalezas y oportunidades de mejora percibidas por cada miembro que participa en el trabajo colegiado con relación al clima escolar que se genera en esta forma de trabajo. De esta forma, el personal directivo podría evaluar, modificar o potenciar aquellos elementos existentes en la escuela con la finalidad de efectivizar y optimizar el trabajo colegiado.

### Referencias bibliográficas

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://n9.cl/7697>
- Aguirre, J., y Jaramillo, J. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. En Cinta de Moebio. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 53, 175-189. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-554X2015000200006](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2015000200006)
- Barnes, K. (2012). The influence of school culture and school climate on violence in schools of the Eastern Cape Province. *South African Journal of Education*, 32(1), 69-82. <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/74336>
- Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y clima organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares. *Estudios Sociológicos*, 27(80), 671-694. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59820676011>
- Berthoud, L., y Lopez, A. (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*. Universidad FASTA. <https://n9.cl/89xe>
- Cid, A. (2004). El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la provincia de Ourense. Su estudio desde la perspectiva de la salud. *Revista de Investigación Educativa*, 22(1), 113-144. <https://n9.cl/3ou75>
- Chatters, S., y Joo, H. (2018). Dimensions of School Climate Associated with Reports of Bullying and Victimization in a Setting Serving Predominantly Latino Youth. *International Journal of Psycho-Educational Sciences*, 7(1), 52-67. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1253032.pdf>
- Claro, J. (2013). Calidad en educación y clima escolar: apuntes generales. *Estudios pedagógicos*, 39(1), 347-359. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v39n1/art20.pdf>
- Creswell, J. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. <https://n9.cl/4mddv>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Day, D., Gronn, P., y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, (15), 857-880. <https://n9.cl/dfv7r>
- Escudero, J. (2009). Comunidades docentes de aprendizaje, formación del profesorado y mejora de la educación. *Agora para la EF y el Deporte*, (10), 7-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3048583>.
- Galvis, A., y Leal, D. (2006). Aprendiendo en comunidad: más allá de aprender y trabajar en compañía. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, (1), 9-32. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/eduweb/vol2n2/art1.pdf>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Universidad Continental. <https://n9.cl/pb1f>

- Gamarra, H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio digital Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://n9.cl/mhbvg>
- Gil, F., Rico, R., y Sánchez, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles de Psicólogo*, 29(1), 25-31. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf>
- Hernández, L. (2009). *El trabajo colegiado, como estrategia para el desarrollo de actividades escolares* [Tesis de Licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional, Ciudad del Carmen Campeche]. Repositorio Institucional de la Universidad Pedagógica Nacional. <http://200.23.113.51/pdf/26941.pdf>
- Hernández, Fernández, R., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición). Mc Graw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2020). Resolución Viceministerial N° 133-2020-MINEDU, Lima, Perú, 16 de julio del 2020. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1016161/RVM\\_N\\_\\_133-2020-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1016161/RVM_N__133-2020-MINEDU.pdf)
- Molina, E. (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. *Revista de Educación*, (337), 235-250. [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re337/re337\\_12.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re337/re337_12.pdf)
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. <https://n9.cl/tgt7>
- Özgenel, M. (2020). An Organizational Factor Predicting School Effectiveness: School Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 38-50. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1242710.pdf>
- Pérez, P., y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo-su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31(1), 154-162. <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v31n1/a06v31n1.pdf>
- Quintana, A., y Montgomery, W. (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>
- Rodríguez, F., y Barraza, L. (2015). *El trabajo colegiado y su influencia en la aplicación de estrategias de enseñanza*. Instituto Universitario Anglo Español. <https://redie.mx/librosyrevistas/libros/trabajocolegiado.pdf>
- Rodríguez, C., Lorenzo, O., y Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 15(2), 133-154. <https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas. Ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior*. <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Santizo, C. (2015, noviembre). El trabajo colegiado y el trabajo en equipo para la gestión de los planteles de Educación Básica y Media Superior. En *el XIII Congreso Nacional de Investigación*

*Educativa, Gestión educativa. Ponencia dirigida por la Universidad Autónoma Metropolitana, Chihuahua.* <https://n9.cl/bzesd>

Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., y Higgins, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357-385. <https://n9.cl/ewnq9>

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista CAES*, 3(1), 119-139. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3945773>

## **Autores**

Elizabeth Magaly Gutierrez Primo - [elizabeth.gutierrezp@pucp.edu.pe](mailto:elizabeth.gutierrezp@pucp.edu.pe)

Licenciada en Educación con especialidad en Educación Primaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con cursos en la maestría de Gestión Educativa en la misma casa de estudios. Fue ganadora del Fondo Extraordinario de Apoyo a la Investigación para Estudiantes 2020, el cual fue promovido por la Dirección de Estudios de la Facultad de Educación de la PUCP para la elaboración de la tesis de Licenciatura. Formó parte de la organización de Enseña Perú como Profesional de Enseña Perú (2021-2022). Pertenece al equipo del Grupo de Investigación Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas, a través del cual logró participar en eventos académicos nacionales e internacionales, tales como el Primer Seminario Nacional de Investigadores Escolares: Aprender a investigar en la escuela organizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú y el Primer Seminario Internacional de estudiantes-investigadores en formación en el campo educativo organizado por la Universidad Autónoma de Baja California.

Alex Sánchez Huarcaya - [aosanchezh@pucp.edu.pe](mailto:aosanchezh@pucp.edu.pe)

Ph. D. en Ciencias de la Educación por la Universidad Humboldt de Berlín (Alemania), Magíster en Gestión de la Educación por la PUCP y Licenciado en Educación, especialidad Geografía y Ciencias Sociales (UNE). Especialista en Formación y Calidad de la Educación por el Instituto Paulo Freire, Universidad Libre de Berlín (Alemania). Director de la Maestría en Educación y de la carrera de Educación Secundaria en la PUCP. Coordinador del Grupo de Investigación Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas. Líder y fundador de la Red de Posgrado en Educación en Latinoamérica (REDPEL) y organizador de la Red de Estudiantes y Egresados de Posgrado en Educación en Latinoamérica (REDEPEL). Desarrolla y promueve la estrategia aprender e investigar en las escuelas y a nivel superior.