



# FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO DOCENTE EN UN CONTEXTO RURAL VENEZOLANO: UNA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN MEDIANTE ESTRATEGIAS COLABORATIVAS.

Sinopsis Educativa  
*Revista Venezolana de Investigación*  
Año 25, N° 2  
Diciembre 2025  
pp 312 - 321

Recibido: Septiembre 2025  
Aprobado: Octubre 2025

Olga Marisela Hernandez Mateus  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
olgamariselahernandez@gmail.com

## RESUMEN

Este estudio cualitativo, enmarcado en el paradigma sociocrítico, tuvo como objetivo fortalecer el trabajo en equipo docente en la Escuela Parroquial San Silvestre (Barinas, Venezuela) a través de la implementación y evaluación de estrategias de investigación colaborativa. La metodología de investigación-acción participativa se estructuró en ciclos iterativos de diagnóstico, planificación colaborativa, implementación de acciones co-diseñadas y evaluación reflexiva. Mediante entrevistas semiestructuradas a tres docentes clave y la observación participante, se identificaron inicialmente barreras para la colaboración, como la rigidez en las dinámicas institucionales y la escasa aplicación práctica de enfoques colaborativos. Las intervenciones, co-creadas con el equipo docente, incluyeron el desarrollo de proyectos pedagógicos interdisciplinarios con enfoque comunitario y la instauración de talleres para la reflexión conjunta y la toma de decisiones participativa. Los resultados preliminares evidencian una mejora en la cohesión del equipo, una comunicación más fluida y un incremento en la participación estudiantil a través de proyectos educativos contextualizados. La triangulación de datos (entrevistas, observaciones, diarios reflexivos) confirma que el proceso de investigación colaborativa en sí mismo potencia las capacidades del equipo docente para abordar sus desafíos, aunque persisten retos como la sobrecarga laboral y las limitaciones de infraestructura. El estudio aporta un modelo de intervención adaptable para entornos rurales, subrayando la importancia de estrategias participativas arraigadas en la comunidad para la transformación educativa en contextos con recursos limitados.

**Palabras clave:**  
trabajo en equipo docente, investigación-acción, estrategias colaborativas, desarrollo profesional docente, educación rural, Venezuela.

## STRENGTHENING TEACHER TEAMWORK IN A VENEZUELAN RURAL CONTEXT: AN ACTION RESEARCH STUDY THROUGH COLLABORATIVE STRATEGIES.

## ABSTRACT

This qualitative study, framed within the sociocritical paradigm, aimed to strengthen teacher teamwork at the San Silvestre Parochial School (Barinas, Venezuela) through the implementation and evaluation of collaborative research strategies. The participatory action research (PAR) methodology was structured in iterative cycles of diagnosis, collaborative planning, implementation of co-designed actions, and reflective evaluation. Through semi-structured interviews with three key teachers and participant observation, barriers to collaboration were initially identified, such as rigidity in institutional dynamics and the limited practical application of collaborative approaches. The interventions, co-created with the teaching team, inclu-

**Key words:**  
teacher teamwork, action research, collaborative strategies, teacher professional development, rural education, Venezuela.

*ded the development of interdisciplinary pedagogical projects with a community focus and the establishment of workshops for joint reflection and participatory decision-making. Preliminary results show an improvement in team cohesion, more fluid communication, and an increase in student participation through contextualized educational projects. Data triangulation (interviews, observations, reflective journals) confirms that the collaborative research process itself enhances the teaching team's capacity to address their challenges, although barriers such as workload and infrastructure limitations persist. The study provides an adaptable intervention model for rural settings, highlighting the importance of community-rooted participatory strategies for educational transformation in resource-limited contexts.*

## REFORCEMENT DU TRAVAIL D'ÉQUIPE ENSEIGNANT DANS UN CONTEXTE RURAL VÉNÉZUÉLIEN: UNE RECHERCHE-ACTION AU MOYEN DE STRATÉGIES COLLABORATIVES.

