



**DEG**

**División  
Educación  
General**

**GUÍA DE HERRAMIENTAS PARA  
EL DESARROLLO DE RECURSOS  
PERSONALES EN EQUIPOS DIRECTIVOS**



**HERRAMIENTA**

**TRABAJAR EN EQUIPO:**

Una estrategia para la  
organización del trabajo  
en equipos directivos

## ¿QUÉ RECURSO PERSONAL SE ESPERA DESARROLLAR?

Esta herramienta tiene como objetivo apoyar a los directivos en el aprendizaje y desarrollo de la habilidad de **Trabajar en Equipo**, por medio de la exploración de una estrategia para optimizar la organización, planificación y distribución de labores, a partir de una metodología que potencia el desarrollo de procesos y respuestas ágiles por parte del equipo directivo.

La importancia de fomentar este Recurso Personal es que permite al equipo directivo no solo abordar el compromiso y la articulación de los equipos en pos de una visión estratégica, sino también mantener un constante incentivo para transformar a los miembros de la institución en un equipo de trabajo en que confluyan motivaciones, compromisos y responsabilidades en torno a una tarea común. Por ello, es clave que los líderes escolares logren gestionar efectivamente las habilidades y talentos de los actores de la comunidad, y convoquen voluntades, valoren las actividades colaborativas que cultiven la confianza y la búsqueda de soluciones colectivas; es decir, relaciones en que se respeten los aportes de cada miembro de la comunidad educativa.

Se espera que, al finalizar el trabajo con esta herramienta, el equipo directivo pueda:

Describir conceptos y componentes claves que caracterizan a los equipos de alto desempeño, identificando dichos elementos como relevantes para fortalecer la habilidad de trabajar en equipo.

Conocer una estrategia de agilidad ajustada para equipos directivos escolares, que permita promover y fortalecer la habilidad de trabajar en equipo.

## ¿CUÁL ES LA RUTA DE APRENDIZAJE?

En esta herramienta exploraremos los contenidos mediante una secuencia que permitirá consolidar los aprendizajes logrados.



## ¿CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA?

En esta sección se presentan los pasos o instancias para abordar el trabajo propuesto por esta herramienta, a fin que los equipos directivos puedan anticiparse y planificar su aplicación.



**1** Realicen la actividad propuesta en la sección **Conectar** para reflexionar sobre experiencias previas relacionadas al trabajo en equipo en el ámbito educativo.



**2** Revisen la sección **Conocer** para profundizar en el concepto de trabajo en equipo, los elementos clave para su desarrollo y aspectos preliminares de la estrategia de agilidad que se abordará para desarrollar esta habilidad.



**3** Utilicen el **Recurso Práctico n°1** para conocer "Orientaciones para la etapa de arranque" e impriman las plantillas "Visión global de proyectos" y "Tablero de gestión visual", en la sección **Practicar**.



**4** Utilicen el **Recurso Práctico n°2** para conocer "Orientaciones para la etapa de Ciclos de Trabajo" e impriman las plantillas "Pauta de sincronización" y "Pauta de retrospectiva", en la sección **Practicar**.



**5** Utilicen el **Recurso Práctico n°3** para conocer "Orientaciones para la etapa de cierre de proyecto", imprimiendo nuevamente la "Pauta de retrospectiva" para retroalimentar el trabajo en equipo.



**6** Reflexionen y sistematicen los aprendizajes logrados en torno a la habilidad de Trabajar en Equipo, en la sección **Consolidar**.

### Indicaciones generales

- Cada sección de esta herramienta puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta su equipo directivo.
- Para la realización de algunas actividades puede ser necesario el uso de una pizarra o materiales como papelógrafos, cartulinas, plumones y *post-it*.
- Idealmente se debe disponer de un espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de cada miembro del equipo directivo.

## CONECTAR



4

HERRAMIENTA

Para comenzar, en esta sección los invitamos a conectar con sus experiencias previas sobre los factores que facilitaron el trabajo en equipo entre los distintos miembros que conforman su comunidad educativa. Esta reflexión inicial permitirá valorar aquellas prácticas exitosas y significativas que han contribuido al fortalecimiento de dicho recurso.

Para desarrollar esta primera reflexión, individualmente, deberán rememorar y analizar una experiencia de trabajo vivida en su actual establecimiento. Para ello, sigan las siguientes instrucciones:

1. Seleccionen, individualmente, la experiencia de trabajo en equipo más exitosa que han experimentado en el establecimiento en que actualmente se desempeñan.
2. En la experiencia rememorada, ¿quiénes estuvieron involucrados? ¿Qué hicieron ustedes?, ¿qué hicieron otros? ¿Cómo fue organizada?



---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Qué factores o elementos contribuyeron a que esa experiencia fuera tan exitosa y significativa? ¿Qué elementos concretos dieron cuenta de eso?



---

---

---

---

---

---

---

Luego de esta primera aproximación a las experiencias que han tenido un impacto positivo al trabajar en equipo, los invitamos a explorar los principales antecedentes teóricos acerca de este Recurso Personal en la sección **Conocer**.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## CONOCER



4

HERRAMIENTA

Con el propósito de contextualizar teóricamente los sentidos y conceptos centrales de la habilidad Trabajar en Equipo, se presenta a continuación una definición del recurso personal y de aquellos elementos claves para el trabajo en equipo.

