



**DEG**

**División  
Educación  
General**

HERRAMIENTAS PARA EQUIPOS DIRECTIVOS  
**INNOVACIÓN PEDAGÓGICA  
Y TRABAJO COLABORATIVO  
ENTRE DOCENTES**

HERRAMIENTA

9

**PAUTA DE EVALUACIÓN  
DE LA COLABORACIÓN:**

una propuesta para  
analizar la calidad de la  
colaboración en nuestros  
equipos

**NOTA:** En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

## INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de asegurar la calidad de la formación docente, se crea en Chile el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N° 20.903), dentro del cual los equipos directivos tienen un rol central en la creación de culturas institucionales que desarrollen un trabajo colaborativo y donde se incentive la innovación pedagógica. En este contexto, la herramienta propuesta en este documento es parte de un set que tiene por objetivo apoyar a los equipos directivos en la promoción de dichas culturas, y que el Ministerio de Educación dispone al sistema educativo con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las capacidades de liderazgo al interior de las instituciones educativas. Esto, de manera que se pueda desplegar una mejora escolar sostenible en el tiempo y orientada a potenciar los aprendizajes de los estudiantes.

Es difícil pensar en una comunidad educativa que no requiera de trabajo colaborativo para alcanzar sus objetivos de aprendizaje. Como sostienen Armengol y et al. (2002), concebir la escuela como una “colmena”, compuesta por aulas separadas, ya no tiene sentido. Sin embargo, la mera conciencia de que la colaboración es importante no asegura un efectivo logro de este estilo de trabajo. Se requiere de líderes pedagógicos que aseguren el aprendizaje de la colaboración entre profesionales, reflexionando acerca de las capacidades que se van instalando y promoviendo la mejora continua en el logro de esta.

Ya sea que se trate de un equipo profesional que se encuentre iniciando el ejercicio del trabajo colaborativo o de un equipo con más experiencia, siempre será necesario evaluar de qué manera se está dando la colaboración en la institución. En este sentido, la herramienta propuesta en este documento ofrece una pauta para hacerlo de manera simple y breve, al finalizar cualquier reunión o espacio de colaboración.

Específicamente, el trabajo con esta herramienta tiene por objetivo el siguiente:

Monitorear las instancias de trabajo colaborativo entre pares profesionales del establecimiento, para aprender a conducir espacios de intercambios enriquecedores.

Esta herramienta se propone para ser trabajada por el equipo directivo, pero está dirigida a todos los agentes educativos que se reúnen en espacios de trabajo colaborativo. Además, está diseñada para que su aplicación se produzca al final de cualquier reunión en la que se haya ejercitado el trabajo colaborativo, ya sea reuniones de co-docencia, reuniones de departamento, reuniones de reflexión pedagógica, reuniones entre docentes y especialistas de equipo PIE, etc.

## ¿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 de que los equipos directivos puedan anticiparse y planificar su aplicación.



01

Lean la sección **Conocer**, que entrega información respecto de las características esenciales del trabajo colaborativo, para contar con un marco de referencia teórico que facilite la aplicación de la pauta de evaluación.



02

En la sección **Practicar**, se les ofrece una pauta de evaluación breve para analizar cómo se da la colaboración al interior de los equipos profesionales. Usen esta pauta al finalizar reuniones de trabajo entre distintos equipos.



03

En la sección **Desafiar**, respondan preguntas clave para analizar el proceso llevado a cabo y visualizar posibles desafíos en la instalación del hábito de colaborar.



04

En la sección **Consolidar**, revisen algunas ideas fuerza que sintetizan los principales aprendizajes logrados mediante el uso de esta herramienta.

05

Para ampliar su conocimiento, revisen algunos *links* o referencias de interés en la sección **Para saber más**.

### Indicaciones claves

- Cada sección de esta herramienta puede ser adaptada y contextualizada según su realidad escolar y los desafíos que enfrenta el equipo directivo.
- Idealmente, se debe disponer de un espacio cómodo y libre de interrupciones que favorezca la reflexión y participación de todos.
- Se recomienda tener una copia impresa de la herramienta para quienes dirigen las actividades propuestas, e impresiones de la pauta de evaluación para todos los participantes, además de lápices, notas adhesivas o papel lustre.