### RÉSUMÉ

*Cette étude qualitative, inscrite dans le paradigme sociocritique, visait à renforcer le travail d'équipe enseignant à l'École Paroissiale San Silvestre (Barinas, Venezuela) par la mise en œuvre et l'évaluation de stratégies de recherche collaborative. La méthodologie de recherche-action participative (RAP) a été structurée en cycles itératifs de diagnostic, planification collaborative, mise en œuvre d'actions co-conçues et évaluation réflexive. À travers des entretiens semi-structurés avec trois enseignants clés et l'observation participante, des obstacles à la collaboration ont été initialement identifiés, tels que la rigidité des dynamiques institutionnelles et la faible application pratique d'approches collaboratives. Les interventions, co-crées avec l'équipe enseignante, ont inclus le développement de projets pédagogiques interdisciplinaires à dimension communautaire et la mise en place d'ateliers de réflexion commune et de prise de décision participative. Les résultats préliminaires montrent une amélioration de la cohésion de l'équipe, une communication plus fluide et une augmentation de la participation des étudiants grâce à des projets éducatifs contextualisés. La triangulation des données (entretiens, observations, journaux de bord réflexifs) confirme que le processus de recherche collaborative lui-même renforce les capacités de l'équipe enseignante à relever ses défis, bien que des obstacles persistent, tels que la surcharge de travail et les limitations infrastructurelles. L'étude propose un modèle d'intervention adaptable aux contextes ruraux, soulignant l'importance de stratégies participatives ancrées dans la communauté pour la transformation éducative dans des contextes aux ressources limitées.*

### Mot clefs:

travail d'équipe enseignant, recherche-action, stratégies collaboratives, développement professionnel enseignant, éducation rurale, Venezuela.

### I. INTRODUCCIÓN

La educación en contextos rurales venezolanos, como el Llano, enfrenta desafíos multifacéticos que demandan una alta pertinencia pedagógica y la superación de limitaciones socioeconómicas y de infraestructura. En este escenario, el trabajo en equipo docente se erige como un componente indispensable para la calidad, permitiendo superar barreras estructurales mediante la innovación y la respuesta

efectiva a las necesidades estudiantiles. La colaboración facilita la sinergia de saberes y la construcción de soluciones creativas, elementos cruciales para transformar la escuela en una auténtica comunidad de aprendizaje. Sin embargo, en instituciones como la Escuela Parroquial San Silvestre, diagnósticos preliminares revelan que este potencial colaborativo se ve limitado por dinámicas internas, como la fragmentación comunicacional, la resistencia al cambio en prácticas tra-

dicionales y la ausencia de mecanismos para la gestión constructiva de conflictos.

Ante esta problemática, la literatura especializada subraya la doble función de la colaboración docente, especialmente en la ruralidad. Desde una perspectiva pedagógica, el trabajo en equipo es crucial para integrar metodologías innovadoras y contextualizadas que respondan a la diversidad estudiantil, alineándose con los principios de inclusión y equidad promovidos por organismos como la UNESCO (2021). Adicionalmente, desde un enfoque social, un equipo docente cohesionado fortalece el rol de la escuela como epicentro de desarrollo comunitario, al facilitar la vinculación con las familias y actores locales. Esta sinergia entre escuela y comunidad asegura la pertinencia del proyecto educativo y fomenta un compromiso mutuo, brecha que este estudio busca atender.

Para abordar la disparidad entre el potencial del trabajo en equipo y su concreción en la Escuela Parroquial San Silvestre, este artículo documenta los avances de una investigación-acción. El estudio se centra en fortalecer la colaboración docente mediante la implementación de estrategias de investigación colaborativa, distanciándose de modelos prescriptivos externos. El objetivo general es, por tanto, diseñar, implementar y evaluar un plan de acción co-construido con los docentes, posicionándolos como protagonistas de su desarrollo profesional. A través de un enfoque participativo y reflexivo, se busca analizar el impacto de dichas estrategias en la cohesión del equipo y la mejora de sus prácticas.

La contribución de este trabajo de grado trasciende el ámbito local al sistematizar una experiencia de fortalecimiento docente en un entorno rural con recursos limitados, aspirando a generar un modelo de intervención adaptable. Se busca aportar evidencia empírica sobre cómo la investigación-acción participativa (IAP) puede ser una vía efectiva para la mejora escolar desde la base, con potencial para informar políticas públicas que apoyen la creación de culturas colaborativas. De este modo, el estudio tiende puentes entre los constructos teóricos sobre colaboración y las realidades concretas del contexto venezolano, documentando un proceso de transformación educativa situada.