### 1. ¿Qué es el trabajo en equipo?

Desde el Marco para Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), la habilidad de **Trabajar en Equipo** se define como la “Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos.” (Mineduc, 2015, p.32).

De alguna forma, “el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se “embarcan” en una tarea común” (Pozner, 2000, p.5).

Por lo tanto, la existencia coordinada de este grupo de personas genera que los equipos de trabajo generen conocimiento a través de tres procesos psicosociales colectivos:



Ilustración 1:  
Procesos psicosociales para la creación de conocimiento a partir de Trabajar en Equipo.

La construcción de un objetivo compartido también es un elemento clave para Pardo y Arteaga (2002), quienes señalan que un equipo es un conjunto de personas organizadas, que trabajan juntas pretendiendo alcanzar una meta en común. Sin embargo, esta meta compartida solo se podrá alcanzar en la medida que el equipo de trabajo haya logrado tres aprendizajes.

Aprender a **pensar a partir de los aportes de todos.**

Aprender a **expresar con claridad los intereses personales.**

Aprender a **descubrir la interdependencia** de los intereses personales y grupales.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Por último, se ha establecido que el contar con integrantes altamente competentes no garantiza un alto desempeño ni el logro de metas si el conjunto de habilidades desplegadas no se vincula en una red de interacciones que supere los aportes individuales, agregando valor al resultado. Es decir, donde el todo es más que la suma de las partes.

## 2. Elementos clave para trabajar en equipo

Como se ha señalado, trabajar en equipo es más que el ejercicio de tareas por parte de un conjunto de personas que colaboran para alcanzar metas comunes. El logro de un trabajo en equipo efectivo requiere de elementos esenciales, como cohesión, sinergia y también —como menciona el científico y psicólogo chileno Marcial Losada (2004)— serán claves la conectividad y una tasa de positividad/negatividad determinada.

A continuación, se ofrece una definición para cada uno de estos elementos:



### ¿Qué es la cohesión?

Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en este.

La cohesión surge como expresión única en la conformación de un equipo, cuando en este se genera un clima de trabajo adecuado que tiene a su base, por una parte, la seguridad psicológica de sus miembros, la cual les permite aceptar la originalidad y espontaneidad de los otros sin ninguna valoración externa, y compenetrarse completamente en el imaginario de los demás; y, por otra, se apoya en la libertad psicológica, que se expresa en la confianza de cada uno en sí mismo y en sus compañeros.



### ¿Qué es la sinergia?

Procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales por separado.

Este término se asocia a la combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo para un esfuerzo común. En este sentido, la sinergia significa que el resultado que se logra a partir del trabajo combinado por un grupo, es superior al que se alcanzaría si las fuerzas individuales funcionaran de forma separada al interior de este. De esto se trata el trabajo en equipo: de combinar los aportes individuales de forma virtuosa.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER



### ¿Qué es la conectividad de un equipo?

Se entiende como una red de conexiones e interacciones entre las personas, basadas en el respeto y la confianza, que les ofrece seguridad a nivel interpersonal para asumir riesgos. En esta red cada uno de sus miembros puede aportar desde su propia perspectiva, experiencia y conocimientos, sin temor a ser avergonzados, despreciados o castigados por ello.



### ¿En qué consiste la relación entre Positividad/Negatividad?

Losada (2004) estudió que existe una alta relación entre los ambientes de trabajo con alta positividad —o estímulos positivos mayores—, y la productividad del equipo. Por tanto, a mayor positividad, más rendimiento.

Según el autor, “[...] cuando alcanzamos una tasa Positividad/Negatividad de 3:1, encontramos lo mejor de nosotros mismos”. Dicho en otras palabras, si se sostiene una reunión de una hora, un cuarto de ese tiempo debiera destinarse a acoger quejas, declarar y resolver errores (es decir, a abordar aspectos negativos), mientras el resto del tiempo debiera dedicarse a hacer reconocimientos tanto sobre el alcance de metas y planificaciones, como acerca del nivel de coordinación, compromiso y entusiasmo.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

En resumen, es importante enfatizar **dos ideas fundamentales**:

- Parte importante en la gestión de los equipos de trabajo se relaciona con generar instancias, condiciones y estructuras necesarias para que se produzca el trabajo colaborativo, brindando los espacios y tiempos requeridos para dicho desempeño. Así, estas instancias son propicias para la toma de decisiones, para el seguimiento y evaluación de las acciones.
- La confianza es fundamental para el trabajo en equipo, por cuanto las personas, cuando se encuentran en dicho estado, están dispuestas a colaborar voluntariamente, asumen riesgos, asumen mayor compromiso y entregan lo mejor de sí mismas.

### 3. Estrategia de agilidad para trabajar en equipo

En el contexto educativo, continuamente se enfrentan diversos obstáculos para desarrollar una cultura escolar basada en el trabajo en equipo. Entendiendo estos desafíos, en la sección **Practicar** se presenta una estrategia para trabajar en equipo, basada en metodologías de agilidad, y adaptada específicamente para equipos directivos escolares. Esta estrategia busca dar a conocer una nueva forma para apoyar la toma de decisiones e implementar acciones para los procesos de cambio y mejora educativa.