## CONOCER



En esta sección se entrega un marco conceptual en torno al trabajo colaborativo y sus principales características, para que el equipo directivo pueda guiar adecuadamente la colaboración al interior del establecimiento, y también para que los mismos equipos de trabajo puedan conocer las dimensiones y características que tiene el trabajo efectivamente colaborativo. Este marco de referencia ofrece las bases conceptuales para la utilización de la pauta de evaluación propuesta en la sección Practicar.

### ¿Qué es el trabajo colaborativo?

En la literatura especializada el trabajo colaborativo es entendido como un proceso crucial para llevar a cabo la tarea educativa. Este concepto tiene larga data en la investigación y a continuación se precisa una aproximación inicial al término:

El trabajo colaborativo se puede entender como el involucramiento, en un intento coordinado y continuo para lograr un objetivo, o de alguna manera, construir conocimiento en común (Grau, 2016).

Aplicado al ámbito educacional y, específicamente, al trabajo profesional de los docentes, la ley N° 20.903, en su artículo 18b, define el trabajo colaborativo como “un proceso a través del cual los docentes, en equipo e individualmente, realizan la preparación del trabajo en el aula, la reflexión sistemática sobre la propia práctica de enseñanza-aprendizaje en el aula, y la evaluación y retroalimentación para la mejora de esa práctica. Lo anterior, considerando las características de los estudiantes a su cargo y sus resultados educativos.” (Mineduc, 2017).

El trabajo colaborativo es una metodología fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que docentes “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, en CPEIP, 2019, p. 2).

Otra aproximación al concepto de trabajo colaborativo está dada por Alcover y Gil (2002), quienes plantean que en este:

Los miembros intercambian ideas, sensaciones, experiencias, información e impresiones y, por medio de este intercambio, llegan a un conocimiento de lo que resulta aceptable para todos ellos. En consecuencia, este tipo de aprendizaje sitúa el énfasis en los procesos, tales como escuchar y respetar a los demás, comprender perspectivas alternativas, desafiar y cuestionar a los otros, negociar puntos de vista y tener presente tanto a los individuos como al grupo en su totalidad (Alcover y Gil, 2002).



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

Por otra parte, es relevante considerar que existen diferencias entre el trabajo colaborativo y el trabajo en equipo, y que no suelen ser simples de distinguir en la práctica. Por eso, es importante aprender a reconocerlas, para evaluar hasta qué punto las interacciones al interior de un grupo son colaborativas o simplemente se trata de un equipo que trabaja en conjunto, pero sin colaborar necesariamente. A partir de las distinciones hechas por Prendes y Sánchez (citados en Godoy y Obregón, 2016), y sobre las definiciones presentadas anteriormente, es posible identificar diversas dimensiones que caracterizan el trabajo colaborativo y que permitirán evaluarlo a partir de la pauta propuesta en la sección Practicar. Estas dimensiones se explican a continuación.



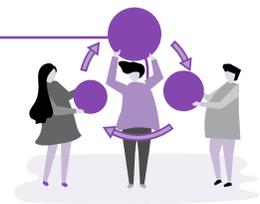
**Orientación hacia una meta común:** los miembros del grupo comparten una meta común y que es clara para todos. Esta meta está enfocada en el mejoramiento de aprendizajes de los estudiantes.

**Interdependencia:** los miembros del grupo se relacionan e influyen entre sí a tal punto, que su propio trabajo se ve afectado por el trabajo de sus pares. Así, todos tienen su parte de responsabilidad por las acciones de todos y también todos comparten la responsabilidad por el resultado total.



**Interacción nutritiva:** el trabajo se desarrolla en un marco de confianza y de relaciones simétricas, en los cuales se desarrollan habilidades de comunicación de los integrantes tales como la escucha, la empatía y el respeto.

**Intercambio:** en un grupo compuesto por personas con habilidades, conocimientos y perspectivas heterogéneas, se asegura el intercambio de ideas, experiencias, información y opiniones diversas. Esto implica la negociación de diferentes puntos de vista, lo que lleva a desafiar y cuestionar las ideas iniciales de los participantes, en vistas de un mejor resultado.



**Resultado satisfactorio para todos:** el trabajo realizado es efectivo en la medida que permite el logro de la meta compartida, resultando un producto satisfactorio para todos los participantes y alcanzándose soluciones de mayor calidad.