## II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### Revisión de Literatura

La investigación sobre el trabajo en equipo docente ha ganado atención crucial, reconociéndose su impacto en la calidad educativa y el desarrollo profesional en América Latina. Este interés se acentúa en contextos rurales, donde persisten desafíos estructurales como la fragmentación curricular, la escasez de recursos y la necesidad de formación continua adaptada. Los estudios previos, si bien variados, informan sobre la complejidad del fenómeno. El presente trabajo de grado se fundamenta en esta evidencia para contextualizar su intervención, identificando tanto las barreras organizacionales como las potencialidades del contexto rural.

La literatura identifica los factores organizacionales internos como barreras primarias para una colaboración efectiva. Investigaciones sobre la cultura institucional, como la de Yagual (2022), subrayan que una comunicación deficiente limita la sinergia, un hallazgo que resuena con el diagnóstico en San Silvestre. En esta línea, Guerra y Espindola (2021) señalan que las estructuras jerárquicas rígidas y la resistencia al cambio son obstáculos frecuentes para implementar mejoras en la gestión de la calidad. Inversamente, estudios como el de Leiva (2020) demuestran una correlación positiva entre el compromiso organizacional (afectivo y normativo) y la cohesión del equipo, sugiriendo que la cultura interna es un punto clave de apalancamiento.

Más allá de la cultura interna, el contexto rural latinoamericano presenta desafíos materiales y pedagógicos específicos. En Venezuela, Pérez y Rojas (2023) evidencian una brecha significativa entre la disposición docente hacia la innovación tecnológica y la formación o recursos realmente disponibles. No obstante, este panorama no es determinista; Ramírez et al. (2022) en Chile demostraron cómo soluciones adaptadas, como plataformas con contenido offline, pueden potenciar significativamente la colaboración e innovación pedagógica en zonas rurales. Estos hallazgos se alinean con informes regionales (UNESCO, 2023) que destacan el éxito de modelos rurales que integran el desarrollo socioemocional con proyectos comunitarios, mejorando así la pertinencia educativa.

En conjunto, los referentes investigativos subrayan que la colaboración docente es un fenómeno complejo, influenciado por factores comunicacionales, estructurales y socio-materiales. Un tema recurrente (e.g., Yagual, 2022; Smith et al., 2023) es la necesidad de que las estrategias de fortalecimiento sean altamente contextualizadas y provean un acompañamiento

to sostenido que permita a los docentes apropiarse críticamente de las nuevas prácticas. Esto evidencia la necesidad de un enfoque metodológico que, en lugar de prescribir soluciones, facilite un proceso participativo de indagación y co-creación. Por tanto, este estudio se inserta en dicha línea, explorando cómo la investigación-acción puede generar mejoras sostenibles en las dinámicas de equipo, respondiendo a las particularidades del contexto rural venezolano.

### Marco Teórico

El presente trabajo de grado se sustenta en un entramado teórico que articula diversas perspectivas para comprender y abordar el fortalecimiento del trabajo en equipo docente en la Escuela Parroquial San Silvestre. Este marco conceptual es fundamental no solo para analizar las dinámicas colaborativas existentes, sino también para fundamentar el diseño y la implementación de las estrategias de investigación colaborativa que constituyen el núcleo de la intervención. Se han seleccionado tres pilares teóricos principales: la Teoría del Trabajo en Equipo, que permite desentrañar los componentes de una colaboración efectiva; la Teoría de la Investigación-Acción Participativa (IAP), que ofrece el sustento metodológico y filosófico para la transformación desde la praxis; y la Teoría del Desarrollo Organizacional (DO), que ayuda a comprender cómo gestionar el cambio planificado en el contexto escolar.

El primer pilar, la Teoría del Trabajo en Equipo, define el constructo central de esta investigación. La colaboración efectiva entre docentes es un factor crítico para la calidad educativa, distinguiendo a un “equipo” de un mero “grupo” por la interdependencia de sus miembros en la búsqueda de metas comunes y una responsabilidad compartida por los logros (Katzenbach & Smith, 1993). En el ámbito educativo, la constitución de equipos docentes genuinos es vital, ya que la sinergia resultante puede impulsar una transformación profunda de la cultura escolar y superar el aislamiento profesional que frecuentemente limita la innovación.

