



**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA  
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**

**INSTAURAR INSTANCIAS DE TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES  
PARA LA REVISIÓN DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EN COLEGIO PARTICULAR  
DE LA COMUNA DE SAN MIGUEL**

TRABAJO FORMATIVO EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL

AUTOR/A: Romina Fuentes Fuentes

Profesora: Pilar Mazo Figueroa

## AUTORIZACIÓN PARA USO DE MATERIALES DE POSTGRADO EN SIBUMCE

La presente autorización faculta al Sistema de Bibliotecas UMCE para alojar y publicar el trabajo de investigación identificado más abajo, en las plataformas electrónicas que estime conveniente, a fin de permitir el libre acceso a los materiales producidos por la institución y su comunidad, entre ellos tesis, memorias, seminarios y otros. Contribuyendo de esta forma a la preservación digital, difusión y visibilidad nacional e internacional de las investigaciones, siempre patrocinando el respeto de los derechos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual vigente.

 <b>UMCE</b> el poder transformador de la educación	UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, SISTEMA DE BIBLIOTECAS – DIRECCION DE INVESTIGACION	 BIBLIOTECA	
<b>IDENTIFICACION DE TESIS/INVESTIGACION</b>			
Título de obra : INSTAURAR INSTANCIAS DE TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES PARA LA REVISIÓN DE PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EN COLEGIO PARTICULAR DE LA COMUNA DE SAN MIGUEL			
Fecha de publicación : Marzo 2026			
Facultad : Filosofía y Educación			
_Departamento : Formación Pedagógica			
Carrera/Programa : Magíster en Educación con mención Currículo Educacional			
Título y/o grado : Grado de Magíster			
Profesor/a guía/patrocinante : Pilar Mazo Figueroa			
<b>EMBARGO:</b>			
Se refiere a la restricción temporal impuesta por un autor o autores a su investigación, impidiendo su acceso público hasta que se cumpla cierto plazo acordado.			
<input checked="" type="checkbox"/> _x_ Sin embargo <input type="checkbox"/> _1 Año <input type="checkbox"/> _2 años <input type="checkbox"/> _3 años <input type="checkbox"/> _4 años			
<b>AUTORIZACIÓN</b>			
A través de este documento autorizo la reproducción total de este trabajo de investigación para fines académicos, su alojamiento y publicación en las plataformas electrónicas que estime conveniente el Sistema de Bibliotecas UMCE para su difusión.			
<u>Romina Fuentes Fuentes</u> Nombre/Firma			
Santiago de Chile, _____ de _____ 20_____			
Se sugiere realizar el licenciamiento de su trabajo bajo licencia creative commons, más información en: <a href="https://www.umce.cl/index.php/dir-biblioteca-recursos-tecnológicos/dir-formulario-de-autorizacion-2">https://www.umce.cl/index.php/dir-biblioteca-recursos-tecnológicos/dir-formulario-de-autorizacion-2</a>			
Imprima más de una autorización en caso de que los autores excedan la cantidad de firmas para este documento.			
* Este documento quedará en los archivos internos de Biblioteca.			

## **1. DEDICATORIA**

Les dedico este trabajo a todos los que pusieron su absoluta confianza en mí, a mi madre que me ha guiado y potenciado de formas que ella no imagina. A mi familia, en especial a mis hijos y compañero que siempre me acompañaron con empatía y cariño. A todos los que creemos que podemos dejar este mundo mejor que como lo recibimos.

## **2. AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a los cambios que me llevaron a tomar la decisión de comenzar este proceso, sin tener seguridad alguna del éxito de este. Agradezco el apoyo y la paciencia de mi familia, en atender y escuchar cada uno de mis aprendizajes compartiendo mi emoción. A mis amigos por sostenerme siempre en todo el proceso, a mis amados les agradezco siempre por caminar junto a mí y nunca permitirme caer.

Agradezco al profesor Andrés, que me recibió, me ayudó a confiar y tomar la decisión y a la profesora Pilar por ser tan bondadosa en compartir sus conocimientos con alegría y mucha paciencia.

Por último, agradezco a los docentes y a la institución que me hicieron sentir en casa, en un constante ambiente de reflexión y profundización con esa mirada crítica que siempre permitía el diálogo y a mi tutor por acompañar y expandir mis pensamientos en cada trabajo.

### **3. RESUMEN**

El proyecto de innovación educativa presentado se sustenta en la necesidad institucional de desarrollar y disponer de instancias de trabajo colaborativo entre docentes para la revisión de prácticas pedagógicas y procesos de enseñanza aprendizaje. Esta ausencia presenta una gran incidencia en el desarrollo profesional docente, puesto que se limitan los espacios de reflexión pedagógica y la observación entre pares, lo que impacta en la mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje.

El proyecto tiene como objetivo el desarrollo de instancias formales y sistemáticas de trabajo colaborativo que promuevan el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y por último la reflexión pedagógica, en coherencia con la Política Nacional Docentes y la normativa asociada.

Metodológicamente, el proyecto se estructura en cuatro fases: construcción de la problemática, fundamentación teórica conceptual, definición del plan de acción y sistematización reflexiva.

En la primera fase, correspondiente a la construcción de la problemática, se desarrolló un proceso de diagnóstico, aplicando entrevistas semiestructuradas a docentes y parte del equipo de gestión. Este proceso permitió identificar barreras y oportunidades para la aplicación situada del proyecto. La segunda, está relacionada con la fundamentación teórica conceptual, considero la revisión de literatura sobre trabajo colaborativo docente, desarrollo profesional y comunidades profesionales de aprendizaje. Lo anterior permitió sustentar conceptualmente la propuesta de intervención.

Posteriormente, encontramos la tercera fase que corresponde a la elaboración de un plan de acción, se consideran estrategias colaborativas contextualizadas, a través del diseño de actividades orientadas a fortalecer el desarrollo profesional y la gestión pedagógica institucional y promover instancias sistemáticas de colaboración.

Finalmente, la cuarta fase, de sistematización reflexiva, contempla el análisis de los resultados\_estableciendo a través de la reflexión proyecciones y limitaciones

*Palabras claves:* trabajo colaborativo entre docentes, desarrollo profesional docente, Política Nacional Docente, reflexión pedagógica,

## **TABLA DE CONTENIDOS**

<b>1. DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>2. AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>3. RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>4. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>5. CONSTRUCCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>11</b>
5.1 Contextualización .....	11
5.2 Diagnóstico .....	17
5.3 Análisis de la información recopilada .....	22
5.4 Definición de la problemática .....	29
5.5 Objetivos y resultados esperados .....	34
<b>6. ANTECEDENTES TEÓRICO-CONCEPTUALES .....</b>	<b>41</b>
6.1. Posición teórica conceptual.....	41
6.1.1. Trabajo colaborativo docente: fundamentos y conceptos .....	41
6.1.2. Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente .....	46
6.1.3. Política Nacional Docente y su relación con la colaboración.....	50
6.1.4. Marco para la Buena Enseñanza (MBE) y Estándares de la Profesión Docente.....	54
6.1.5. Estándares Indicativos de Desempeño de Establecimientos y Sostenedores.....	58
6.2. Contribución a la innovación educativa .....	63
<b>7.TERCERA FASE: DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>69</b>
7.1 Definición del campo de acción con la comunidad.....	69
7.2 formulación de actividades.....	70
7.3 Cronograma de actividades.....	82
7.4 Recursos y presupuestos: operación e inversión .....	84
<b>8. CUARTA FASE: SISTEMATIZACIÓN REFLEXIVA .....</b>	<b>85</b>
8.1 Reflexión del Trabajo colaborativo y el desarrollo profesional docente .....	85

8.2 Proyecciones y limitaciones del proyecto .....	88
<b>9. REFERENCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>10. Anexos.....</b>	<b>94</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Caracterización de la muestra.....	<b>22</b>
<b>Tabla 2</b> Caracterización del instrumento.....	<b>23</b>
<b>Tabla 3</b> Cuadro comparativo según entrevistados.....	<b>24</b>
<b>Tabla 4</b> Objetivos específicos y resultados.....	<b>33</b>
<b>Tabla 5</b> Ejemplos de instancias colaborativas.....	<b>42</b>
<b>Tabla 6</b> Políticas que sustentan el desarrollo profesional docente en Chile.....	<b>51</b>
<b>Tabla 7</b> Estándares relacionados con las prácticas colaborativas.....	<b>55</b>
<b>Tabla 8</b> Trabajo colaborativo y funciones de los equipos directivos en el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar.....	<b>58</b>
<b>Tabla 9</b> Comparativa de elementos innovadores y la pertinencia del proyecto.....	<b>63</b>
<b>Tabla 10</b> Recursos Solicitados.....	<b>81</b>
<b>Tabla 11</b> Justificación de recursos.....	<b>82</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Árbol de problemas.....	<b>29</b>
<b>Figura 2.</b> Conceptos importantes; Trabajo colaborativo docente .....	<b>44</b>
<b>Figura 3.</b> Conceptos importantes; Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente.....	<b>48</b>
<b>Figura 4.</b> Conceptos importantes; Marco para la Buena Enseñanza (MBE) y Estándares de la Profesión Docente.....	<b>52</b>
<b>Figura 5.</b> Conceptos importantes; Política Nacional Docente y su relación con la colaboración .....	<b>56</b>
<b>Figura 6.</b> Conceptos importantes; Estándares Indicativos de Desempeño de Establecimientos y Sostenedores.....	<b>60</b>

#### **4. INTRODUCCIÓN**

La educación ha sido un componente activo en los cambios históricos, sociales, políticos y culturales de nuestro país y el mundo entero. La aceleración de estos procesos de transformación ha puesto al sistema educativo en un lugar importante para afrontar un presente y futuro con múltiples desafíos. Estos desafíos, actualmente deben abordarse colectivamente.

Dentro de los desafíos del siglo XXI ha sido necesario replantearse las prácticas pedagógicas de los procesos de enseñanza aprendizaje, donde se ha trasladado el énfasis de la enseñanza al aprendizaje. En la Ley General de Educación se plantea que la educación es el proceso de aprendizaje, este cambio paradigmático ha requerido de un trabajo pedagógico distinto que requiere replantear metodologías de enseñanza aprendizaje y las competencias del profesorado necesarias para dar respuestas a antiguas y nuevas y antiguas problemáticas. Dentro de estas competencias humanas, tenemos en un lugar de importancia a la colaboración, junto con el pensamiento crítico, la comunicación y la creatividad entre otras.

En este contexto, el trabajo colaborativo se entiende como una metodología de desarrollo profesional docente. Según el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP, 2019), este implica que los profesores estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen conjuntamente sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado, fortaleciendo tanto el desempeño individual como el colectivo.

Para que los establecimientos puedan facilitar la implementación de nuevas metodologías acordes a los nuevos desafíos educativos, el trabajo de los docentes requiere de un trabajo en conjunto, donde los docentes potencien sus habilidades y saberes. De esta manera se genera la necesidad de una colaboración pedagógica, donde el trabajo en aula deja de ser solitarios

El trabajo en conjunto entre los docentes que colaboran unos con otros en el desarrollo de procesos de enseñanza, ha generado esta nueva forma de abordar el

proceso educativo forma colaborativa. El propio Ministerio de Educación ha dado énfasis en la introducción de trabajo colaborativo en los procesos de formación docente y por lo tanto en el fortalecimiento del desarrollo profesional de los docentes y por lo tanto incorporado en los procesos de evaluación docente vigentes en nuestro país.