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS

## PRACTICAR



En esta sección se les ofrece la pauta de evaluación para analizar la calidad de la colaboración en las reuniones de trabajo entre distintos equipos profesionales, tanto docentes como directivos y/o asistentes de la educación. Además, se ofrecen algunas orientaciones para implementar el uso de esta pauta y para evaluar sus resultados.

Es importante que los participantes lean la información entregada en la sección Conocer antes de contestar la pauta, pues el marco conceptual les permitirá analizar de mejor manera las diferentes dimensiones de la colaboración incluidas en el instrumento.

**Para la implementación de esta pauta de evaluación de la calidad del trabajo colaborativo, el equipo directivo debe llevar a cabo los pasos a continuación.**

### PASO 1

**Preparar.** Propónganles a los equipos que estén trabajando colaborativamente en el establecimiento que evalúen la calidad de su colaboración al término de cada reunión de trabajo. Señalen que esta evaluación toma alrededor de 10 minutos y que les permitirá reflexionar acerca de cómo mejorar en la colaboración.

Comiencen proponiendo este ejercicio a aquellos grupos que tengan alta disposición para mejorar su trabajo colaborativo. No impongan este tipo de evaluaciones formativas como una prueba, sino como una oportunidad de aprendizaje.

### PASO 2

**Liderar.** Una vez definido en qué reunión se va a aplicar la pauta de evaluación, designen a una persona encargada de conducir la evaluación (puede ser quien suele liderar estas reuniones, como el jefe técnico o jefe de departamento), quien deberá seguir el protocolo de aplicación que se presenta a continuación.



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

## PAUTA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL TRABAJO COLABORATIVO: PROTOCOLO DE APLICACIÓN

- Anuncie a los participantes del equipo que se destinarán los últimos diez minutos de la reunión a evaluar qué tan cerca o lejos se encuentran de alcanzar una verdadera colaboración para trabajar.
- Una vez terminado el trabajo planificado para la reunión, invite a los participantes a evaluar la calidad del trabajo colaborativo realizado, aplicando la siguiente pauta de evaluación. Para ello, reparta una copia a cada integrante y dé 3 minutos para que la contesten.
- Pida a los participantes que justifiquen, en una nota adhesiva (o papel lustre), el puntaje asignado para cada dimensión. Dé otros 3 minutos para esta actividad.
- Muestre una tabla (como indica el ejemplo) con cinco columnas correspondientes a cada dimensión y filas de color verde, amarillo y rojo, respectivamente. Es posible que utilice un proyector, o bien, una cartulina con papeles de dichos colores. Estos indicarán, a la manera de un semáforo, su nivel cercanía con un trabajo efectivamente colaborativo; es decir, rojo representa lo más lejano y verde lo más cercano.
- Pida a cada participante que pegue sus papeles en el color correspondiente al puntaje para cada dimensión evaluada, por ejemplo, de la siguiente manera:

Orientación a una meta común	Interdependencia	Interacción nutritiva	Intercambio	Resultado satisfactorio
X			X	
	X			
		X		X

- Invite a los integrantes para que lean los comentarios de sus compañeros. Para ello, tómense alrededor de 3 minutos.
- Analicen en conjunto qué dimensiones de la colaboración tuvieron más papeles ubicados en el color verde y rojo, para conocer qué elementos se encuentran más fortalecidos y cuáles más descendidos.
- Cuente cuántos papeles se ubicaron en el cuadrante rojo en cada dimensión y use esa información para definir una o dos dimensiones de la colaboración que quisiera fortalecer en una próxima reunión de equipo. Por ejemplo, si Interdependencia concentró mayor cantidad de respuestas en el cuadrante rojo, resulta ser el elemento más desafiante para este equipo y, por lo tanto, sería conveniente evaluar acciones para mejorar este aspecto.
- Asegúrese de que todos lean sus justificaciones para sus evaluaciones de color rojo, pues esto le permitirá identificar más indicadores de cómo mejorar, a partir de las apreciaciones de los mismos participantes.

A continuación, encontrará la pauta de evaluación a aplicar.