Para que un colectivo de educadores opere como un equipo de alto rendimiento, es necesaria la confluencia de varios elementos. Destacan la claridad en los propósitos compartidos y las metas específicas, la definición de roles flexibles pero comprendidos por todos, y la existencia de canales de comunicación abiertos y fluidos. Sin embargo, la confianza mutua se erige como el

cimiento indispensable (Jones & George, 2009), pues sobre ella se edifica la seguridad psicológica necesaria para el diseño constructivo, la toma de riesgos pedagógicos y el apoyo recíproco entre colegas.

El desarrollo de un equipo, además, es un proceso evolutivo que transcurre por distintas etapas. El modelo de Tuckman y Jensen (1977), que describe fases de formación, conflicto, normalización y desempeño, resulta particularmente útil para entender las dinámicas en la Escuela Parroquial San Silvestre. Comprender estas etapas permite anticipar desafíos, como las tensiones en la fase de “conflicto”, y facilitar la transición del equipo hacia un desempeño óptimo, donde la investigación colaborativa puede servir como un catalizador en este proceso de maduración.

La efectividad de los equipos docentes también se ve influenciada por factores contextuales y de proceso. El liderazgo pedagógico, especialmente un liderazgo distribuido que emane del propio equipo tiende a promover una mayor participación y autonomía (Katzenbach & Smith, 1993). Asimismo, la disponibilidad de tiempo, el apoyo explícito de la dirección y una cultura organizacional que valore el trabajo conjunto (Bolman & Deal, 2017) son condiciones habilitadoras. Este estudio busca nutrir dinámicas de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (PLC) (DuFour et al., 2016), donde la capacidad de reflexividad del equipo, es decir, su habilidad para examinar críticamente sus propios procesos (West, 2012), se convierte en el motor de la mejora sostenida.

El segundo pilar, la Investigación-Acción Participativa (IAP), proporciona el sustento metodológico y filosófico para la intervención. Con raíces en los trabajos de Kurt Lewin (1946), la IAP se define por su doble propósito: generar conocimiento práctico sobre una situación educativa y, simultáneamente, promover la transformación de dicha situación mediante la participación activa de los propios implicados. Este enfoque se distancia de modelos investigativos tradicionales, para concebir a los docentes como co-investigadores y protagonistas de su propio proceso de cambio.

Los principios fundamentales de la IAP, que sustentan las “estrategias de investigación colaborativa” de este estudio, incluyen la participación democrática, el empoderamiento de los actores y la articulación cíclica entre la reflexión y la acción (Kemmis & McTaggart, 2005). Se valora el conocimiento experiencial de los participantes, quienes, a través del diálogo, identifican

problemas, proponen soluciones, implementan acciones y evalúan sus resultados. Este carácter participativo no solo enriquece la comprensión del fenómeno, sino que también fomenta un sentido de apropiación y compromiso con las transformaciones, crucial para su sostenibilidad.

En el ámbito educativo, la IAP ha demostrado ser una metodología potente para el desarrollo profesional docente (Elliott, 1991), alineándose con la idea del “docente como investigador” (Stenhouse, 1975). Al involucrar a los educadores en la indagación de su propia práctica, se promueve una cultura de reflexión sistemática. En este estudio, se pretende que el proceso mismo de investigar juntos la práctica colaborativa se convierta en la principal estrategia para fortalecer la cohesión, la confianza mutua y la eficacia colectiva del equipo docente.

El tercer pilar, la Teoría del Desarrollo Organizacional (DO), ofrece el marco para comprender y facilitar el cambio planificado en la escuela, entendida como un sistema. El DO se enfoca en intervenciones sistemáticas que abordan la cultura, la estructura y los procesos de una organización para mejorar su efectividad y la calidad de vida laboral (Cummings & Worley, 2015). En el contexto venezolano, esto implica adaptar los principios del DO para enfatizar la participación en la toma de decisiones (Cortés, 2021; Gallardo et al., 2024).