Este proyecto nace de la necesidad de una entidad educativa donde debido a diversas situaciones han disminuido las instancias de trabajo colaborativo, Las demandas del sistema educativo han requerido la implementación de prácticas donde los profesores colaboren unos con otros y a integrar disciplinas y áreas que se encontraban alejadas en el trabajo diario de la escuela, para el logro de aprendizajes mucho más contextualizados y profundos.

En el presente informe, en una primera fase se construye la problemática a partir de la contextualización y el diagnóstico de la institución donde pretende implementar la propuesta. Posteriormente, en una segunda fase se profundiza en una fundamentación teórica que proporciona una base sólida para el diseño de actividades orientadas a responder a los desafíos identificados en la institución.

Este proyecto viene a responder a una necesidad institucional y tiene como objetivo el desarrollo de instancias sistemáticas de trabajo colaborativo entre docentes, que promuevan el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas, para fortalecer el desarrollo profesional y la calidad de los procesos formativos, en sintonía con la Política Nacional Docente.

Dentro del plan de acción fue necesario elaborar actividades que permitieran alcanzar los objetivos específicos del proyecto, y así el logro del objetivo general.

En una primera instancia las actividades estuvieron orientadas a determinar las necesidades y barreras del trabajo colaborativo, acercándonos al concepto y sus aplicaciones en el ejercicio de la práctica docente para poder tener un inventario situado de dichas barreras y necesidades.

Posteriormente se diseñó un plan de trabajo, que permite el desarrollo de instancias colaborativas entre los docentes, acordes con normativa legal sus conceptos y requerimientos, incorporando el contexto profesional en la unidad educativa. Las acciones diseñadas en esta etapa pretenden entregar insumos para incorporar metodologías colaborativas al trabajo docente para profundizar su desarrollo profesional.

A continuación, se propone la implementación de un plan de acción con diversas estrategias que promuevan el intercambio de prácticas, la observación entre pares y la reflexión de las prácticas a través de la colaboración pedagógica. La ejecución de estas instancias colaborativas planificadas pretende facilitar la implementación de todas estas nuevas metodologías necesarias para enfrentar los nuevos desafíos educativos y del establecimiento.

Finalmente, se encuentra una reflexión sobre la importancia de la colaboración para el desarrollo profesional docente y en particular al aporte del diseño de este proyecto en mi propio aprendizaje y las proyecciones que este presenta para mi desarrollo profesional.

## **5. CONSTRUCCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

### **5.1 Contextualización**

El trabajo colaborativo es un pilar importante en el desarrollo profesional docente, así como también en la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes. Dentro de las múltiples definiciones que la Real Academia Española (2023) nos entrega en relación con el término “trabajo”, tenemos la que hace referencia a una ocupación retribuida, cuando este concepto se acompaña con el término “colaboración”, su sentido se hace profundo.

Colaborar hace referencia a trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra. En este sentido, al incluir ambos términos al espacio educativo, se produce una potenciación de los efectos que se generan cuando trabajamos con otros, ya que, el término se relaciona con la contribución que una o todas las partes pueden entregar a la finalidad del trabajo que se quiere realizar.

Las profesoras y profesores aprenden con otros a través de procesos reflexivos colectivos. En relación con ambos conceptos, trabajo colaborativo y aprendizaje, es necesario considerar la sinergia que se debe producir en el ámbito educativo para permitir la creación de entornos de aprendizaje mucho más dinámicos y enriquecidos. Los tiempos protegidos para la colaboración no solo permitirán la planificación conjunta, sino también fomentar un espacio de reflexión, donde se pueden compartir buenas prácticas. De esta acción, se obtienen procesos de cavilación enriquecidos, creando soluciones y propuestas potenciadas entre los docentes para la mejora real de los aprendizajes.

Cuando la colaboración no se encuentra presente o no se otorgan los tiempos necesarios para su desarrollo en los espacios educativos, los aprendizajes se ralentizan, resulta difícil poder innovar, la riqueza de interactuar con otros en el proceso de aprendizaje se pierde y las organizaciones resienten las consecuencias de no tener espacios reflexivos que fomenten la adaptación al cambio.

La gestión es fundamental en la promoción de estas dinámicas, es esta la que debe facilitar que el quehacer docente se realice de manera efectiva e integral para enfocar el trabajo en el desarrollo de las y los estudiantes. A través de un análisis reflexivo y crítico, se podrá resaltar la importancia de estas prácticas en la construcción de una comunidad educativa sólida y comprometida.

En esta misma relación, la gestión debe propender al desarrollo de prácticas colaborativas, tanto desde la mirada de sus beneficios para la institución escolar, como desde la Política Nacional Docente, vinculada a esta área. El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) reconoce la complejidad y dinamismo de los espacios educativos, y con ello la necesidad de que las escuelas tengan equipos preparados para los desafíos que los cambios requieren.

Este documento es una invitación a los equipos directivos y a la gestión a trabajar de manera colaborativa para afrontar estos nuevos desafíos que nos trae constantemente la educación. El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar insta, en una de sus dimensiones, la necesidad de una visión estratégica compartida, lo que claramente requiere el trabajo de los docentes para el éxito de la instauración de esta mirada en la escuela. La falta de esta valiosa mirada generará espacios rígidos, los que pueden sostener un proceso de enseñanza y aprendizaje, pero que, a lo largo del tiempo, no tendrán la flexibilidad necesaria para abordar mejoras en los espacios y no podrán recibir los beneficios de la suma de los procesos reflexivos de los docentes.

La gestión tiene una gran oportunidad en este proceso de cambio, los líderes deben asegurar que la asignación de tareas sea apropiada para garantizar que las horas no lectivas se utilicen para los propósitos mencionados. En esta responsabilidad, cae una oportunidad de fortalecer los liderazgos de tipo distribuido que tanto fomentan la sinergia en los equipos educativos. En esta misma línea, los equipos que lideran las escuelas deben entregar las condiciones y apoyos necesarios para que las y los docentes puedan desarrollar sus competencias y prácticas. El desarrollo profesional de

las y los docentes se puede ver profundamente beneficiado si los equipos de gestión lideran los espacios educativos centrados en prácticas colaborativas en la escuela.

Es el propio Marco Para La Buena Enseñanza (2021) el que invita a potenciar estas dinámicas participativas en los establecimientos educacionales:

Quisiera también extender la invitación a todas y todos los directores, directivos y líderes intermedios. Sabemos que todo/a líder educativo juega un rol relevante en materia de apoyo docente y mejora de la enseñanza. Aseguremos los espacios que requieren las y los profesores para aprender y desarrollarse, generemos diálogos profesionales y promovamos el trabajo colaborativo enfocado a cuestionar la práctica en función de los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes (p.5).

Es así como el Ministerio de Educación nos entrega lineamientos claros frente a la importancia del trabajo colaborativo y su relación con los equipos de gestión y líderes, los cuales deben considerar este elemento al momento de generar acciones para el mejoramiento de la enseñanza. Es una preocupación central del proceso de gestión el propender a la generación de espacios colaborativos a través de la gestión y resguardo de los tiempos que permitan que este se desarrolle.

Cuando la gestión no da la importancia necesaria a los beneficios del trabajo colaborativo en sus equipos, impide que el desarrollo del trabajo entre docentes se produzca de forma reflexiva y, por lo tanto, corre el riesgo de que los procesos se vuelvan repetitivos, lo que incluye a las prácticas que pueden patentar elementos negativos para el proceso. Por lo tanto, tal como lo declara el Ministerio de Educación en su documento de Herramientas para Equipos Directivos (2019), el rol de los equipos es fundamental para la construcción de culturas institucionales que propendan al trabajo colaborativo.

Por lo tanto, podemos afirmar que los procesos educativos y, a su vez, el quehacer docente necesita ser constantemente revisados, orientados y compartidos. Si bien es cierto, que en la práctica muchas veces se les da más importancia y tiempo a los patrones que se deben cumplir, y a los resultados de las pruebas estandarizadas y no necesariamente a la necesidad de la reflexión docente, "...de la autonomía docente, de las teorías de construcción de conocimientos situados y de la adaptación a los ritmos de aprendizaje de los estudiantes." (Cornejo, et al., 2015, p. 80).

Los tiempos del proceso de aprendizaje de los estudiantes y de las prácticas y competencias del desarrollo profesional docente deben ser considerados a la hora de asignar tiempos del trabajo colaborativo en las escuelas. En relación con este punto y, en específico, al cumplimiento de estándares sin centrar el proceso de aprendizaje docente en los docentes y la potenciación de sus habilidades, genera, además de los mencionados, una sensación de agobio. Trabajar solo, no revisar las prácticas con otros, produce una de constante incertidumbre, sentir que la carga del trabajo escolar es muy grande, sin ampliar las opciones de posibles estrategias colectivas para enfrentar los constantes desafíos que nos pone la educación.

Cuando los profesores trabajan colaborativamente, esta presión disminuye, “Al ser propuestas validadas por el colectivo, los profesores sienten más seguridad de implementarlas en el aula, favoreciendo así, la innovación de sus prácticas pedagógicas” (MINEDUC, 2019, p. 3).

En relación con el desarrollo profesional docente, este presenta un componente reflexivo, como elemento esencial para la revisión continua de las prácticas y las acciones pedagógicas. En los contextos actuales se ha destacado la importancia de los entornos de aprendizaje, ya que estos favorecen el desarrollo de las y los docentes. Es claro que la reflexión del proceso es fundamental para probar supuestos y prácticas cotidianas (Fernández, 2020).

Esta relación entre desarrollo de competencias y prácticas de las y los docentes, y los componentes reflexivos potenciados por el trabajo colaborativo, está profusamente estudiada y ha sido incorporada por los organismos gubernamentales que dictan lineamientos y prácticas educativas. Entre estos estudios e instituciones, podemos nombrar los realizados por el Ministerio de Educación, a través del CPEIP, donde se han desarrollado herramientas para propender al trabajo colaborativo entre las y los docentes con la convicción de que estas prácticas son fundamentales para la mejora de los establecimientos.

Esta preocupación por entregar herramientas tiene su justificación en la Ley 20.903 (2016), la cual, en el contexto de la creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente, considera el trabajo colaborativo fundamental para propender al desarrollo profesional docente. Esta ley es la que permite la creación de un sistema de desarrollo profesional docente y, como tal, establece los elementos que, en coordinación, permiten el logro de su objetivo: garantizar una educación de calidad e inclusiva para todas y todos. Se pretende, con su aplicación, transformar los procesos

que acompañan el desarrollo profesional docente y cuyo objetivo es ser un apoyo, entregando una valorización de la labor.

Se desprenden de este marco legal, sino también elementos que garanticen estos procesos como, por ejemplo, instrucciones sobre el incremento del tiempo no lectivo, uso y asignación. Tal como lo establece la Ley 20.903, haciendo referencia a la distribución y al uso de las horas no lectivas, quedan resguardados los tiempos para permitir la progresión de los profesores en los tramos de su carrera docente y, por lo tanto, esto nos indica que el trabajo reflexivo de las y los docentes se considera de suma importancia para el fortalecimiento de las prácticas asociadas a las acciones de las y los profesores, específicamente la distribución de estos espacios temporales para que, de forma colaborativa o individual, desarrollen dichas acciones.

Esta adecuación de horas no lectivas pretende proteger el desarrollo de su trabajo, pero también que este se realice en forma colaborativa, ya que lo anterior promueve la reflexión acerca del proceso de enseñanza, desarrollo profesional y la innovación. Todos estos elementos son una gran oportunidad para permitir una formación basada en experiencias docentes.

En la misma línea, la importancia de este trabajo docente con pares o en equipos profesionales es fundamental en el proceso formativo del profesor, tanto así que este se encuentra incorporado en la evaluación docente, específicamente en el módulo tres del portafolio. Estas disposiciones se encuentran en los cuerpos legales como la Ley 20.903, que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (2016), y la Ley 21.625, donde se establece un Sistema Único de Evaluación Docente (2023).