Con el fin de comprender los fundamentos de la estrategia con que se va a trabajar, a continuación se describen brevemente las definiciones y características de las estrategias de agilidad sobre las cuales se basa la adaptación mencionada anteriormente: **Scrum, eduScrum**.

#### ¿QUÉ ES SCRUM Y EDUSCRUM?

**Scrum** es una metodología que se utiliza para que los miembros de un equipo trabajen juntos de manera más productiva, y los proyectos evolucionen gradual y eficientemente. El término “Scrum” tiene su origen en una maniobra empleada en el rugby que sirve para definir una jugada en equipo.

**eduScrum**, por su parte, es una metodología adaptada del Scrum, que busca desarrollar en los estudiantes la capacidad de enfrentar problemáticas complejas, incorporando de forma creativa, participativa y dinámica, el logro de objetivos de aprendizaje y el crecimiento personal.

Las ventajas de ambas metodologías son similares, pues generan en los miembros del equipo un alto compromiso con las tareas del proyecto, desarrollan en ellos un alto sentido de responsabilidad y autonomía, y fortalecen la comunicación entre los actores para lograr los objetivos comunes propuestos.

La metodología de Scrum fue adaptada para la educación debido a que, por una parte, permite fomentar el desarrollo de habilidades como la comunicación, planificación, reflexión y retroalimentación; y, por otra, fue diseñada para desarrollar proyectos en entornos complejos, es decir, escenarios con demandas altamente dinámicas, cambiantes y poco definidas; donde se requiere obtener resultados a corto plazo; y donde la innovación, flexibilidad y productividad son fundamentales.

Adaptado de: <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>

#### TABLERO

NOMBRE EQUIPO

Temas	Tareas	En Curso	Por Validar	Hechas	Imped.	STOP	Retrosp.
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

En resumen, el trabajar en equipo es una habilidad trascendental en aquellos entornos donde se requieren apoyos mutuos para la concreción de metas comunes. Por ello, la adaptación de metodologías como Scrum - aplicada en contextos educativos- es considerada hoy una herramienta muy útil para trabajar de manera colaborativa en la prosecución de diversos proyectos, contribuyendo a la toma de decisiones conjunta para el logro de propósitos compartidos.

A continuación, se presentan recursos prácticos que buscan apoyar la comprensión e implementación de una estrategia para fortalecer el trabajo en equipos al interior de los equipos directivos.

## PRACTICAR



4  
HERRAMIENTA

A partir de los antecedentes teóricos proporcionados anteriormente, se presentan en esta sección recursos prácticos para promover el aprendizaje y desarrollo de la habilidad de trabajar en equipo, mediante una propuesta de estrategia de agilidad basada en Scrum y eduScrum.

Antes de continuar, es importante que tener claridad sobre la siguiente información:

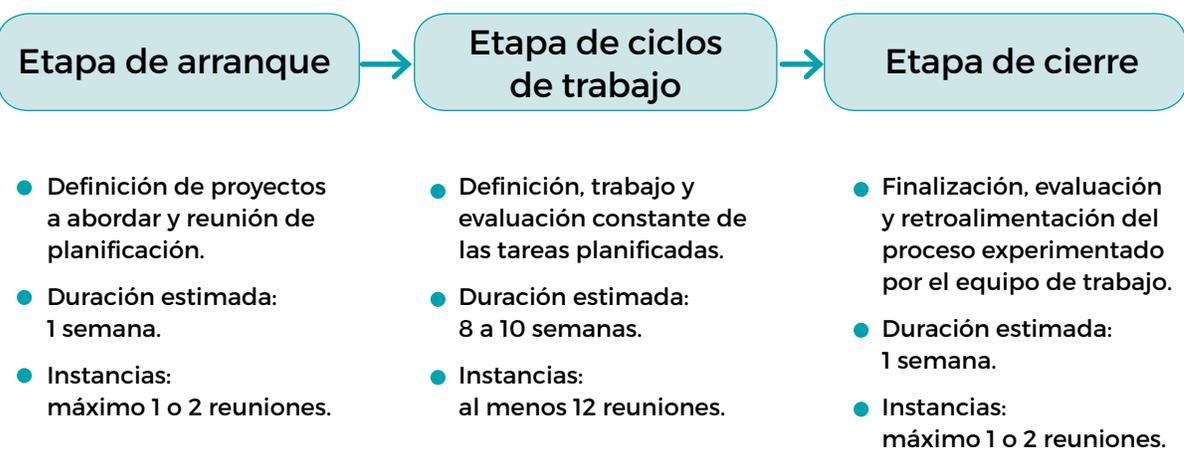
### ¿Cómo se elaboró esta estrategia?

Para elaborar esta herramienta, inicialmente se revisaron dos estrategias, el **Scrum**, estrategia de agilidad para la promoción del trabajo en equipo en el mundo empresarial, y **eduScrum**, adaptación de la estrategia anterior, que busca apoyar el trabajo en equipo con estudiantes dentro del aula.

A partir de esta exhaustiva revisión, se genera esta estrategia que corresponde a una adaptación de ambas, que busca fortalecer el trabajo en equipo a través de procesos activos, co-creativos y colaborativos al interior de los equipos directivos escolares.