Un elemento central del DO es la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y supuestos compartidos que influyen en el comportamiento (Schein, 2010). La IAP, siendo el núcleo metodológico de este trabajo, actúa como una poderosa herramienta de DO, pues al involucrar a los docentes en la indagación y co-creación de soluciones, se fomenta un sentido de propiedad que supera las resistencias al cambio. El proceso busca influir en la cultura de San Silvestre, fomentando la apertura y la experimentación. Finalmente, la aplicación de estos principios busca que el fortalecimiento del trabajo en equipo se traduzca en una mejora de la capacidad adaptativa de la institución. La sinergia entre el liderazgo transformacional (Pinto, 2017) y la participación, busca que el equipo docente desarrolle las competencias para continuar aprendiendo de manera autónoma, convirtiendo a la escuela en una verdadera “organización que aprende” (Senge, 1990), resiliente ante los desafíos del entorno.

### III. CAMINO METODOLÓGICO

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque metodológico que buscó la transformación positiva de la práctica, anclándose en el paradigma sociocrítico (Habermas, 1984). Este paradigma, de intencionalidad emancipadora (Freire, 1970), orienta la investigación hacia el empoderamiento de los actores para el análisis y cambio de sus entornos. Coherente con ello, se optó por un enfoque cualitativo, priorizando la comprensión profunda de las experiencias y significados que los docentes atribuyen al trabajo colaborativo (Denzin & Lincoln, 2018), interpretando sus realidades vividas más que midiendo variables.

El método central fue la Investigación-Acción Participativa (IAP), que combina la investigación sistemática con la acción transformadora en ciclos iterativos (Lewin, 1946; Kemmis & McTaggart, 2005). Este diseño se implementó como una espiral de fases (McNiff & Whitehead, 2011) iniciada con un diagnóstico participativo para identificar barreras, seguida por una planificación colaborativa para el co-diseño del plan en talleres. La fase de implementación fue acompañada por la investigadora como facilitadora, culminando en la evaluación reflexiva conjunta, que permitió analizar el impacto y re-planificar el siguiente ciclo, consolidando una cultura de mejora.

Los participantes centrales fueron tres docentes de la institución, seleccionadas mediante un muestreo intencional por su experiencia, conocimiento del contexto y disposición al cambio, actuando como co-investigadoras. Para la recolección de información se empleó una triangulación de técnicas, asegurando la complementariedad de las miradas. Las técnicas principales incluyeron entrevistas semiestructuradas (para explorar percepciones), observación participante (para captar dinámicas *in situ*) y el uso de diarios reflexivos por parte de las docentes (para documentar la vivencia del proceso), complementadas con análisis documental.

El análisis de la información fue un proceso cualitativo, continuo y recurrente, basado en el análisis temático (Braun & Clarke, 2006; Saldaña, 2016) para identificar patrones emergentes, el cual fue validado mediante la reflexión crítica colaborativa en las sesiones de evaluación. El rigor del estudio se aseguró mediante la triangulación metodológica, la revisión por pares y la descripción densa. Finalmente, el proceso se rigió por principios éticos de consentimiento informado, confidencialidad y beneficio mutuo, garantizando que la intervención respondiera a las necesidades reales identificadas por las pro-

pias participantes.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este apartado presenta los hallazgos emergentes del proceso de investigación-acción, derivados del análisis triangulado de entrevistas semiestructuradas, observaciones participantes y diarios reflexivos. La fase diagnóstica inicial reveló una compleja trama de factores donde, si bien existía una voluntad manifiesta por colaborar, esta era limitada por barreras estructurales. Un hallazgo recurrente fue la percepción de una “rigidez institucional”, donde las participantes reportaron que la gran mayoría del tiempo en reuniones se destinaba a asuntos administrativos, en detrimento de la planificación pedagógica conjunta, generando frustración. Esta situación se agravaba por una brecha entre el reconocimiento teórico de la colaboración y la carencia de herramientas prácticas para ella; dos de las tres docentes clave entrevistadas manifestaron no contar con estrategias concretas para abordar conflictos cotidianos. La comunicación, por tanto, se percibía como fragmentada y operativa, con pocos espacios para el diálogo pedagógico profundo.