En estos cuerpos legales, se consolida un sistema de reconocimiento y promoción del desarrollo profesional entre educadores. La evaluación de las y los profesores hace un importante llamado a trabajar colaborativamente, a describir, analizar y valorar las prácticas colaborativas para avanzar en su carrera docente.

Es así como el trabajo colaborativo es fundamental en el desarrollo de la práctica pedagógica. Los procesos que se desarrollen en conjunto suelen ser mucho más eficientes, efectivos y gratificantes. Metodológicamente, lo que pretende el trabajo colaborativo es que los docentes “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, 2016, p. 11). Para lograr este importante objetivo, los

equipos directivos encargados de la gestión y los recursos deben estar puestos a su disposición.

El desarrollo de habilidades se encuentra directamente relacionado con el trabajo colaborativo. Cuando los grupos humanos interactúan, estos se potencian, se fomenta la cohesión y la sinergia en el equipo, se establece una red de apoyo para la labor profesional y se fomenta el liderazgo pedagógico de todos los docentes al mismo tiempo (CPEIP, 2019). La periódica interacción y revisión del quehacer pedagógico es fundamental para la mejora continua de las prácticas.

Se entiende que la importancia del trabajo colaborativo, en los establecimientos educacionales, toma aún más fuerza, ya que los procesos están sujetos a cambios constantes y una profunda interacción social y cultural. Entre otros argumentos, esto nos indica que el trabajo colaborativo necesita instancias de interacción y reflexión constante entre las y los docentes. Las consecuencias de la inexistencia de esta interacción pueden traer como consecuencias múltiples deficiencias del trabajo pedagógico. Obviamente, cuando no se trabaja reflexivamente con otro, se termina produciendo la repetición de prácticas, factibles de ser mejoradas o que requieran ser adaptadas a cambios del contexto escolar, solo para cumplir ciertos protocolos o requerimientos desde los equipos de gestión, todo lo anterior no potencia el desarrollo de habilidades entre las y los docentes.

Según lo analizado hasta ahora, podemos ver la importancia del rol del docente en el desarrollo del trabajo colaborativo. El docente no es un solo una pieza en la consecución de objetivos escolares. El docente, mediante la reflexión constante -tanto individual como grupal- sobre su quehacer pedagógico, potencia el desarrollo de acciones innovadoras, didácticas y emocionalmente asertivas para alcanzar las metas educativas.

Las políticas educativas plantean una mejora o actualización de las prácticas y el funcionamiento del sistema educativo. En la mayoría de los casos, estos cambios son procesos complejos y con impactos a corto y largo plazo. Lo que se espera socialmente es que estas traigan mejoras y modernización de los sistemas. Cada una de estas políticas trae consecuencias y decisiones de parte de los involucrados. Los espacios educativos no se encuentran ajenos a estos procesos, es necesario constantemente realizar revisiones y adaptar las acciones realizadas para lograr mejoras en establecimientos educacionales.

Los cambios necesarios atañen a los equipos de gestión de las comunidades, como ha quedado establecido, a través de una serie de normativas que entregan el sustento necesario de los beneficios del trabajo colaborativo en las comunidades de aprendizaje. Pero también involucran a las y los docentes, quienes —mediante la reflexión y el intercambio constante de conocimientos— aplican su sentido educativo. Como señala Freire (1999), esta práctica debería ser parte esencial de la labor docente: “vivir la apertura respetuosa a los otros y, de vez en cuando [...] tomar la propia práctica de apertura al otro como objeto de reflexión crítica” (p. 127).

Esta apertura requiere del desarrollo de una serie de competencias, que no componen un camino fácil, sino más bien un largo viaje de entendimiento, sobre todo, una instauración de una cultura del colectivo por sobre el individualismo. Los cambios son complejos y sobre todo, los que tienen relación con las relaciones sociales, las comunidades educativas, son espacios con múltiples interacciones y esto hace aún más necesaria esta mirada.

En resumen, tanto en la gestión como los docentes se verán profundamente beneficiados de la incorporación del trabajo colaborativo en sus prácticas pedagógicas, reforzando su pensamiento reflexivo, tan importante en el desarrollo profesional docente al que nos invitan las diferentes normativas nacionales educativas. Este tema se verá desarrollado en el Colegio Particular de la comuna de San Miguel, el cual se presentará a continuación.

## **5.2 Diagnóstico**

El establecimiento analizado en este proyecto comienza su funcionamiento el año 1990, con nivel medio mayor y primer y segundo nivel de transición. El año 1991 recibió el reconocimiento como escuela básica particular N°375, lo que se amplía en el año 1996; se extendió a enseñanza media científico humanista.

Su fundador es don Jorge Guajardo Venegas, el establecimiento se ubica en Gran Avenida José Miguel Carrera N° 4.515 en la comuna de San Miguel, Provincia de Santiago, Región Metropolitana. En la actualidad presenta 24 estudiantes de párvulos, 279 estudiantes de 1° a 8° básico y 138 estudiantes de 1° a 4° medio. Sumando en total una matrícula de 444 estudiantes. En relación a los trabajadores, el establecimiento cuenta con 27 docentes, 6 asistentes de la educación, un inspector general y dos inspectores de patio, seis auxiliares de servicios menores. (San Cristóbal Collage, 2024)

El equipo directivo se encuentra compuesto por la Directora, Inspector General, y la Jefa de Unidad Técnica Pedagógica, siendo parte del equipo de gestión los anteriores profesionales más la Orientadora, la Coordinadora del CRA, el Coordinador de Talleres Artísticos y Deportivos y la Coordinadora de Enlaces.

Si bien sus comienzos son como colegio particular, esta modalidad cambió el año 2006, a través de la Resolución Exenta N° 00892 del 31-03-2006. En el contexto de colegio particular subvencionado y con la llegada de una serie de recursos, se inició un proceso de trabajo que requirió la formación de equipos que constó de coordinadores de las áreas humanistas, científica- matemática y artística. Las instancias y recursos disponibles generaron una serie de trabajos colaborativos, trabajos interdisciplinarios, salidas pedagógicas interdisciplinarias, articulaciones entre ciclos, trabajo entre profesores de asignatura, intercambio de prácticas en aula y experiencias docentes.

Hasta el año 2018, el colegio funcionó como Colegio particular subvencionado. Esta modalidad se vio profundamente afectada por las reformas educativas impulsadas a partir del año 2011, con la Ley 20.529, que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad para la educación parvularia, educación básica y media.

Posteriormente, en el año 2015, la Ley 20.845, denominada de inclusión escolar, estos cambios pretenden regular los procesos de admisión, eliminar el financiamiento compartido y prohibir el lucro en los establecimientos educacionales que reciben aportes estatales.

Las normativas anteriormente nombradas redefinieron el marco legal bajo el cual operaba el establecimiento, lo que impacta en el funcionamiento interno, desde la disposición de recursos a la disposición de tiempos y encargados de los procesos pedagógicos en el colegio.

En el Proyecto Educativo Institucional se encuentran los elementos enunciativos de lo que la comunidad educativa pretende alcanzar con sus acciones educativas, dentro de los elementos constitutivos destacan visión, misión, áreas, principios de acción.

El Colegio San Cristóbal College, ubicado en la comuna de San Miguel, Región Metropolitana, se define como un centro de excelencia académica que fortalece la formación valórica, según su Proyecto Educativo Institucional (Colegio San Cristóbal College, 2024). En relación con su visión establece: ser un centro de excelencia académica en la búsqueda del saber, fortaleciendo la formación valórica para el bien de la humanidad. (Colegio San Cristóbal College, 2024).

Su misión es: “Ser una comunidad educativa que otorgue oportunidades para el logro y el desarrollo integral del alumnado, que permitan desarrollar un pensamiento creativo, original, reflexivo, riguroso y crítico, que conlleve al logro de un excelente nivel académico, proporcionándoles herramientas necesarias para que el educando prosiga estudios de nivel superior en consonancia con sus aptitudes” (Colegio San Cristóbal College, 2020, p. 4).

En este apartado, podemos ver más claramente enunciado el objetivo final del establecimiento, el que se relaciona con la concreción de estudios de nivel superior, muy centrado en una finalidad académica.

En este apartado, podemos ver más claramente enunciado el objetivo final del establecimiento, el que se relaciona con la concreción de estudios de nivel superior, muy centrado en una finalidad académica.

En relación con lo anterior, el documento establece una serie de características orientadas al cumplimiento de estos objetivos educativos. En la fundamentación del proyecto se establecen principios donde se establecen elementos relacionados con la formación integral del alumno, aplicación de métodos científicos, concordancia con los principios sociales actuales y, por último, una relación con el educador como mediador y facilitador, centrado en el alumno.

La misión del colegio presenta un modelo educativo que combina, el desarrollo de competencias cognitivas complejas y, por otro lado, un enfoque más instrumental orientado a los resultados académicos. Esta dualidad nos presenta una tensión característica de los procesos educativos actuales entre la formación integral y las demandas del mercado.

En relación a su visión establece; ser un centro de excelencia académica en la búsqueda del saber, fortaleciendo la formación valórica para el bien de la humanidad. Lo anterior se ve expresado en un fuerte centro entregado en relacionados con el desarrollo cognitivo, centrados en resultados académicos y elementos de tipo valórico que se relacionen con el logro en ese ámbito. Lo anterior también lo podemos observar enunciado en los principios de la fundamentación de dicho documento, donde se establece un estilo de enseñanza aprendizaje tendiente a la formación integral del estudiante.

En cuanto a sus valores, presenta los siguientes valores como base; solidaridad, honestidad, responsabilidad y respeto. Esto tiene como finalidad lograr un equilibrio

entre el desarrollo emocional y cognitivo del alumnado. (Colegio San Cristóbal College, 2024).

El colegio fundamenta su propuesta educativa en los siguientes valores esenciales: solidaridad, honestidad, responsabilidad y respeto. Estos principios constituyen pilares estratégicos para alcanzar la formación integral y guían las interacciones diarias de la comunidad escolar. Esta articulación valórica busca, de manera intencionada, equilibrar el desarrollo *cognitivo* (adquisición de conocimientos y habilidades críticas) con el *emocional* (autoconocimiento, regulación afectiva y relaciones interpersonales saludables). Según el Proyecto Educativo Institucional, este equilibrio permite a los estudiantes "descubrir su propio proyecto de vida" (Colegio San Cristóbal College, 2024, p. 3), preparándose para desafíos académicos y personales con una mirada ética y humanista.

En relación con el perfil del profesor, el PEI establece que el educador es un facilitador que promueva aprendizajes significativos, que forme valores y que evalúe de manera efectiva el proceso educativo. Es fundamental recibir a todos los estudiantes en condiciones equitativas, buscando motivar especialmente a aquellos que requieren mayor apoyo.

Además, los docentes deben ser creativos, entusiastas y capaces de inspirar a los demás, manteniendo una actitud positiva. La capacidad para trabajar en equipo y establecer buenas relaciones con colegas, alumnos y apoderados es igualmente crucial. Por último, se espera que los profesionales estén profundamente identificados y comprometidos con su institución y la comunidad a la que sirven.

Asimismo, los elementos enunciados en el documento establecen una serie de características que deben poseer los docentes del colegio, que sustentan el compromiso e importancia que el establecimiento le otorga al desarrollo profesional docente. Se observa claramente la necesidad de perfeccionamiento y capacitación que la unidad educativa necesita, con una relevancia a la capacidad de trabajar en equipo.