### ¿Cómo trabajar con esta estrategia?

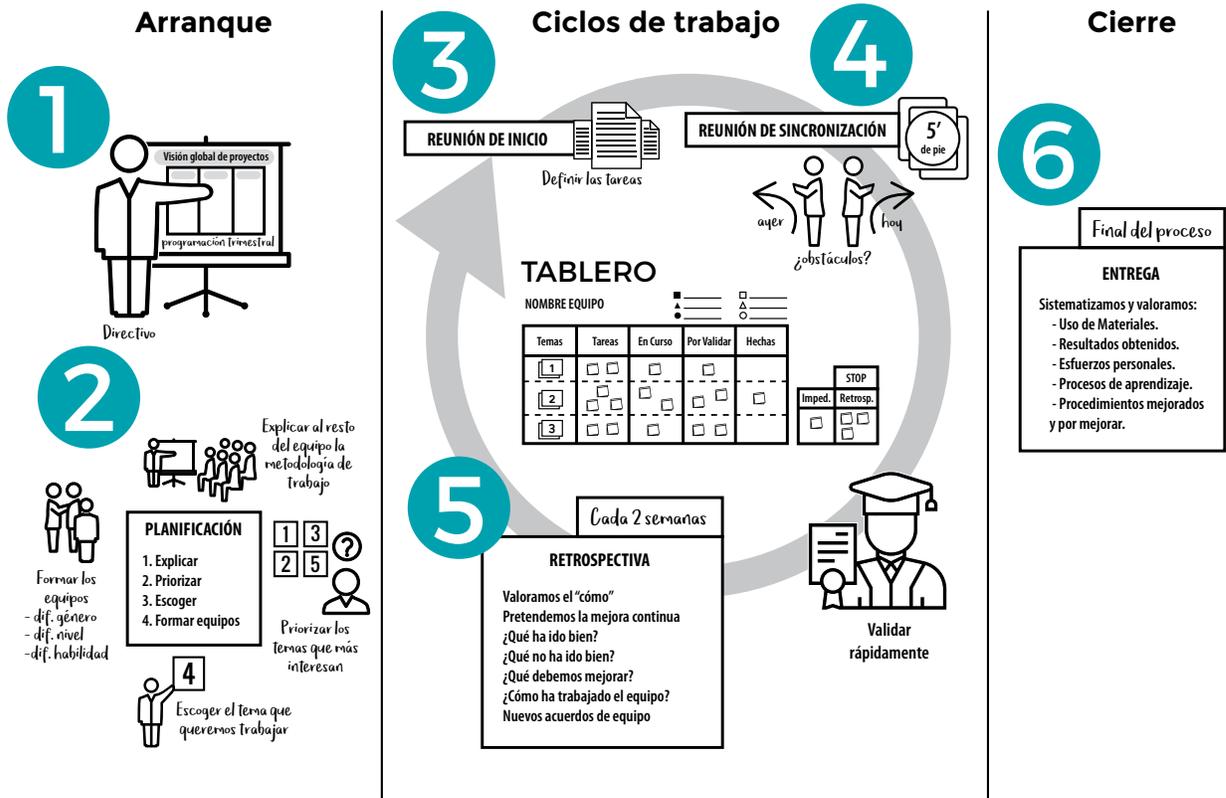
Esta estrategia contempla tres etapas de implementación: etapa de arranque, etapa de ciclos de trabajo y la etapa de cierre, cuya aplicación se estima que dure entre **11 y 12 semanas**.



En la siguiente ilustración se presenta un ejemplo de los pasos a seguir para trabajar la estrategia propuesta en el contexto educativo. Se inicia con una primera etapa de *Arranque*, que incluye los temas y/o proyectos abordar; la planificación de acciones orientadas a explicar al resto de los miembros la metodología; priorizar y escoger los temas que interesan y formar los equipos; luego, se inician los *Ciclos de trabajo*, que incluyen la reuniones de inicio, de sincronización y la pauta de retrospectiva, (usando el tablero de gestión visual); y, por último, se encuentra la etapa de *Cierre del proceso*, en la cual se reflexiona sobre cuánto ha aportado el trabajo realizado a la labor profesional, entre otros aspectos.



Diagrama de la metodología ágil



- CONECTAR
- CONOCER
- PRACTICAR
- CONSOLIDAR
- EXTENDER

## PRACTICAR

4  
HERRAMIENTA

### RECURSO PRÁCTICO n° 1 Orientaciones para la etapa de arranque

El objetivo principal de la **etapa de arranque** es definir cuáles serán los proyectos que se pretenden abordar durante el año, dando la posibilidad de que todos los integrantes del equipo directivo propongan los proyectos y tiempos que creen preciso abordar.

#### VISIÓN GLOBAL DE PROYECTOS

PASO  
1

Dibujen en una cartulina (o impriman la **Plantilla 1 Visión global de proyectos**, p.13), soporte que les servirá para organizar los proyectos en las dos primeras columnas correspondientes a los semestres del año (en caso de otro tipo de organización temporal, la tabla se puede adaptar). La tercera columna tiene como propósito que los participantes evalúen el costo e impacto antes de tomar la decisión.

PASO  
2

Identifiquen, junto con el equipo directivo, los principales proyectos que deben sacar adelante durante cada semestre, o bien, que sugieran otras propuestas. Luego, escriban los nombres de cada proyecto en un *post-it*. Utilicen la tercera columna para identificar los impactos y costos asociados a cada proyecto.