A pesar de las barreras diagnosticadas, el análisis también identificó potencialidades que sirvieron como punto de partida para la investigación colaborativa: un fuerte compromiso individual con los estudiantes y un “deseo latente de innovar”. El proceso de investigación-acción se ancló en estos activos, involucrando a los docentes en el co-diseño de las estrategias. Un resultado directo fue la superación de la fragmentación curricular mediante la creación de una “comisión interáreas” (integrada por docentes de lenguaje, ciencias sociales y matemáticas). Esta comisión diseñó e implementó un proyecto pedagógico innovador sobre la historia local, utilizando relatos orales de la comunidad como recurso didáctico, validando la capacidad del enfoque para generar soluciones contextualizadas.

La implementación de estas estrategias co-diseñadas generó efectos positivos tanto en la práctica pedagógica como en el clima del equipo. El proyecto interáreas, según las percepciones recogidas en diarios y entrevistas, no solo fomentó una “colaboración más estrecha y significativa” entre disciplinas, sino que también “incrementó notablemente el interés y la participación de los estudiantes” al conectar el aprendizaje con su contexto vital. Paralelamente, los talleres participativos, diseñados como espacios

de reflexión y toma de decisiones, introdujeron momentos estructurados para la escucha activa. Los registros en los diarios reflexivos indicaron una percepción de reducción notable en la escalada de conflictos interpersonales, una mejora que las participantes atribuyeron a una “mayor conciencia de las propias dinámicas comunicacionales” ejercitadas durante el proceso de IAP.

El proceso de investigación colaborativa, sin embargo, no estuvo exento de desafíos, los cuales se convirtieron en aprendizajes. La “sobrecarga laboral” emergió como un obstáculo persistente, dificultando la dedicación de tiempo adicional para la reflexión conjunta y subrayando la necesidad de un respaldo institucional que proteja estos espacios. Del mismo modo, las limitaciones materiales propias del contexto rural (como la conectividad inestable) fueron un reto constante. No obstante, un hallazgo alentador fue la “creciente capacidad del equipo docente” para generar soluciones creativas utilizando recursos locales (huertos escolares, tradiciones culturales), resaltando la resiliencia que fomenta el empoderamiento. Incluso la apertura a la comunidad, aunque generó “tensiones iniciales” sobre roles, demostró que el espacio de la IAP era efectivo para dialogar y negociar acuerdos.

#### V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los hallazgos de este trabajo de grado en desarrollo, centrados en la Escuela Parroquial San Silvestre, son coherentes con la literatura que destaca el potencial de la investigación-acción participativa (IAP) para promover el desarrollo profesional docente y la mejora escolar desde la base (Kemmis et al., 2014; Stringer, 2014). La experiencia sugiere que, al involucrar a los docentes como protagonistas de su propio proceso de cambio, se pueden superar barreras institucionales, como la rigidez administrativa y la fragmentación comunicacional identificadas en el diagnóstico. La mejora en la cohesión del equipo y el desarrollo de proyectos pedagógicos innovadores, como la “comisión interáreas”, no se atribuyen a un modelo externo, sino al proceso mismo de indagar, reflexionar y actuar conjuntamente.

El marco teórico proporciona las lentes para interpretar estas dinámicas. La Teoría del Trabajo en Equipo (Katzenbach & Smith, 1993; Tuckman & Jensen, 1977) ayuda a explicar el tránsito observado del equipo a través de fases de ajuste, donde la co-creación de soluciones

fomenta la confianza y la claridad de propósito. Por su parte, la Teoría del Desarrollo Organizacional (Cummings & Worley, 2015) ofrece el marco para entender cómo la IAP actuó como un catalizador para el cambio cultural, orientando a la escuela, aunque sea de forma incipiente, hacia una “organización que aprende” (Senge, 1990). Los desafíos encontrados, como la sobrecarga laboral y las limitaciones de recursos, no invalidan el proceso; al contrario, son consistentes con los reportados en estudios sobre educación rural (Guerra y Espindola, 2021; Pérez y Rojas, 2023) y enfatizan la necesidad de políticas educativas que apoyen con recursos y flexibilidad estas iniciativas desde la base.