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

## Pauta de evaluación de la calidad de la colaboración

Utilice la siguiente pauta para evaluar el trabajo recientemente realizado en la reunión de trabajo sostenida. Cada una de las aseveraciones aquí presentadas pretenden describir lo que potencialmente hubiese sido un logro en la colaboración.

Marque su respuesta con una cruz en el cuadro correspondiente, para calificar su nivel de acuerdo con cada aseveración presentada, siendo 1 *Muy en desacuerdo* y 6 *Totalmente de acuerdo*.

1. **Orientación a una meta común.** Los miembros del grupo compartimos una meta común que fue clara para todos. Esta meta se relacionó con el mejoramiento de aprendizajes de los estudiantes.

Muy en desacuerdo  1  2  3  4  5  6 Totalmente de acuerdo

2. **Interdependencia.** Los miembros del grupo nos relacionamos influyendo entre nosotros, a tal punto que el trabajo individual se vio afectado por el trabajo de los pares. Además, todos compartimos la responsabilidad por el resultado total.

Muy en desacuerdo  1  2  3  4  5  6 Totalmente de acuerdo

3. **Interacción nutritiva.** El trabajo se desarrolló en un marco de confianza, en el cual todos tuvimos la misma oportunidad de hablar y de ser escuchados. Además, creo que desplegamos habilidades de comunicación como la escucha, la empatía y el respeto.

Muy en desacuerdo  1  2  3  4  5  6 Totalmente de acuerdo

4. **Intercambio.** En la reunión pudimos intercambiar ideas, conocimientos, experiencias, información y opiniones. Cuando hubo diferencias, negociamos los diferentes puntos de vista, permitiéndonos cuestionar las ideas iniciales que teníamos, en vistas de un mejor resultado.

Muy en desacuerdo  1  2  3  4  5  6 Totalmente de acuerdo

5. **Resultado satisfactorio para todos.** El trabajo realizado permitió el logro de la meta compartida, resultando un producto satisfactorio para mí y para todos. Juntos alcanzamos una solución de mayor calidad que las que podrían haberse generado trabajando individualmente.

Muy en desacuerdo  1  2  3  4  5  6 Totalmente de acuerdo

## DESAFIAR



En esta sección se propone a los equipos que han aplicado la pauta de evaluación que identifiquen los aspectos a mejorar. Al final de la reunión, acuerden como equipo qué dimensión de la colaboración quisieran mejorar (de aquellas que hayan quedado identificados como un mayor desafío). Para cada dimensión evaluada, se entregan sugerencias para avanzar en su logro.

**Consideren las siguientes ideas o sugerencias para mejorar en cada uno de los aspectos de la colaboración evaluados:**



### Orientación a una meta común

- Explícite la meta de la reunión al inicio de esta, y la meta del equipo de trabajo cuando sea necesario. El trabajo colaborativo requiere de una meta explícita y compartida.
- Si no existe una meta clara, defínanla en conjunto.
- En caso de que existan diferencias de opinión en cuanto a esta, aproveche la oportunidad para que todos puedan expresar sus puntos de vista y discuta en conjunto hasta aclarar una meta que motive a todos.
- Proponga desafíos importantes, más allá de las tareas concretas y asegúrese de que las personas compartan una responsabilidad explícita en el logro de cada desafío.



### Interdependencia

- Explícite la meta grupal y ayude a los participantes a descubrir cuál es la responsabilidad o tarea de cada uno para lograr esta meta.
- Asegúrese de que cada persona comprenda de qué manera su trabajo está conectado con el trabajo de otro y lo afecta. Genere conversaciones acerca de esto en parejas o grupos más pequeños.
- Durante la reunión, establezca y asegure momentos para que los participantes del grupo influyan los unos en los otros. Con la práctica, esto se dará de manera espontánea.
- Cuando existan fracasos o problemas en el logro de la meta, no culpe a ninguna persona en particular, sino que busque de qué manera puede aportar cada una para resolver la problemática.
- Cuando existan logros, busque la manera de que todos vean cómo contribuyeron para alcanzarlos.