Esta aproximación constituye una fortaleza institucional, reconociendo que la construcción de la calidad educativa se construye mediante el trabajo en equipo como un gran catalizador de procesos innovadores.

Lo anterior permite identificar un acercamiento a la mirada sobre el trabajo colaborativo como pilar fundamental para el desarrollo profesional docente entre los educadores del establecimiento. Es pertinente establecer consideraciones conceptuales entre trabajo colaborativo y trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad

educativa y de los equipos de gestión, para poder visualizar una concordancia entre lo esbozado en el presente documento y las acciones gestionadas para propender al desarrollo de prácticas que permitan instaurar este tipo de trabajo entre docentes.

En relación con el área de liderazgo contenido en el PEI (San Cristobal College, 2024), plantea como principio, una gestión participativa, para lo cual establece las siguientes líneas de acción:

1. *"Creando equipos de trabajo"* que fomenten la colaboración interdisciplinaria.
2. *"Desarrollando una coordinación descentralizada por áreas de funcionamiento del colegio"* para optimizar procesos.
3. *"Elaborando un marco de normas y procedimientos que regulen el accionar de la comunidad educativa"* con participación democrática.
4. *"Elaborando un manual de convivencia con la participación de toda la comunidad educativa"*.
5. *"Integrando a los padres y apoderados en instancias de animación y coordinación [...] relacionado con su quehacer"* (Colegio San Cristóbal College, 2020, p. 5).

A partir de lo expuesto, el documento, si bien enuncia nuevamente el concepto de trabajo en equipo, no establece elementos de monitoreo, ni instancias y profundidad donde estas acciones se realicen, donde los equipos de liderazgo puedan establecer dichos procesos, y que estos puedan ser institucionalizados y evaluados. Establece el concepto de descentralización del funcionamiento del establecimiento, lo que queda mencionado, pero no definido y especificado en relación con los responsables de procesos.

El Colegio San Cristóbal College (2024) concibe el liderazgo educativo desde un enfoque interdisciplinario, estableciendo como principio rector *"una estructura orgánica que permita enfrentar la gestión de manera interdisciplinaria"* (p. 6). Este modelo busca superar los enfoques fragmentados tradicionales mediante la integración sistemática de saberes, recursos y equipos docentes, alineándose con las demandas de una educación integral contemporánea.

Para materializar este principio, el PEI propone tres acciones concretas: (1) formación de equipos docentes multidisciplinarios, (2) diseño de estrategias pedagógicas que conectan distintas áreas del conocimiento, y (3) desarrollo de criterios unificados para la selección y uso de recursos didácticos (Colegio San Cristóbal College, 2024, p. 6). Estas líneas de acción, coordinadas por departamentos

especializados, buscan *"favorecer la integralidad del proceso educativo"* (p. 6), transformando la colaboración interdisciplinaria en un eje central de la cultura escolar.

Lo anterior establece y realza la importancia de los equipos de trabajo y subyace en esta necesidad la importancia de otorgar una mirada colaborativa en este trabajo en el PEI. Esto se contrapone con las instancias que permiten el desarrollo de estas prácticas colaborativas en la escuela.

Como se hizo alusión al comienzo, dentro de las acciones que propenden al desarrollo colectivo de estrategias para el mejoramiento de los rendimientos académicos de los estudiantes, estaba el trabajo por ciclos, el trabajo por áreas afines, así como también distintos tipos de articulaciones.

Este trabajo se traducía en diferentes estrategias, como trabajos interdisciplinarios, salidas pedagógicas, entre otras. Al establecerse el cambio de modalidad, los recursos se vieron disminuidos y con esto el debilitamiento de las prácticas antes mencionadas. A su vez, este cambio de modalidad significó un debilitamiento de los equipos de coordinación y de los tiempos protegidos otorgados para la reflexión de dichas prácticas.

Los docentes constantemente se adaptan al cambio y generan otras herramientas para lograr sus objetivos, no sin generar en ellos una sensación de malestar, ya que, estas adaptaciones muchas veces se relacionan con una mayor sobrecarga de trabajo.

Existen posibles soluciones innovadoras a esta problemática, que los equipos de gestión podrían organizar y aplicar, entre ellas, gestionar de mejor forma los recursos humanos, sistematizar procesos de maneras más eficientes, entre otros.

### **5.3 Análisis de la información recopilada**

Para el desarrollo de este análisis, se ha utilizado un enfoque metodológico cualitativo, el que nos permitirá, junto con la contextualización, comprender la realidad en la que se pretende enfocar el trabajo formativo.

Sumado a lo anterior, se robustece con recopilación de datos a través de entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 1), las que, a través de una comunicación abierta y flexible, permiten explorar opiniones, experiencias y significados sobre el trabajo colaborativo en el espacio de estudio. Estos métodos cualitativos permiten obtener una contextualización situada, enriquecida desde la experiencia docente y los fenómenos propios de la escuela.

La siguiente tabla detalla la composición de la muestra entrevistada, conformada por cinco actores clave del colegio: una encargada de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP) y cuatro docentes de distintos niveles educativos (enseñanza básica y media), con especializaciones en Historia, Lenguaje y Literatura.

Esta diversidad de roles y áreas disciplinares permite capturar perspectivas integrales sobre el trabajo colaborativo docente, tanto desde la gestión pedagógica como desde la práctica en el aula.

**Tabla 1** Caracterización de la muestra

<b>Entrevistado</b>	<b>Función</b>	<b>Nivel</b>
UTP A	Encargada de Unidad Técnico Pedagógica.	
Docente B	Profesora de Historia , Geografía y Ciencias Sociales.	Enseñanza media
Docente C	Profesora de enseñanza básica con mención en lenguaje	Tercero básico
Docente D	Profesora de cuarto básico con mención en Lenguaje	Cuarto básico
Docente E	Profesor de enseñanza media: Lengua y literatura.	Enseñanza media

Fuente: Elaboración propia

En relación a los documentos aplicados para dicha exploración, estos han sido dirigidos a visualizar las concepciones sobre el trabajo colaborativo en el ámbito escolar, principalmente en relación a los beneficios de su aplicación en las comunidades educativas y en los resultados académicos de estas, así como también los efectos de este en el desarrollo profesional docente.

Para conocer las nociones, tanto de docentes como de parte de algunos integrantes del equipo de gestión, se utilizaron entrevistas semiestructuradas. En relación a las categorías obtenidas en esta primera etapa de entrevistas, podemos mencionar para equipos de gestión; nociones sobre el concepto, impacto sobre el desarrollo profesional docente de la implementación de prácticas de trabajo colaborativo

y la gestión de iniciativas que propendan al desarrollo del trabajo colaborativo en los equipos docentes.

Por otra parte, en relación a las entrevistas realizadas a docentes, estas categorías se dividen en nociones sobre trabajo colaborativo, impacto del trabajo colaborativo en la práctica docente y en su desarrollo profesional, así como también prácticas y espacios para realizar trabajo colaborativo.

La siguiente tabla organiza las 9 preguntas de la entrevista semiestructurada en 5 categorías principales y 8 subcategorías, permitiendo un análisis sistemático de las dimensiones clave del trabajo colaborativo docente.

La estructura abarca desde la conceptualización teórica (definición, importancia) hasta aspectos prácticos (estrategias, competencias y temas prioritarios), reflejando una progresión lógica desde los fundamentos hasta la aplicación concreta en el contexto educativo del colegio.

**Tabla 2** Matriz de Especificación del Instrumento

<b>Número de pregunta</b>	<b>Categoría principal</b>	<b>Subcategoría</b>
1	Definición de trabajo colaborativo	1. Conceptualización
2	Impacto en práctica docente	2. Impacto y beneficios 2.1 Desarrollo profesional
3	Beneficios para estudiantes	2. Impacto y beneficios 2.2 Resultados académicos
4	Estrategias para fomentar colaboración	3. Implementación

		3.1 Diseño de estrategias
5	Importancia de prácticas colaborativas	1. Conceptualización 1.1 Valoración institucional
6	Elementos esenciales para integrar	3. Implementación 3.2 Factores clave
7	Espacios/momentos para colaboración	3. Implementación 3.3 Gestión de tiempos
8	Competencias necesarias	4. Habilidades y liderazgo 4.1 Perfil docente
9	Temas prioritarios	5. Enfoques temáticos 5.1 Áreas de trabajo

Fuente: Elaboración propia

En relación a la entrevista realizada a la encargada de la Unidad Técnico Pedagógica (véase anexo N.º 5.4.2), podemos identificar que el trabajo colaborativo en el ámbito educativo lo entiende como un proceso en el que los docentes trabajan juntos para resolver problemas o realizar tareas con un objetivo común, fortaleciendo tanto su actuación individual como la del colectivo. Este enfoque permite un aprendizaje más profundo a través de la interacción entre los miembros del grupo.

En relación con los insumos obtenidos en las entrevistas, se pueden establecer elementos comunes entre docentes y parte del equipo de gestión. Las diferencias y similitudes pueden observarse en la siguiente tabla:

**Tabla 3** Cuadro comparativo según entrevistados

<b>Pregunta clave</b>	<b>Respuestas UTP (Gestión)</b>	<b>Respuestas docentes (aula)</b>	<b>Análisis comparativo</b>
-----------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

Definición de trabajo colaborativo	Aprendizaje grupal con aspectos comunes.	Docente B: Compartir experiencias.	UTP, se enfoca en procesos institucionales y los docentes priorizan la solución práctica de problemas.
Impacto en la práctica	Mejoras, soluciones, cohesión de equipo.	Docente C: Reduce aislamiento	Coinciden en beneficios, pero UTP añade impacto organizacional. (Optimización de recursos)
Beneficios para estudiantes	"Alineación metodológica → mejor aprendizaje	Docente B: "Clases innovadoras"	Visión sistémica (UTP) vs. ejemplos concretos (docentes)
Estrategias para fomentarlo	"Acompañamiento en aula, reflexiones por áreas"	Docente B: "Espacios de retroalimentación"	UTP propone estructuras formales vs. docentes buscan flexibilidad y horizontalidad.
Competencias necesarias	"Apertura metodológica, responsabilidad compartida"	Docente C: "Empatía"	Ambos destacan habilidades blandas, pero docentes añaden gestión de tiempo.
<b>Pregunta clave</b>	<b>Respuestas UTP (Gestión)</b>	<b>Respuestas docentes (aula)</b>	<b>Análisis comparativo</b>
Temas prioritarios	"Metodologías, evaluación, didáctica"	Docente B: "Inclusión, diversidad"  Docente C: "Planificación interdisciplinar"	UTP: enfoque técnico-pedagógico vs. docentes: necesidades socioemocionales y de aula.

Fuente: Elaboración propia

El trabajo colaborativo entre docentes tiene su fundamentación en la construcción colectiva del conocimiento, en este espacio, el aprendizaje se potencia a través del constante intercambio de experiencias y perspectivas.

Como señala la encargada de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP A), este enfoque trasciende el desarrollo individual: “Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción que se genera con los demás miembros del grupo”. Esta visión destaca cómo la sinergia del equipo docente no solo enriquece las prácticas pedagógicas, sino que también fortalece la comunidad educativa en su conjunto.

Lo anterior se presenta como una importante oportunidad para incorporar acciones en esta línea de trabajo. Por otra parte, considera que la profundización en el trabajo colaborativo tiene un efecto positivo en la práctica docente y en el desarrollo profesional de los educadores, ya que facilita la identificación de soluciones a los desafíos en el aula, fomenta la cohesión del equipo docente, aumenta el capital social y las expectativas en la comunidad educativa, y optimiza el uso del tiempo y los recursos disponibles.