Una conclusión central de este estudio es que el proceso de investigación colaborativa en sí mismo actúa como una poderosa estrategia de desarrollo profesional. Al participar en los ciclos de diagnóstico, planificación conjunta, acción y reflexión crítica, las docentes no solo abordaron problemáticas específicas, sino que también desarrollaron una mayor conciencia de sus dinámicas interaccionales y mejoraron sus competencias para el diálogo y la toma de decisiones consensuadas. La co-creación de soluciones demostró ser un catalizador para la innovación y la motivación, fortaleciendo la cohesión del equipo de una manera que las intervenciones prescriptivas rara vez logran.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos son considerables. Para la Escuela Parroquial San Silvestre, se evidencia que la promoción de espacios estructurados para la reflexión colaborativa puede superar la inercia institucional. Es fundamental que la dirección valore y apoye estas iniciativas, asignando tiempos y recursos que permitan su continuidad. Para otros contextos rurales con desafíos similares, este trabajo sugiere que el empoderamiento del colectivo docente a través de la IAP ofrece una vía prometedora para la mejora educativa, aun con recursos limitados, al capitalizar el conocimiento y la creatividad local.

Es importante reconocer las limitaciones de este estudio para contextualizar su alcance. Al tratarse de una investigación-acción en un caso único, con un número reducido de participantes directas ( $N=3$ ) y con hallazgos aún en consolidación por ser un trabajo en desarrollo, los resultados no buscan la generalización estadística. Su valor radica en la comprensión profunda (*trustworthiness*) y la transferibilidad del proceso de cambio. La sostenibilidad de las transformaciones logradas dependerá de la capacidad de la institución para internalizar y

dar continuidad a estas prácticas colaborativas.

Como recomendaciones para futuras investigaciones y para la propia escuela, se sugiere explorar mecanismos para institucionalizar las estructuras colaborativas creadas (como las comisiones interáreas), integrándolas formalmente en el proyecto educativo institucional. Asimismo, sería valioso investigar el impacto de estas mejoras en el trabajo en equipo sobre el aprendizaje y la participación de los estudiantes de manera más sistemática. La búsqueda de alianzas estratégicas con otras organizaciones podría también contribuir a la obtención de recursos y al intercambio de experiencias para enriquecer estas prácticas.

En definitiva, este trabajo de grado subraya que la transformación educativa en contextos rurales adversos es un proceso complejo pero factible, que depende crucialmente del desarrollo del capital social y pedagógico de sus actores. Las estrategias de investigación colaborativa, al fomentar la participación, la reflexión y la acción conjunta, se revelan como un camino potente para construir culturas institucionales más democráticas, resilientes y orientadas al aprendizaje colectivo. El éxito último de esta iniciativa se medirá no solo por los cambios observables, sino por la capacidad de haber inspirado un compromiso duradero con la mejora continua, donde los docentes se reconozcan como artífices de una educación de calidad, pertinente y profundamente arraigada en su comunidad.

## REFERENCIAS

- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (2001). Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Lumen.
- Angrosino, M. (2007). Doing ethnographic and observational research. Sage.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2009, 15 de agosto). Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929 (Extraordinario).
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (6th ed.). Jossey-Bass.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). Trust in schools: A core resource for improvement. Russell Sage Foundation.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). Becoming critical: Education, knowledge and action research. Falmer Press.
- Cortés, Y. (2021). Fortalecimiento de la cultura organizacional en instituciones educativas. Editorial Académica.
- Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Sage Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). Organization development and change (10th ed.). Cengage Learning.
- Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). The SAGE handbook of qualitative research (5th ed.). Sage Publications.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. W., & Mattos, M. (2016). Learning by doing: A handbook for Professional Learning Communities at Work™ (3rd ed.). Solution Tree Press.
- Elliott, J. (1991). Action research for educational change. Open University Press.
- Fals Borda, O. (2001). La violencia y la investigación-acción participativa. En A. L. Torres Carrillo (Comp.), La praxis popular de la educación popular en Colombia (pp. 83-108). CLACSO.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. International Journal of Qualitative Methods, 5(1), 80-92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Freire, P. (1970). Pedagogy of the oppressed. Continuum.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (6th ed.). Prentice Hall.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (2016). Bringing the profession back in: Call to action. Learning Forward.
- Gallardo Casquete, M., Murillo Castillo, N., & Landázuri Calderón, M. (2024). Gestión de cambio en instituciones educativas. RECIAMUC, 8(2), 14-22. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(2\).abril.2024.14-22](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(2).abril.2024.14-22)
- Guerra Suárez, L., & Espindola Artola, A. (2021). Fundamentación teórica de la competencia trabajo en equipo del profesor universitario. REFCalE: Revista Electrónica Formación Y Calidad Educativa, 9(3), 137–151. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3505>
- Habermas, J. (1984). The theory of communicative action, Vol. 1: Reason and the rationalization of society. Beacon Press.
- Holgado, Z. J. V., Bravo, J. V., Bravo, C. V., & Tovar, J. C. (2021). El planeamiento estratégico y el trabajo en equipo docente de una institución educativa parroquial. Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5(21), 246-254. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.300>
- Huamaní Huamán, L. H., & Gallegos Ruíz Conejo, A. L. (2021). Trabajo en equipo y formación continua en estudiantes del doctorado en educación de la UNMSM. Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5(21), 343-355. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes>.