PASO  
3

Ubiquen uno a uno los *post-it* en el semestre que corresponda, agrupando los proyectos que tengan alguna similitud.

#### PLANIFICACIÓN

PASO  
4

Lean todos los proyectos propuestos para cada semestre, para tomar mayor conciencia de la distribución realizada.

PASO  
5

Prioricen los proyectos, votando por el orden en que se desean trabajar los proyectos, según los criterios de urgencia o importancia, y otros criterios acerca de los impactos y costos asociados a cada proyecto. No olviden considerar el plan estratégico de su establecimiento utilizando, por ejemplo, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

#### DATO 1:

En caso de que el equipo directivo lo integren más de cinco personas, se recomienda dividir el grupo en más de un equipo. En este escenario privilegien la heterogeneidad de los grupos, integrando personas con distintos roles, habilidades y géneros, pues los grupos heterogéneos aportan mayor riqueza al trabajo en equipo.

Estos equipos se autogestionan: cada uno es líder y responsable en el alcance de la meta, siendo sus participantes quienes toman sus propias decisiones y autodefinen sus objetivos.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

# PLANTILLA 1

## Visión global de proyectos

¿Qué proyectos o temas queremos abordar el \_\_\_\_\_ semestre?  
¿Por qué?

¿Qué proyectos o temas queremos abordar el \_\_\_\_\_ semestre?  
¿Por qué?

¿Qué costo e impacto generaría elegir los proyectos?

## PRACTICAR



4

HERRAMIENTA

### RECURSO PRÁCTICO n° 2 Orientaciones para la etapa de ciclos de trabajo

El **ciclo de trabajo** será la forma en que se garantice el trabajo en equipo y en que se haga seguimiento a las tareas. Inicialmente, se recomienda que los ciclos de trabajo sean constantes. Por ejemplo, si se define que las reuniones se sostengan cada dos semanas, idealmente se espera que en la primera de ellas los integrantes del equipo directivo puedan identificar o comprometer las tareas posibles de hacer en ese rango de tiempo, para que en un segundo ciclo de trabajo puedan responsabilizarse de otras tareas que se debieran finalizar en el tercer ciclo.

Por lo anterior siempre será aconsejable —sobre todo si es primera vez que se aplica la estrategia— que los tiempos de implementación de los ciclos de trabajo sean cortos, contemplando entre **8 a 10 semanas**, lo que equivaldría a realizar **2 o 3 ciclos de trabajo**, antes del llegar al cierre del proyecto.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

#### PREPARACIÓN DEL TABLERO DE GESTIÓN VISUAL

PASO  
6

Dibujen en una cartulina (o impriman) la **Plantilla 2: tablero de gestión visual** (p.18) y lean detenidamente el apartado **¿Cómo utilizar el tablero de gestión visual?** (p.17), ya que este es el documento clave para la implementación de la estrategia.

#### REUNIÓN DE INICIO

PASO  
7

Identifiquen el proyecto con más prioridad en el semestre actual y definan las tareas que implica llevarlo a cabo, escribiéndolas una a una en un *post-it* y buscando que sean simples y realizables en periodos cortos, para tener mayor flexibilidad en la gestión del proyecto.

PASO  
8

Organicen el equipo de trabajo con 4 a 5 personas. En caso de que el equipo directivo sea de más de 6 personas, conformen grupos de 3 integrantes y seleccionen un proyecto por grupo.

#### DATO 2:

Es relevante que las tareas sean lo más simples posible, para poder dar mayor seguimiento, observar el progreso, gestionar el ritmo del proyecto y lograr percepciones de satisfacción en el equipo de trabajo.

PASO  
9

Identifiquen el tiempo estimado para la realización de cada tarea y anótenlo en los *post-it*.

PASO  
10

Dibujen dos círculos bajo los tiempos registrados para cada tarea, de manera de identificar las veces que esta no fue evaluada ni validada por el equipo directivo y tuvo que volver a realizarse para lograr considerarse como una tarea hecha.

PASO  
11

Escojan la o las tareas que cada integrante prefiere y se compromete a realizar, sin imposiciones que le obliguen a hacerla.

### REUNIÓN DE SINCRONIZACIÓN (5-10 MINUTOS / FRECUENCIA DIARIA O SEMANAL)

PASO  
12

Realicen una reunión de sincronización para actualizar la ubicación de las tareas en el tablero. En ella, se anticipan los problemas y se pide ayuda al resto del equipo. Esta reunión debiera tener una duración de 5 minutos y efectuarse de pie cerca del tablero, de manera de reajustar grupalmente las tareas y así se pueda seguir avanzando en el desarrollo del proyecto. Guíen esta instancia con la **Plantilla 3: pauta de sincronización**.

#### DATO 3:

En este tipo de reuniones se podrían responder preguntas como ¿Qué logré la semana pasada?, ¿Qué haré esta semana? ¿Qué obstáculos me impiden progresar en mi tarea? ¿Qué soluciones puedo proponer para progresar en mi tarea? Para ello, utilice la **Plantilla 3: pauta de sincronización**.

Esta simple y breve reunión logra que los equipos directivos comiencen la semana con intención y sentido de responsabilidad sobre sus tareas, resolviendo la posible falta de responsabilidad personal y de comunicación, que son dos habilidades centrales para trabajar en equipo.