Además, el trabajo colaborativo mejora las prácticas docentes y el conocimiento de los estudiantes, lo que se traduce en un aprendizaje más efectivo. Para fomentar esta colaboración, es crucial elegir las modalidades de trabajo que se alineen con las necesidades y capacidades de cada institución, lo que puede incluir acompañamiento en el aula y reflexiones grupales sobre prácticas educativas.

Es fundamental proporcionar espacios para que los docentes compartan experiencias y reflexionen sobre su práctica pedagógica, ya que el tiempo para el aprendizaje colaborativo es a menudo limitado. Establecer indicadores que midan el impacto del trabajo colaborativo puede ayudar a evaluar el intercambio de ideas y experiencias entre los docentes, promoviendo una cultura de escucha y respeto.

Resulta importante identificar elementos desde la gestión educativa y para esto la entrevistada ya mencionada reconoce necesario cultivar competencias, como la apertura a nuevas metodologías, la responsabilidad compartida, y la promoción de relaciones equitativas en el grupo. Las discusiones en los espacios colaborativos pueden incluir temas como metodologías, evaluación, planificación y didáctica, contribuyendo al desarrollo profesional y a la mejora de la calidad educativa.

En la información obtenida desde las percepciones docentes (véase anexo n.º 5.4.2), se percibe el trabajo colaborativo entre docentes como una interacción sinérgica

donde los educadores comparten información y experiencias, lo que les permite optimizar su labor y disminuir el agobio laboral.

Este ámbito resulta preponderante, en especial a lo referido a la sinergia en los equipos, considerando la definición desarrollada por Chiavenato (2007). La entropía significa que partes del sistema pierden su integración y comunicación entre sí, haciendo que el sistema se descomponga, pierda energía e información y se degenere. En las comunidades educativas se produce un agotamiento y desorganización en la gestión para conseguir los objetivos propuestos.

Para evitar procesos de entropía en las comunidades educativas, es necesario que los líderes sean capaces de potenciar y relevar los aportes de los actores educativos. En este sentido, se torna relevante la visión de Montecinos y Trujillo (2018), quienes indican que los y las líderes escolares requieren generar un entendimiento compartido sobre los propósitos institucionales, y cómo, en este proceso, cada actor de la comunidad educativa puede contribuir a aumentar las oportunidades de aprendizaje y bienestar de los y las docentes. De esta forma, la gestión, de los líderes educativos permitirá el desarrollo de la sinergia necesaria para la potenciación de los aportes e ideas que nutrirán el trabajo pedagógico.

En esta relación, se explicita; ...También pueden complementarse de otras formas con el objetivo de aliviar su carga laboral o traspasar conocimientos y experiencias aún no experimentadas. (Entrevista, UTP A)

Esta colaboración no solo enriquece la práctica docente, sino que también promueve el desarrollo profesional, permitiendo a los educadores estar al tanto de diversas situaciones que trascienden sus asignaturas. En este sentido, los docentes entrevistados dan una gran importancia a la relación existente entre el desarrollo profesional docente y la implementación de prácticas colaborativas en la escuela.

Podemos observar, identificar enunciados como los siguientes:

...al dar las instancias, se da la oportunidad de mejoras en ámbitos que tal vez a ojos propios no se han podido observar. Esto quiere decir, potenciar el aprendizaje y el desarrollo profesional entre los docentes, mejorando la calidad educativa y beneficiando a los estudiantes. (Entrevista, Docente B)

La implementación de prácticas colaborativas es fundamental para mejorar la calidad educativa y el bienestar laboral, creando un ambiente dinámico que favorece el aprendizaje. Estrategias como reuniones sectoriales y espacios para la retroalimentación son esenciales para fomentar la colaboración, así como la

comunicación abierta y efectiva, que facilita la resolución de problemas y el intercambio de ideas.

Además, se destaca la importancia de abordar temas relevantes durante las sesiones colaborativas, como técnicas pedagógicas, desarrollo de proyectos, inclusión y diversidad, y la creación de un entorno de confianza y respeto. Estas prácticas no solo benefician a los docentes, sino que también impactan positivamente en el aprendizaje de los estudiantes, promoviendo un enfoque integral en la educación.

#### **5.4 Definición de la problemática**

Se utilizaron entrevistas semiestructuradas para definir la problemática e identificar sus causas, aprovechando su flexibilidad para captar percepciones profundas de los distintos actores educativos. Estas permitieron relevar la importancia que docentes y miembros del equipo de gestión asignan al trabajo colaborativo en la revisión de prácticas pedagógicas, evidenciando la insuficiencia de espacios colaborativos y el valor de la reflexión conjunta para el desarrollo profesional y la mejora continua.

El proceso, realizado a fines de 2024, con la participación de tres docentes y un integrante del equipo de gestión, aportó información clave para construir un diagnóstico fundamentado. Se identificó como la falta de instancias colaborativas limita el intercambio crítico y afecta la calidad educativa, resaltando la urgencia de fortalecer mecanismos que promuevan la colaboración, planificación conjunta y reflexión pedagógica. Este análisis inicial sienta las bases para implementar estrategias alineadas con comunidades profesionales de aprendizaje que optimicen tiempos, recursos y procesos, generando un impacto positivo en el desarrollo docente y en los resultados de aprendizaje.

Las entrevistas permitieron estructurar ciertas tensiones relacionadas con los efectos que produce la falta de participación en espacios colaborativos, pero, sobre todo, entregaron un gran valor a los beneficios que aporta la reflexión sobre las prácticas y cómo estas se potencian en los equipos de docentes, incidiendo lo anterior en el desarrollo profesional.

El problema planteado es la insuficiencia de instancias de trabajo colaborativo entre docentes para la revisión de prácticas pedagógicas. Esta carencia limita las

oportunidades de intercambio de experiencias, análisis crítico y mejora continua en el proceso de enseñanza, afectando la calidad educativa y el desarrollo profesional del cuerpo docente. Sin espacios adecuados para la colaboración, los docentes enfrentan dificultades para reflexionar conjuntamente sobre sus métodos, compartir estrategias efectivas y construir colectivamente soluciones que respondan a las necesidades de los estudiantes.

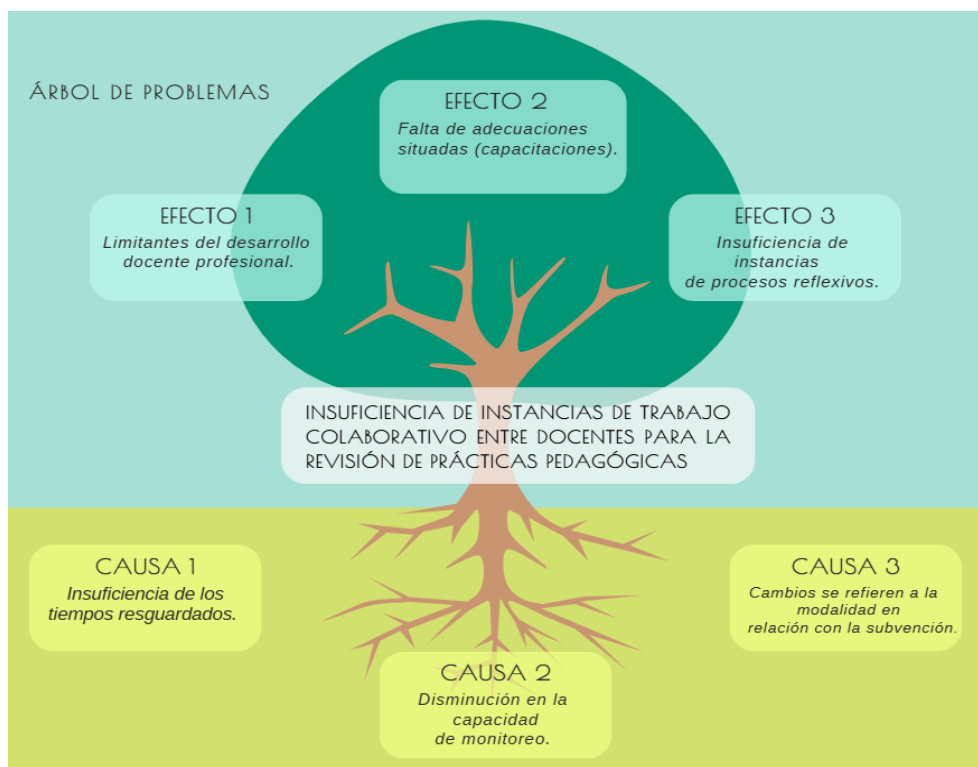
Por ello, es fundamental promover y fortalecer mecanismos que faciliten el trabajo colaborativo, fomentando una cultura de diálogo y apoyo mutuo que potencie las prácticas pedagógicas y, en consecuencia, el aprendizaje.

La siguiente ilustración sintetiza los principales desafíos identificados en el ámbito educativo, destacando la insuficiencia de espacios para la reflexión docente y la desarticulación del trabajo colaborativo, factores que limitan la adaptabilidad al cambio y la innovación pedagógica.

A través de un esquema claro, se visualiza cómo la falta de interacción reflexiva entre profesores, sumada a la escasez de capacitaciones situadas, impacta negativamente en el desarrollo profesional y en la gestión escolar.

Esta representación gráfica denominada árbol de problema, solo evidencia las problemáticas actuales, sino que también sirve como punto de partida para diseñar estrategias que fomenten la colaboración y la mejora continua en las prácticas educativas.

**Figura 1** Árbol de problema



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la lámina revela una serie de problemáticas interrelacionadas que afectan el desarrollo profesional docente y la gestión escolar, todas vinculadas a la insuficiencia de instancias de trabajo colaborativo entre docentes para la revisión de prácticas pedagógicas. En primer lugar, se destaca la falta de procesos reflexivos adecuados, lo cual reduce la interacción crítica y constructiva entre los educadores, limitando su capacidad para adaptarse al cambio y promover la innovación pedagógica. Esta carencia también genera dificultades en el desarrollo profesional, como la ausencia de capacitaciones situadas que respondan a las necesidades concretas del contexto educativo.

En el ámbito de la gestión escolar, la insuficiencia de tiempos resguardados para estas actividades colaborativas y la disminución en la capacidad de monitoreo dificultan la implementación efectiva de mejoras. Además, los cambios en las modalidades relacionados con la subvención agravan esta situación, evidenciando la necesidad urgente de fortalecer espacios de colaboración docente que impulsen la reflexión

conjunta, favorezcan la innovación y contribuyan a la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

El proceso de recopilación de información, basado en entrevistas semiestructuradas con docentes y parte del equipo de gestión del establecimiento, permitió identificar categorías y subcategorías que fundamentan la definición del problema. El reconocimiento por parte de los docentes sobre la importancia del trabajo colaborativo en la escuela evidencia una serie de beneficios tanto para su desarrollo profesional como para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento donde se pretende implementar la mejora.

Entre los argumentos presentados, se observa una comprensión clara del término trabajo colaborativo. Principalmente, los docentes reconocen sus beneficios, haciendo énfasis en la necesidad de fortalecer el aprendizaje colaborativo para potenciar la labor docente. Asimismo, se identifica una relación directa entre el trabajo colaborativo y el alivio en la carga laboral, al permitir cumplir objetivos compartidos. Por otra parte, se resalta el valor de asegurar espacios y tiempos destinados al trabajo entre pares para la mejora continua de las prácticas, con efectos positivos en distintos ámbitos de la vida escolar.