v5i21.309

- Jones, G. R., & George, J. M. (2009). Essentials of contemporary management (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business School Press.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005). Participatory action research: Communicative action and the public sphere. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), The SAGE handbook of qualitative research (3rd ed., pp. 559-603). Sage Publications.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). The action research planner: Doing critical participatory action research. Springer.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (3rd ed.). Sage.
- Leiva, C. (2020). Compromiso organizacional y trabajo en equipo en docentes de las Instituciones Educativas de Tembladera, Contumazá, 2020 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48971>
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage Publications.
- Little, J. W. (1990). The persistence of privacy: Autonomy and initiative in teachers' professional relations. *Teachers College Record*, 91(4), 509-536.
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2011). All you need to know about action research (2nd ed.). Sage Publications.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2012, 16 de octubre). Resolución 058 sobre Comunidades Educativas. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 40.029.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2018). Plan Nacional de Formación Permanente. Autor.
- Olivo Álvarez, S. C. (2024). Modelo de inteligencia emocional centrado en el trabajo en equipo. Universidad de la Guajira.
- Oztürk, A., & Genç, E. (2021). Preliminary identification of organizational culture styles in the process of strategic planning: Employee perception in the Turkish public higher education. *Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(1), 231-255.
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). Sage Publications.
- Peñaloza, P. (2022). Innovación y cultura organizacional en el sistema educativo venezolano. Editorial Venezuela.
- Pinto, Y. (2017). Liderazgo transformacional como procesos de cambio en las instituciones educativas venezolanas. GERENTIA, Edición Especial, (2). <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/download/1100/1426/4564>
- Ramírez, P., Soto, G., & Molina, T. (2022). Colaboración docente en zonas rurales: El rol de las tecnologías offline. *Revista Iberoamericana de Innovación Educativa*, 14(4), 203-220.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2008). The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice (2nd ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). Administración. Pearson Educación. (Si es una edición específica Rodríguez Perón, J. M. (2020). El trabajo en equipo como competencia transversal del claustro en la docencia médica superior. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 49(4). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572020000400010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572020000400010&lng=es&tlng=es)
- Saldana, J. (2016). The coding manual for qualitative researchers (3rd ed.). Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency.
- Servita, R. (2019). Estrategias de acción desde las funciones gerenciales de los directivos docentes [Tesis, Universidad de Los Andes].

- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Educational for Information*, 22(2), 63-75. <https://doi.org/10.3233/IFI-2004-22201>
- Slavit, D., Sawyer, R., & Nelson, T. H. (2011). Collaborating to foster inquiry-based teaching and learning: The role of a university-school district partnership. In S. D. Tony Bastas (Ed.), Teacher collaboration in perspective (pp. 123-145). SensePublishers.
- Stenhouse, L. (1975). An introduction to curriculum research and development. Heinemann.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Stringer, E. T. (2014). Action research (4th ed.). Sage Publications.
- Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146003>
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- UNESCO. (2021). Marco de competencias digitales docentes. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org>
- UNESCO. (2023). Competencias socioemocionales en educación rural: Experiencias de América Latina. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org>.
- Vaillant, D. (2016). El fortalecimiento del desarrollo profesional docente: Una tarea prioritaria para América Latina. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 20(1), 11-22.
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17-40. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002>
- West, M. A. (2012). Effective teamwork: Practical lessons from organizational research. BPS Blackwell.
- Yagual, R. (2022). Comunicación assertiva institucional para mejorar el trabajo en equipo en docentes de una institución educativa Guayaquil, 2021. *Revista Ecuatoriana de Pedagogía*, 18(1), 55-70.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.