4

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## REUNIÓN DE RETROSPECTIVA (20-30 MINUTOS / FRECUENCIA QUINCENAL O MENSUAL)

### PASO 13

Realizar una reunión de retrospectiva quincenal o mensual –dependiendo del nivel de urgencia del proyecto– enfocada en la autoevaluación del desempeño personal y colectivo del equipo directivo. Para guiar esta instancia utilicen la **Plantilla 4: pauta de retrospectiva**.

### PASO 14

Idealmente se recomienda que en cada reunión se extraigan de 1 a 3 acciones de mejora, para que se incorporen en la semana durante la ejecución de tareas o bien para el próximo ciclo de trabajo.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

#### DATO 4:

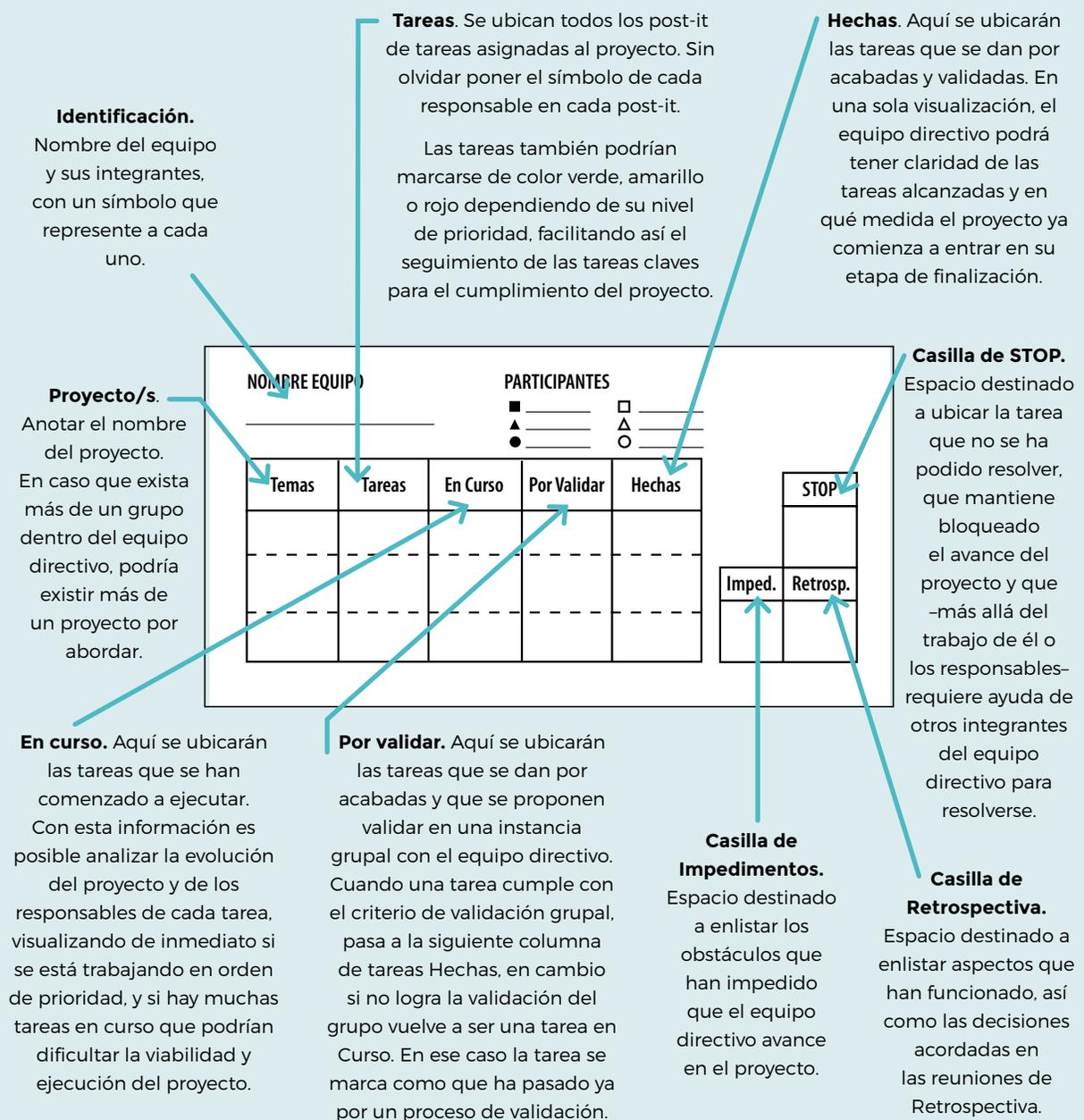
Esta reunión busca aprender de la experiencia y traducirla en acciones de mejora. En este tipo de reuniones se podrían responder preguntas como ¿Qué nos ha resultado bien en este proyecto? ¿Qué no ha resultado como esperábamos? ¿Qué podríamos hacer diferente para lograr el proyecto?, ¿Qué podemos mejorar? Para ello, utilice la **Pauta de retrospectiva**.

Es relevante recordar en estas reuniones la relación 3:1 de Positividad/Negatividad, buscando destinar el mayor tiempo de la reunión a reconocimientos y aspectos relevantes a mejorar, dejando un espacio de tiempo reducido para la crítica y los juicios sobre el desempeño de las personas.