Los resultados de las entrevistas evidencian una necesidad clara de profundizar en el trabajo colaborativo en la escuela. La incorporación sistemática de estas prácticas promueve el desarrollo profesional docente de manera continua y contribuye a la co-construcción del conocimiento pedagógico. Esto no solo fortalece las competencias profesionales, sino que también impacta positivamente en los estudiantes, quienes se benefician de la coherencia e innovación en un entorno educativo enriquecido. La alineación curricular facilitada por la colaboración docente asegura que las habilidades se potencien al ser trabajadas de manera integrada, favoreciendo una enseñanza más significativa. Además, la retroalimentación constante entre pares para la elaboración de

planificaciones, evaluaciones y actividades innovadoras fomenta la mejora continua y permite la adaptación de estrategias didácticas y la innovación pedagógica.

Estos elementos son clave para responder a las diversas necesidades del alumnado y promover mejores resultados de aprendizaje. Este enfoque colaborativo se alinea con modelos pedagógicos basados en comunidades profesionales de aprendizaje, que han demostrado ser fundamentales y efectivos para elevar la calidad educativa y el compromiso docente.

Respecto a los tiempos para el desarrollo de estas prácticas colaborativas, los docentes manifiestan que estos deben estar resguardados dentro de las reuniones de profesores y no deben significar una mayor carga laboral; por lo tanto, la periodicidad debe ser regulada para no interferir con los tiempos asignados al trabajo individual. Esta perspectiva coincide con autores como Fullan (2010) y Rodríguez (2015), quienes destacan la gestión eficaz del tiempo como un elemento fundamental para implementar con éxito las comunidades profesionales de aprendizaje. La duración y frecuencia de estas instancias deben organizarse y regularse con cuidado para respetar los procesos personales y no interferir con el trabajo individual.

En conclusión, una buena gestión del tiempo es fundamental para la efectividad en la instauración de estas instancias de trabajo colaborativo. Se reconoce la falta o inexistencia de tiempo adecuado para estas tareas, por lo que planificar estratégicamente resulta esencial para sostener y garantizar la efectividad del trabajo colaborativo. La ineficiente gestión del tiempo puede afectar la continuidad y calidad de estos procesos, por lo que es necesario equilibrar los tiempos asignados a las actividades grupales y al trabajo individual, asegurando así un intercambio productivo sin generar sobrecarga.

Para promover el trabajo colaborativo entre docentes, es necesario implementar una serie de estrategias, entre ellas el acompañamiento y el establecimiento de lineamientos claros para su desarrollo. El trabajo colaborativo debe ser monitoreado y

guiado para asegurar el desarrollo de las competencias necesarias que permitan mantener estos procesos en el tiempo.

Organizar reuniones por departamento o ciclos sectoriales, con especial atención a prácticas pedagógicas y planificación conjunta de actividades, resulta clave para generar espacios de diálogo entre los profesores, donde estén presentes la reflexión pedagógica y la planificación colaborativa. La aplicación de estas estrategias potenciará metodologías, evaluación y planificación curricular, favoreciendo así una mejora continua y sostenida en la calidad educativa.

## **5.5 Objetivos y resultados esperados**

### **5.5.1 Objetivo general**

Desarrollar instancias sistemáticas de trabajo colaborativo entre docentes, que promuevan el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas, para fortalecer el desarrollo profesional y la calidad de los procesos formativos, en sintonía con la Política Nacional Docente, en un colegio particular de San Miguel, durante el año 2026.

### **5.5.2 Objetivos específicos**

1. Determinar las necesidades y barreras para el desarrollo del trabajo colaborativo que fortalezcan el desarrollo profesional en la unidad educativa.
2. Diseñar un plan de trabajo para desarrollar instancias sistemáticas de trabajo colaborativo entre docentes, en sintonía con la normativa legal y el contexto profesional, en la unidad educativa.
3. Implementar un plan de acción de trabajo colaborativo con estrategias que promuevan el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas, en sintonía con la normativa legal vigente y el contexto profesional de la unidad educativa.

### 5.5.3 Resultados esperados

**Tabla 4** Objetivos específicos y resultados

Objetivos Específicos	Resultados Esperados	Indicadores de Logro
1. Determinar las necesidades y limitaciones del trabajo colaborativo que fortalecen el desarrollo profesional docente en la unidad educativa.	1. Identificación de las concepciones de trabajo colaborativo que se poseen en la unidad educativa.	Sistematización de concepciones de trabajo colaborativo del profesorado.
		Sistematización de concepciones de trabajo colaborativo de la Unidad Técnico pedagógica.
		Precisión de una concepción de trabajo colaborativo
	2. Identificación de la concepción de trabajo colaborativo en el ejercicio profesional docente en Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores y Estándares de la profesión docente, marco para la buena enseñanza.	Acciones docentes a realizar para el trabajo colaborativo de acuerdo a los Estándares Educativos y sus Sostenedores.
		Acciones docentes a realizar para el trabajo colaborativo de acuerdo a los Estándares de la profesión docente Marco para la buena enseñanza.
	3. Inventario de las necesidades pedagógicas para el trabajo colaborativo en el desarrollo profesional docente.	Catálogo priorizado de necesidades pedagógicas del profesorado del trabajo colaborativo para el desarrollo profesional docente.
		Limitaciones de necesidades pedagógicas del profesorado para trabajo colaborativo.
	4.- Identificación de las limitaciones actuales en tiempos, espacios físicos y gestión institucional para el desarrollo del trabajo	Registro con limitaciones de tiempo para desarrollar trabajo colaborativo entre el profesorado.
		Registro con limitaciones de espacio físico para desarrollar trabajo colaborativo entre el

	colaborativo.	profesorado.
		Registro de limitaciones de la gestión institucional para el desarrollo de trabajo colaborativo.
2. Diseñar un plan de trabajo para desarrollar instancias sistemáticas de trabajo colaborativo entre docentes, en sintonía con la normativa legal y el contexto profesional, en la unidad educativa.	1.- Especificación de la normativa legal y el contexto de la unidad educativa para el trabajo colaborativo entre docentes.	Listado de requerimientos de la normativa docente para el desarrollo del trabajo colaborativo.
		Conceptualización de cómo se entiende el trabajo colaborativo en el establecimiento.
		Identificación y formalización de los espacios físicos adecuados para el trabajo colaborativo.
		Definición de una hora semanal de trabajo colaborativo en la carga académica de los docentes
	2.- Diseño de acciones con estrategias colaborativas que fomenten la observación, retroalimentación y reflexión pedagógica que promuevan el intercambio de prácticas entre docentes.	Documento de calendarización de observación entre pares y retroalimentación conjunta de duplas de profesoras y profesores de distintas asignaturas.
		Planificación formal de jornadas plenarias de discusiones pedagógicas de situaciones complejas específicas que promuevan el intercambio y la reflexión de prácticas entre docentes.
		Documento de formulación de proyectos pedagógicos conjuntos entre pares, de todas y todos los profesores participantes del proyecto.
3. Construcción de instrumentos de registro (actas, bitácoras o matrices) que sistematicen las	Construcción de instrumentos de registros de observación entre pares y retroalimentación conjunta. (bitácoras o matrices de retroalimentación).	

	reflexiones surgidas en las instancias colaborativas.	Construcción de instrumento de sistematización de las jornadas de discusiones pedagógicas.
		Construcción de instrumentos para el desarrollo y seguimiento de proyectos pedagógicos entre pares.
3. Implementar un plan de acción de trabajo colaborativo con estrategias que promuevan el intercambio de prácticas, observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas, en sintonía con la normativa legal vigente y el contexto profesional de la Unidad Educativa.	Ejecución de instancias colaborativas planificadas que promuevan el intercambio de prácticas y la observación y retroalimentación entre pares de acuerdo a calendarización.	Registro documentado de intercambio de prácticas realizadas según calendarización.
		Actas o bitácoras con evidencias de observación y retroalimentación conjunta entre pares.
		Participación del 80 % o más del profesorado en las instancias planificadas.
	Sistematización de las reflexiones de prácticas pedagógicas derivadas de las experiencias colaborativas.	- Categorización de prácticas pedagógicas comunes utilizadas entre docentes.
		-Categorización de prácticas pedagógicas especiales utilizadas entre docentes.
		- Documento final de sistematización con análisis de las prácticas reflexivas desarrolladas.
		- Socialización de resultados en una jornada de cierre o reunión de comunidad profesional.

## 5.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto enunciado, en base a la problemática ya planteada, se sustenta en elementos estructurales del sistema educativo chileno. Estos incluyen: el marco nacional de políticas y normativas educativas, el contexto educativo local, la extensa

fundamentación teórica y la justificación institucional de acuerdo con los documentos orientadores del establecimiento.

La implementación de este proyecto se justifica, en primer lugar, por su alineación con los elementos estratégicos del sistema educativo chileno. Lo anterior nos proporciona un marco de referencia para el funcionamiento de los establecimientos educacionales, independientemente de su modalidad de enseñanza.

La Política Nacional Docente (Ley 20.903) promueve el “desarrollo profesional colaborativo” como eje para la mejora educativa. Este documento legal exige a los establecimientos generar espacios de reflexión pedagógica sistemáticos (MINEDUC, 2016). En este cuerpo legal se establece la formación continua como un derecho, enfatizando el trabajo colaborativo entre pares.

Un elemento importante desde la mirada de la gestión se sustenta en el Marco para la Buena Dirección (2015). Este documento establece que los equipos directivos deben “fomentar comunidades de aprendizaje docente” para innovar en prácticas pedagógicas. (p.22). Estas comunidades permiten una reflexión crítica sobre las prácticas, comparten experiencias, diseñan soluciones innovadoras y se capacitan entre pares.

Todo lo anterior es pertinente para instaurar espacios colaborativos en los colegios y contribuir al cumplimiento de las políticas mencionadas previamente.

En el ámbito global, las Naciones Unidas en el año 2015, establecieron diecisiete metas, teniendo como objetivo abordar los principales desafíos sociales, ambientales y económicos del planeta y promover un desarrollo inclusivo, sostenible y equitativo (Naciones Unidas, 2015, párr. 1).

Dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se encuentran metas específicas relacionadas con la colaboración docente. En la meta 4.c, se plantea la

necesidad de aumentar la formación y capacitación docente a través de la promoción de entornos de aprendizaje colaborativo (UNESCO, 2019, p. 316).

En el mismo sentido, en la meta 4.5, nos encontramos con el desafío de eliminar las disparidades en el acceso a una educación de calidad, donde los docentes y el trabajo en equipo cumplen un rol fundamental para atender las diversas necesidades del mundo actual y sus problemáticas.

Resulta importante mencionar que las políticas locales se encuentran alineadas con los objetivos planteados por las Naciones Unidas. La Ley 20.903 (Política Nacional Docente) vincula el desarrollo profesional docente con la equidad, exigiendo planes de formación en enfoques inclusivos y trabajo en red. En el primer artículo de esta normativa nacional, se establece el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, el cual busca "contribuir a la calidad de la educación, en condiciones de equidad e inclusión" (MINEDUC, 2016), coincidiendo así con forma con la Meta 4.5 del ODS 4

Se desprende de lo anterior que este proyecto se fundamenta en el marco normativo nacional, que incluye la Política Nacional Docente y el Marco para la Buena Dirección (2015), articulándose con los compromisos a nivel global de la Agenda 2030, específicamente el ODS 4. Esta alineación garantiza que la iniciativa responda tanto a las necesidades del sistema educativo chileno como a los desafíos internacionales relacionados con la calidad educativa y el trabajo colaborativo, lo que da un sólido sustento a su implementación.

Dentro del contexto educativo comunal, podemos evidenciar problemáticas en relación con la falta de trabajo colaborativo entre docentes. En el Plan de Educación Comunal (Municipalidad de San Miguel, 2023), encontramos que solo el 30% de las escuelas presentan cronogramas estructurados de trabajo en equipo. Lo anterior corresponde a un diagnóstico comunal, haciendo alusión a las escuelas públicas de la comuna, y se presenta como un desafío que este proyecto podría atenuar en el caso del colegio contextualizado en el siguiente proyecto.