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS



**Interacción  
nutritiva**

- Genere un ambiente cálido y nutritivo para que las personas se sientan en confianza.
- Pregunte a los participantes qué habilidades de comunicación creen que deberían desarrollar y genere oportunidades concretas para que esto pueda hacerse. Promueva espacios concretos para ensayar la empatía.
- Evite las críticas destructivas y céntrate siempre en las posibilidades de desarrollo. No permita descalificaciones entre los participantes y promueva los refuerzos positivos.
- Evite los juicios y ensaye con los participantes distintas maneras de decir lo que necesitan, sin hacer un juicio.
- No castigue el error; úselo como una oportunidad de aprendizaje, analizando qué aprendizajes concretos se pueden obtener.
- Investigue las razones de las actitudes más nocivas y de las resistencias a la colaboración.



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



**Intercambio**

- Use metodologías que privilegien la participación por sobre la exposición y asegure momentos concretos para el intercambio de ideas. Aun cuando existan momentos expositivos, promueva la escucha activa a partir de estrategias concretas que también permitan que los integrantes compartan sus puntos de vista.
- Permita y promueva los desacuerdos señalando el aporte de estos. Asegure tiempo suficiente para discutir cuando hay puntos de vista diferentes y explicita estas diferencias de ideas, separándolas de las personas (las discrepancias se dan entre ideas y no entre personas).
- Considere la posibilidad de que dos puntos de vista, aparentemente opuestos, puedan ser diferentes maneras de abordar un mismo suceso. Encuentre los puntos comunes y potencie las divergencias como una oportunidad de complementarse entre personas con experiencias diferentes.
- Forme pequeños grupos con personas que tengan experiencias diferentes, en lugar de que se reúnan siempre los mismos. Pregunte al final de la discusión qué nuevo se llevan de lo que escucharon.



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS



Resultado satisfactorio para todos

- Asegúrese de explicitar el resultado del trabajo o en qué etapa de logro se encuentran en relación con el resultado esperado.
- Considere la posibilidad de que no todos se sientan satisfechos con el resultado logrado y pídale a quienes no lo están que señalen sus necesidades para poder estarlo.
- Asegúrese de que todo el grupo mantenga la motivación hasta que el resultado sea satisfactorio para todos.
- Use técnicas participativas –como la votación– para evaluar el nivel de logro de una etapa.
- Muestre de qué manera la colaboración permitió llegar a un resultado diferente del que se podría haber alcanzado de manera individual. Repita este mismo ejercicio al final de la reunión siguiente y analice avances o desafíos en los aspectos escogido para mejorar.



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS

## CONSOLIDAR



En esta sección se presentan algunas ideas fuerza que sintetizan los principales contenidos abordados en esta herramienta

A pesar de existir acuerdo en la importancia de la colaboración, esta no necesariamente ocurre de forma espontánea, pues requiere de un aprendizaje adquirido a partir del ejercicio del trabajo colaborativo y su evaluación.

El trabajo colaborativo tiene características particulares, como la existencia de metas compartidas, la interdependencia entre los participantes, las interacciones nutritivas centradas en el respeto y la confianza, el aprendizaje de habilidades de comunicación, el intercambio de experiencias, y el alcance de un resultado satisfactorio para todos.

Es fundamental evaluar las instancias de trabajo que se estén realizando entre profesionales, y proponerse desafíos para la mejora continua de la colaboración. Aun cuando pueda ser un equipo con experiencia, es importante tener en cuenta que las personas cambian, las interacciones no son estáticas, y, por lo tanto, las necesidades pueden ir variando según el contexto.



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER  
MÁS

## PARA SABER MÁS



Armengol, C. (Coord.) y et al. (2002). *El trabajo en equipo en los centros educativos*. Barcelona: Cisspraxis.

Godoy, C., Obregón, J. (2016). *Cultura de Aprendizaje Colaborativo y su impacto en la escuela*. [Diapositiva]. Área Educación Fundación Chile.

Grau, V. (2016). *Trabajo colaborativo en el aula. Perspectivas para la investigación y pedagogía en Chile*. CEPPE Policy Brief N° 6, CEPPE UC.



Ministerio de Educación de Chile, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. (2017). *Orientaciones sobre el Sistema de Desarrollo Profesional Docente*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de: <https://www.cpeip.cl/2017/06/01/orientaciones-sistema-desarrollo/>

Ministerio de Educación de Chile, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. (2019). *Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de: <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/01/trabajo-colaborativo.pdf>



CONOCER



PRACTICAR



DESAFIAR



CONSOLIDAR



PARA SABER MÁS