## ¿Cómo utilizar el tablero de gestión visual?

Este tablero permite la visualización del trabajo en equipo y es un elemento imprescindible para la metodología. Todo lo que decide, hace y consigue el equipo de trabajo debe estar reflejado en el tablero visual.

El objetivo del tablero es que todas las personas que forman parte del equipo tengan claro lo que se comprometieron a hacer, puedan revisar cómo evoluciona el trabajo de cada integrante e identifiquen cuáles son las prioridades del equipo directivo.



CONECTAR

CONOCER

PRACTICAR

CONSOLIDAR

EXTENDER

## PLANTILLA 2

Tablero de gestión visual

**NOMBRE EQUIPO**

\_\_\_\_\_

**PARTICIPANTES**

■ \_\_\_\_\_ □ \_\_\_\_\_  
▲ \_\_\_\_\_ ▲ \_\_\_\_\_  
● \_\_\_\_\_ ○ \_\_\_\_\_

Temas	Tareas	En Curso	Por Validar	Hechas
-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----

STOP	
Imped.	Retrosp.

## PLANTILLA 3

### Pauta de sincronización

Oriente al equipo directivo a abordar individualmente las siguientes preguntas mientras realizan la revisión de sus tareas.

1. ¿Qué logré ayer respecto de mis tareas comprometidas?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Qué haré hoy respecto de mis tareas comprometidas?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Qué obstáculos me impiden progresar en mis tareas comprometidas?

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Qué soluciones puedo proponer para progresar en mis tareas comprometidas?

---

---

---

---

---

---

---

---

## PLANTILLA 4

### Pauta de retrospectiva

El equipo directivo deberá abordar grupalmente las siguientes preguntas mientras evalúa los avances y desempeños en la gestión del proyecto.

1. ¿Qué nos ha resultado bien hasta ahora en este proyecto?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Qué no ha resultado como esperábamos?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Qué podríamos hacer diferente para lograrlo?

---

---

---

---

---

---

---

---

# PRACTICAR



## RECURSO PRÁCTICO n° 3 Orientaciones para la etapa de cierre de proyecto

**PASO 15**

Sistematicen los materiales utilizados en el proyecto, considerando su posible reutilización, y entreguen una copia a cada integrante del equipo directivo.

**PASO 16**

Apliquen la Pauta de retrospectiva para evaluar el producto alcanzado en el proyecto.

**PASO 17**

Realicen una reflexión final para cerrar la ejecución del proyecto, valorando los esfuerzos personales, el proceso de aprendizaje global y los aspectos o procedimientos mejorados.

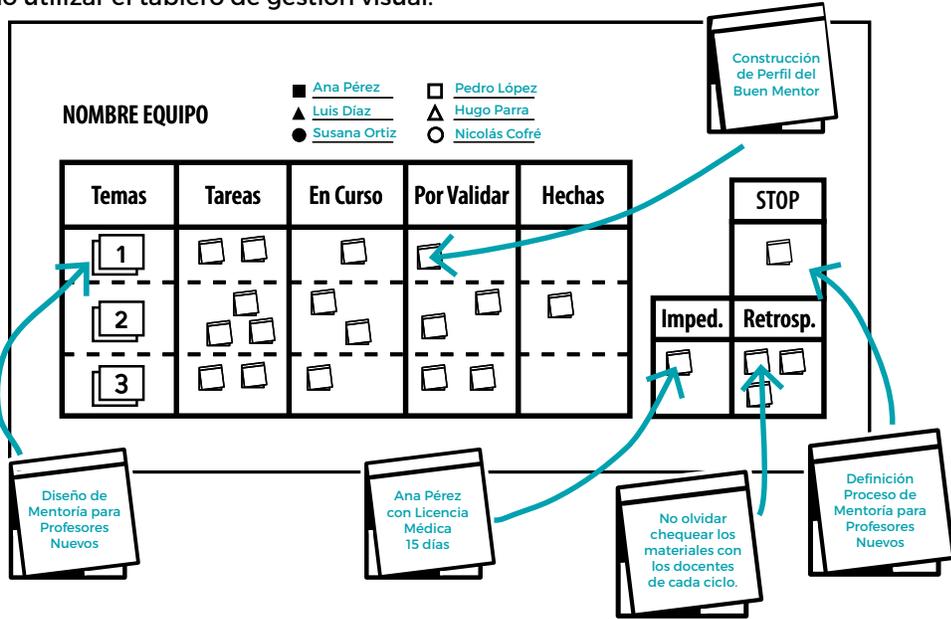
**PASO 18**

Al finalizar, todos los integrantes del equipo debieran identificar si el trabajo realizado ha aportado valor a su labor profesional.



### EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Con la finalidad de facilitar el uso de esta herramienta, a continuación, se dispone un ejemplo que ilustra cómo utilizar el tablero de gestión visual.



Luego de explorar estos recursos para lograr un trabajo en equipo más ágil, en la sección de **Consolidar**, se espera reforzar los principales aprendizajes para desarrollar esta habilidad al interior del equipo directivo.

## CONSOLIDAR



4

HERRAMIENTA

Una vez aplicados los recursos prácticos propuestos por esta herramienta, de manera conjunta, se les invita a reflexionar en torno a los aprendizajes logrados con el uso de la estrategia para la consolidación del trabajo en equipo en su institución escolar.