El presente proyecto se alinea de manera integral con el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, ya que este da un énfasis en la excelencia académica mediante el trabajo colaborativo (Colegio San Cristóbal College, 2020). Al implementar estrategias basadas en el aprendizaje entre pares, el proyecto materializa la visión institucional de formar estudiantes críticos y creativos.

Esta coherencia garantiza que las acciones propuestas fortalezcan la identidad y los valores institucionales del establecimiento, así como también responden a las necesidades educativas actuales, tanto en el ámbito comunal, nacional como global.

En el área de liderazgo, el PEI destaca la importancia de una gestión participativa con equipos multidisciplinarios (p. 6), medidas que este proyecto adopta creando y fortaleciendo comunidades de aprendizaje docente.

Estas comunidades, articuladas con el equipo de gestión, reforzarán la reflexión pedagógica de forma sistemática, la coevaluación y el diseño en conjunto de innovaciones situadas a diversos desafíos. De esta forma, se operacionaliza la intención del PEI de promover una cultura de colaboración.

Por último, el proyecto se vincula con la importancia que el PEI le da a un currículum centrado en el estudiante y a métodos de enseñanza experienciales contenidos en la gestión curricular del documento (p. 7). Al incorporar técnicas como el aprendizaje innovador, se potencia el desarrollo de habilidades críticas y socioemocionales en los estudiantes, esto, en línea con los principios de integralidad e interdisciplinariedad definidos en el PEI.

Esta articulación asegura que el proyecto no sea una iniciativa aislada, sino un motor para alcanzar los estándares de calidad y formación valórica que el establecimiento promueve.

## **6. ANTECEDENTES TEÓRICO-CONCEPTUALES**

### **6.1. Posición teórica conceptual**

Para acercar al lector a los fundamentos que sustentan este proyecto, este capítulo desarrolla una revisión teórica conceptual organizada en tres apartados. En primer lugar, se abordan las bases del trabajo colaborativo docente desde las perspectivas del aprendizaje. Posteriormente, se analiza la relación entre trabajo colaborativo y el desarrollo profesional docente. Finalmente, se examina el marco normativo de la Política Nacional Docente y su vínculo con la colaboración, esto para situar este enfoque dentro de las orientaciones que regulan y proyectan la labor docente en Chile.

#### **6.1.1. Trabajo colaborativo docente: fundamentos y conceptos**

La colaboración constituye una herramienta fundamental en los procesos de desarrollo humano, presente tanto en la evolución social como en ámbitos complejos como la enseñanza y el aprendizaje. La comprensión del aprendizaje ha evolucionado desde posturas centradas exclusivamente en la relación estímulo–respuesta, propias del conductismo, hacia perspectivas que reconocen la importancia de los procesos internos, las experiencias previas y la interacción social.

Patiño (2018) señala que el conductismo, iniciado por Watson, concibe el aprendizaje como una respuesta observable ante estímulos específicos, eliminando la introspección y reduciendo el proceso educativo a mecanismos de condicionamiento. Sin embargo, este enfoque fue ampliándose, dando paso a teorías más complejas y situadas que incorporan los aspectos sociales e interaccionales del aprendizaje.

En contraste con esta mirada inicial, el constructivismo —particularmente en su vertiente social— entiende el aprendizaje como un proceso activo en el que las experiencias previas y el entorno sociocultural desempeñan un papel clave. Vaillant y Manso (2019) destacan que el aprendizaje no ocurre de manera aislada, sino que

depende de la interacción con otros y del contexto en el que las personas se desenvuelven.

Un elemento relevante dentro de esta evolución es el conflicto socio cognitivo, influido por las propuestas de Jean Piaget y el Centro de Epistemología Genética de Ginebra. Desde esta perspectiva, el aprendizaje se ve favorecido por la confrontación de ideas y la resolución de conflictos cognitivos. Fairstein y Carretero (2001) agregan que estos procesos están fuertemente mediados por factores contextuales e interpersonales, lo que refuerza el rol de la interacción en el desarrollo intelectual.

En esta misma línea, el enfoque sociocultural del aprendizaje —particularmente desde la teoría de Vygotsky (1979)— plantea que existe una relación dinámica entre lo social y lo individual. La interacción y el lenguaje cumplen un papel esencial en la internalización del conocimiento y en la formación de funciones psicológicas superiores. Así, los procesos de aprendizaje, incluso en la adultez, requieren de la mediación social y de la colaboración con otros.

Desde esta perspectiva, la colaboración no facilita solamente el cómo se construye el conocimiento, sino que se vuelve un componente central en los procesos de formación continua de adultos, incluidos los docentes. El aprendizaje es un proceso continuo que acompaña a las personas a lo largo de su vida. En el caso de los docentes, sus conocimientos se construyen en un espacio social donde interactúan constantemente con colegas, estudiantes y otros actores educativos. Tardif (2014) destaca que los saberes docentes dependen íntimamente de las condiciones sociales, laborales e históricas del entorno en el que ejercen su profesión, lo que evidencia la relevancia del trabajo conjunto y de las instancias colaborativas como mecanismos de fortalecimiento profesional.

Cuando la colaboración adquiere un rol central en la construcción del conocimiento, es necesario identificar principios que potencien la interacción. Entre ellos, la cooperación ocupa un lugar clave. Johnson, Johnson y Holubec (1999) definen

la cooperación como el trabajo conjunto para alcanzar un objetivo común, mediante la interdependencia positiva, la responsabilidad individual, la interacción promotora, las habilidades interpersonales y el procesamiento grupal. Estos componentes permiten que los equipos funcionen eficazmente y que cada miembro se sienta comprometido con el aprendizaje propio y el de los demás.

La colaboración docente requiere, además, considerar la diversidad de inteligencias, estilos y experiencias profesionales presentes en los equipos educativos. Nielsen (2002) destaca la complementariedad como un elemento fundamental para el trabajo colaborativo, entendida como la integración de diferentes perspectivas que enriquecen el aprendizaje mutuo y la construcción colectiva del conocimiento. Esta complementariedad implica tanto habilidades cognitivas como emocionales, necesarias para sostener relaciones profesionales basadas en la confianza, la apertura y el respeto.

Asimismo, trabajar colaborativamente conlleva reconocer beneficios y desafíos. Calvo (2014) señala que el aprendizaje profesional colaborativo implica observar, compartir experiencias y reflexionar en conjunto sobre la práctica educativa. Hattie (2009) enfatiza que los docentes aprenden principalmente a partir de lo que hacen día a día en su práctica, lo que subraya la importancia de la colaboración en contextos reales de enseñanza.

El trabajo colaborativo en estos contextos pasa hacer una estrategia pedagógica potente, que tiene una doble dimensión, por un lado, la estrategia implica a los docentes en su trabajo diario y por otro impacta en el proceso de aprendizaje, que lo hace más integral al considerar distintas miradas de un mismo saber

Sin embargo, existen desafíos en el proceso, Hattie (2015) advierte que trabajar juntos no garantiza por sí mismo mejoras en el aprendizaje; se requiere una planificación clara y objetivos compartidos para asegurar que estas instancias tengan un impacto significativo.

Entre los desafíos se encuentran la disponibilidad de tiempo, los espacios físicos, la cultura institucional y los estilos profesionales diversos. Considerar estos elementos implica comprender que el trabajo colaborativo no surge de manera espontánea, sino que requiere condiciones materiales, gestión estratégica, claridad de propósitos y una cultura de confianza que permita sostener prácticas críticas y reflexivas.

Existen experiencias relacionadas con el aprendizaje colaborativo en diferentes realidades. La tabla N°5 presentada a continuación ha sido elaborada a partir de la categorización propuesta por Rosa Calvo (2014) en relación a experiencias de aprendizaje colaborativo en diferentes espacios educativos.

**Tabla 5** Ejemplos de instancias colaborativas

Instancias colaborativas	Descripción
Redes	Comunidad de aprendizaje profesional que facilita la transferencia de conocimiento, genera espacios de reflexión-acción y fortalece la identidad y responsabilidad comunitaria. Incluye experiencias en América Latina, Australia, EE.UU., entre otros.
Pasantías	Intercambio de experiencias in situ entre docentes que favorece el diálogo técnico-pedagógico, la reflexión sobre la práctica y la valoración profesional. Incluye observación, planificación conjunta y cambio de contexto. Ejemplo en Chile: durante siete años, participaron en esta experiencia 500 docentes.
Prácticas colaborativas	Planificación y observación conjunta de clases, talleres colaborativos, mentoría, análisis de videos y discusión de resultados para mejorar prácticas pedagógicas. Ejemplos incluyen Proyecto Aspire y redes de apoyo escolar.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Calvo (2014)

A nivel nacional y a través del Decreto Supremo N° 100 de 2005, sustituye expresamente al Decreto N° 192 de 2001, que reglamentaba el Programa de Pasantías Nacionales para Profesionales de la Educación en Chile. Este ejemplo consiste en una modalidad de perfeccionamiento docente que promueve el intercambio y conocimiento de experiencias pedagógicas significativas entre establecimientos educativos de distintas regiones del país.

Este programa se organiza en pasantías a nivel nacional y comunal, donde docentes de un establecimiento anfitrión comparten sus prácticas con docentes de un establecimiento pasante, favoreciendo la reflexión conjunta, la transferencia de conocimiento y la mejora de los aprendizajes estudiantiles.

El trabajo colaborativo, tanto en sus posibilidades como en sus desafíos, demanda relaciones simétricas y dialógicas basadas en la participación activa, el respeto mutuo y la búsqueda de objetivos comunes. Estas interacciones fortalecen la cohesión del equipo docente y permiten la construcción de prácticas pedagógicas situadas y contextualizadas.

Finalmente, un concepto clave para comprender el trabajo colaborativo en su sentido más profundo es el profesionalismo colaborativo, desarrollado por Hargreaves y O'Connor (2018). Este enfoque concibe la colaboración como un proceso profesional riguroso sustentado en evidencia, diálogo profundo, reciprocidad, compromiso, investigación conjunta y responsabilidad compartida.

En síntesis, el trabajo colaborativo docente es un proceso dinámico y complejo, sustentado en teorías del aprendizaje que destacan la interacción social, la cooperación y la complementariedad como fundamentos para transformar las prácticas profesionales. La efectividad de estos procesos requiere compromiso consciente, condiciones institucionales adecuadas y una visión estratégica que promueva la reflexión conjunta, la inclusión de diversas perspectivas y la construcción colectiva del

conocimiento. Desde esta perspectiva, la colaboración no solo fortalece la práctica pedagógica, sino que también contribuye al desarrollo profesional docente y al mejoramiento integral de la escuela.

**Figura 2** Conceptos importantes trabajo colaborativo docente.



Fuente: Elaboración propia

### 6.1.2. Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente

El desarrollo profesional docente constituye un proceso continuo que acompaña a los profesores a lo largo de su trayectoria laboral. Este proceso integra la formación inicial y las experiencias del ejercicio profesional, donde los docentes revisan y transforman sus prácticas mediante el aprendizaje con otros. Según Day (1999, citado en Rojas & Ulloa, 2024), se espera que los docentes “solos y con otros, revisen, renueven y extiendan su compromiso como agentes de cambio (...) desarrollando críticamente conocimientos, habilidades e inteligencia emocional esenciales para su práctica profesional a lo largo de su vida docente” (p. 34). Esta definición sitúa al trabajo colaborativo como un medio fundamental para promover aprendizajes significativos y sostenidos en el tiempo.