1. Considerando la experiencia vivida a partir del uso de esta herramienta:  
¿Qué aprendizajes o prácticas de la implementación de esta estrategia pueden aplicarse en el presente y en el futuro para consolidar la habilidad de Trabajar en equipo de manera sostenida?

---

---

---

---

2. Identifiquen los puntos cardinales en el lugar físico donde se encuentran y peguen en cada pared un papel con la inicial N (Norte), S (Sur), E (Este), O (Oeste) según corresponda.  
A continuación, pensando en la estrategia propuesta por la herramienta, ubíquense espacialmente en algún punto cardinal, y luego en un post-it completen la frase según la ubicación que escojan.  
Finalmente comenten por qué se ubicaron en cada lugar y ejemplifiquen al respecto.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



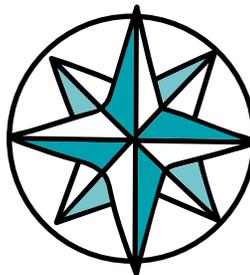
CONSOLIDAR



EXTENDER

Necesito saber más sobre...

Este tema  
me preOcupa  
por...



Esto me entusiasma porque...

El siguiente paSo en este tema es...

En esta reflexión final lograron reconocer las potencialidades que presenta la estrategia, así como conocer las necesidades, preocupaciones, motivaciones y expectativas que tiene el propio equipo directivo sobre una nueva implementación de la estrategia.

## IDEAS FUERZA

Para reforzar los contenidos abordados, se presenta una síntesis de las ideas principales trabajadas en esta herramienta, alusivas al desarrollo y aprendizaje de la habilidad de trabajar en equipo para los líderes escolares.

### Trabajar en equipo como un Recurso Personal

Habilidad clave para coordinar y articular personas, transformándolas en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes.

### La clave para trabajar en equipo

En la medida que un grupo de personas logra trabajar en equipo, el resultado es sustancialmente distinto a la simple sumatoria de aportes personales: el todo es más que la suma de sus partes.

### Trabajar en equipo para “florecer”

Para el desarrollo y despliegue de esta habilidad, es central mantener diálogos simétricos y abiertos, retroalimentar positivamente, y encargarse de las necesidades propias y de otros. Solo así las personas se sentirán integradas y valoradas a partir de sus aportes, y sin miedo a ser cuestionadas.

### Relevancia de trabajar en equipo

Esta habilidad se asocia con impulsar al equipo hacia la concreción de metas comunes, incentivar el trabajo colaborativo, construir confianza, y gestionar las habilidades y talentos de las personas en pos de metas compartidas.



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

Para finalizar el uso de esta herramienta, cada participante deberá responder sintéticamente la siguiente pregunta:

**¿Con qué aprendizaje nos quedamos?**

---

---

---

---

---

4

HERRAMIENTA



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

## EXTENDER

4

HERRAMIENTA

Para profundizar en la habilidad Trabajar en Equipo, los invitamos a revisar los distintos materiales de apoyo y referencias bibliográficas presentes en esta sección.



### Material audiovisual

- **Construye una torre, construye un equipo.** Charla de Tom Wujec. Publicado en el Portal web TED Talks: <http://bit.ly/videoequipo1>
- **Como convertir a un grupo d extraños en un equipo.** Charla de Online de Amy Edmondson. Publicado en el Portal web TED Talks: <http://bit.ly/videoequipo2>
- **5 elementos indispensables para el trabajo en equipo en la escuela.** Publicado en el Canal de Youtube Red de Liderazgo Escolar: <http://bit.ly/videoequipo3>
- **Scrum (Jeff Sutherland) - Resumen Animado Scrum.** Publicado en el Canal de Youtube Visual Ananda: <http://bit.ly/videoequipo4>
- **¿Qué significa EduScrum?** Publicada en Portal web oficial de EduScrum: <http://eduscrum.nl/es/about-eduscrum>



### Referencias bibliográficas

- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/2978>
- Albaladejo, G. and Albaladejo, X. (2018). Guía para implementar la metodología ágil en clase. [ebook]. *ProyectoAgiles.org*. p.20-40. Recuperado de: <https://clasesagiles.files.wordpress.com/2018/01/guia-metodologia-agil-en-clase-v1-01.pdf>
- Etxeberria, S. A. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 52(2), 203-217.
- Fuenmayor, M. M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(1), 79-97.
- Losada, M. (2004). El papel de la Positividad y la Conectividad en el Desempeño de los Equipos de Negocios: Modelo de Dinámicas No Lineales. University of Michigan. Recuperado de: [http://clases.unegocios.cl/fdescargas/4946/losada.-el-papel-de-la-positividad-\(1\).pdf](http://clases.unegocios.cl/fdescargas/4946/losada.-el-papel-de-la-positividad-(1).pdf)



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER

- Pacheco, P. (2016). Positividad y Negatividad emocional: influencia en los procesos de aprendizaje. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 42 (1), 187 – 207, 2016.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. IIPE – UNESCO, Buenos Aires. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>
- Ros Guasch, J. A. (2007). *Análisis de roles de trabajo en equipo un enfoque centrado en comportamientos*. Barcelona: Universitat Autònoma.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). La guía de scrum: La guía definitiva de scrum, las reglas del juego. Scrumguides. Recuperado de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf>



CONECTAR



CONOCER



PRACTICAR



CONSOLIDAR



EXTENDER