Diversos autores señalan que el desarrollo profesional docente en América Latina ha enfrentado dificultades derivadas con la desconexión entre la formación, las necesidades reales de las escuelas y los desafíos contextuales. Vaillant (2016) sostiene que las intervenciones formativas han sido de baja escala, poco pertinentes y con escasa capacidad de impacto. En este escenario, el trabajo colaborativo surge como una estrategia clave para articular formación y práctica profesional, pues promueve aprendizajes situados, contextualizados y alineados con las necesidades del profesorado.

A su vez, el aprendizaje profesional docente no ocurre de forma aislada, sino en comunidades educativas donde se construyen y reconstruyen saberes continuamente. Se reconoce que el desarrollo profesional requiere considerar factores sociales, culturales y políticos que influyen en el ejercicio docente. Los equipos educativos se enriquecen cuando disponen de espacios colaborativos que favorecen la interacción, la reflexión crítica y la construcción de conocimiento pedagógico orientado a la mejora de la enseñanza.

El trabajo colaborativo se presenta como una herramienta efectiva para promover el desarrollo profesional docente, pues vincula la teoría y la práctica en un diálogo constante. Asimismo, integra el aprendizaje situado —construido en el contexto laboral real— con la necesidad de reevaluar la propia práctica mediante la observación, la retroalimentación y la reflexión conjunta con otros. De esta forma, el aprendizaje se vuelve un proceso activo que transforma la experiencia profesional desde un enfoque colectivo.

Vaillant (2016) destaca que, para avanzar en el desarrollo profesional docente, resulta imprescindible reconocer la importancia del aprendizaje comunitario y situado. Desde esta perspectiva, el trabajo colaborativo funciona como un puente que conecta la formación con los desafíos cotidianos de la escuela. Esta mirada refuerza el rol del

docente como sujeto activo en su propia formación y en la construcción de conocimiento pedagógico pertinente al contexto.

En el caso chileno, el desarrollo profesional docente ha sido objeto de importantes transformaciones normativas. Según Acuña y Ortiz (2019), la carrera docente en Chile ha experimentado cambios significativos desde la dictadura cívico-militar de 1973, los cuales afectaron la profesionalización y las condiciones laborales del profesorado. La municipalización, la lógica de mercado y la precarización del trabajo docente fueron consecuencias profundas de ese periodo. Posteriormente, la promulgación del Estatuto Docente en los años 90 y, más recientemente, la Ley N.º 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, han buscado fortalecer la profesión, mejorar las condiciones laborales y establecer mecanismos formales para el desarrollo profesional continuo.

Pese a los avances, estas reformas han enfrentado tensiones entre el mundo académico y docente, especialmente respecto de la estandarización, la evaluación externa, la carga laboral y la lógica de rendición de cuentas. No obstante, para los fines de este proyecto, es relevante destacar que la Ley 20.903 incorpora elementos directamente vinculados al trabajo colaborativo, la reflexión pedagógica y el aprendizaje situado, reconociéndose como componentes fundamentales del desarrollo profesional docente.

La normativa establece que el mejoramiento de las prácticas pedagógicas depende, en parte, de que los docentes profundicen sus conocimientos disciplinares y pedagógicos y desarrollen habilidades colaborativas con otros profesionales de la educación. En este marco, se promueve la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje, la reflexión conjunta sobre las prácticas educativas y la actualización continua en contextos reales de trabajo.

El trabajo colaborativo también adquiere relevancia en la formación continua, en tanto favorece la integración entre los saberes teóricos y la práctica cotidiana de los docentes.

La reflexión colaborativa se presenta como un mecanismo clave para fortalecer la capacidad profesional, ya que permite identificar fortalezas y debilidades, contrastar experiencias y construir colectivamente estrategias que mejoren la enseñanza.

Además, la presencia de equipos directivos que promuevan prácticas de colaboración es fundamental para favorecer el desarrollo profesional. Los líderes escolares deben conectar las disposiciones normativas con los saberes profesionales docentes, valorando tanto los conocimientos académicos como los experienciales.

Tardif (2004) enfatiza que los saberes profesionales se construyen a partir de la experiencia y del ejercicio sostenido en contextos específicos, lo que requiere ser articulado con políticas institucionales que promuevan una cultura colaborativa.

En esta línea, el desarrollo profesional docente se fortalece cuando existen condiciones institucionales adecuadas: tiempos planificados para el trabajo colaborativo, espacios de diálogo reflexivo, mecanismos de acompañamiento pedagógico y una cultura escolar que valore el aprendizaje colectivo.

La colaboración docente no solo contribuye a la mejora de la práctica pedagógica, sino que también impacta positivamente en el bienestar profesional, en la identidad docente y en la cohesión de los equipos de trabajo.

Finalmente, el trabajo colaborativo se configura como un eje articulador entre la formación profesional, las políticas educativas y la práctica docente cotidiana. Su implementación requiere compromiso, liderazgo y una visión institucional que promueva el aprendizaje situado y la reflexión continua sobre las prácticas pedagógicas.

Desde esta perspectiva, el desarrollo profesional docente adquiere sentido cuando se sostiene en experiencias colaborativas que favorecen el crecimiento profesional, la innovación pedagógica y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

**Figura 3** Conceptos importantes trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente



Fuente: Elaboración propia

### 6.1.3. Política Nacional Docente y su relación con la colaboración

La Política Nacional Docente en Chile, expresada principalmente en la Ley N.º 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, constituye un marco normativo clave para comprender cómo se promueve y estructura el trabajo colaborativo en los establecimientos educativos del país. Esta legislación responde a la necesidad de fortalecer el rol profesional docente, mejorar sus condiciones laborales, actualizar sus saberes pedagógicos y relevar la importancia del aprendizaje colectivo como motor de la mejora escolar.

El surgimiento de esta política se enmarca en un proceso histórico complejo. Según Acuña y Ortiz (2019), la evolución de la carrera docente en Chile está marcada por los efectos de la dictadura cívico-militar de 1973, período en el cual se instauró la lógica de mercado, la municipalización y la precarización laboral. Estas transformaciones impactaron profundamente el ejercicio profesional, generando una imagen fragmentada del trabajo docente y debilitando las condiciones necesarias para la colaboración. En los años 90, con la instauración del Estatuto Docente, se inició un proceso de recuperación del rol profesional que culminó con la promulgación de la Ley 20.903 en 2016.

La Ley 20.903 representa un cambio estructural para la profesión docente al establecer el Sistema de Desarrollo Profesional Docente. Este sistema promueve el mejoramiento continuo del desempeño profesional mediante la actualización y profundización de conocimientos disciplinarios, el fortalecimiento de habilidades pedagógicas y, de manera relevante para este proyecto, la incorporación explícita del trabajo colaborativo como un eje estratégico del desarrollo profesional.

La normativa establece que los directores y equipos directivos deben velar porque los docentes cuenten con oportunidades de formación que integren la colaboración profesional como mecanismo de mejora de la enseñanza (Ley N.º 20.903, 2016).

Desde un enfoque conceptual, la ley incorpora dos elementos esenciales para el desarrollo profesional: el aprendizaje situado y las comunidades profesionales de aprendizaje, ambos dependientes del trabajo colaborativo entre docentes. Carrasco y González (2017) destacan que la normativa reconoce la importancia del contexto escolar y la interacción entre docentes como factores clave para promover la reflexión, el intercambio de experiencias y la construcción colectiva de estrategias pedagógicas.

La Ley 20.903 introduce una visión integral del desarrollo profesional, pues concibe la trayectoria docente como un ciclo continuo que abarca la formación inicial, el

acceso a la carrera profesional, la progresión mediante mecanismos de evaluación e incentivos, y el acompañamiento en todas las etapas laborales. Esta perspectiva sitúa al trabajo colaborativo como un elemento transversal, no solo para la construcción de prácticas pedagógicas efectivas, sino también para fortalecer la identidad profesional docente.

En este sentido, Donoso-Díaz (2024) plantea que la ley impulsa una transformación profunda del ejercicio docente, al promover prácticas de liderazgo pedagógico, la reflexión conjunta y la implementación de comunidades de aprendizaje que permitan compartir saberes, el desarrollo de innovaciones y la mejora educativa. Así, la colaboración deja de ser una elección voluntaria y pasa a ser un imperativo profesional y normativo.

La política docente chilena también establece una serie de instrumentos de apoyo al desarrollo profesional, que se articulan con la necesidad de fortalecer el trabajo colaborativo. Entre ellos se encuentran:

- **El Marco para la Buena Enseñanza (MBE)**, define estándares profesionales centrados en la reflexión, la colaboración y el aprendizaje continuo.
- **El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**, que orienta a los equipos directivos para promover culturas colaborativas.
- **El Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente**, que incluye instancias de reflexión conjunta y acompañamiento pedagógico.
- **Programas de formación continua**, muchos de los cuales se realizan en equipos y mediante metodologías colaborativas.

La relación entre la Política Nacional Docente y el trabajo colaborativo no se limita a lo pedagógico, sino que posee una dimensión institucional. La ley busca generar condiciones que permitan que la colaboración docente se transforme en una práctica sistemática, sostenida y estratégica. Esto implica asegurar tiempos protegidos, espacios adecuados, mecanismos de acompañamiento, y una cultura escolar que valore el aprendizaje colectivo y la corresponsabilidad profesional.

En el marco del Sistema de Desarrollo Profesional Docente, el trabajo colaborativo se presenta como un eje articulador que integra formación, evaluación, liderazgo y mejora de la enseñanza. Desde esta perspectiva, la colaboración se concibe como un elemento indispensable para enfrentar los desafíos educativos actuales, promover prácticas reflexivas, consolidar comunidades de aprendizaje y fortalecer la calidad del proceso educativo.

**Tabla 6** Políticas que sustentan el desarrollo profesional docente en Chile.

Política educacional	Descripción
La Ley N.° 20.903, que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente	Tiene por objetivo propender al mejoramiento continuo del desempeño profesional de los docentes, mediante la actualización y profundización de sus conocimientos disciplinarios y pedagógicos, adquisición de técnicas colaborativas con otros docentes y profesionales, estableciendo que directores en conjunto con sus equipos directivos, velarán por el desarrollo profesional de los docentes del establecimiento educacional, potenciando el trabajo colaborativo (Ley N.° 20.903, 2016).
Estándares de la profesión docente, marco para la buena enseñanza.	Establece estándares de una adecuada práctica profesional, las responsabilidades que contribuyen significativamente al aprendizaje de sus estudiantes y las responsabilidades que asume en el aula, en la escuela y en la comunidad donde se inserta (MINEDUC, 2021).
Marco para la buena dirección y liderazgo escolar.	Su propósito es orientar la acción de los directivos escolares, así como también, su proceso de autodesarrollo y formación especializada, promoviendo un lenguaje común que favorece la comprensión y la reflexión colectiva sobre el liderazgo escolar, entre otros propósitos (MINEDUC, 2015).

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de (Ley N.° 20.903, 2016), (MINEDUC, 2021).

En conclusión, la Política Nacional Docente proporciona el marco normativo y conceptual que respalda la necesidad de implementar prácticas colaborativas en los establecimientos educativos. Al situar el trabajo colaborativo en el centro del desarrollo profesional docente, esta política promueve una visión compartida de mejora continua, fomenta la construcción colectiva de saberes pedagógicos y fortalece la identidad profesional del profesorado, contribuyendo a la consolidación de comunidades escolares más reflexivas, participativas y orientadas al aprendizaje.

**Figura 4** Conceptos importantes Política Nacional Docente y su relación con la colaboración



Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.4. Marco para la Buena Enseñanza (MBE) y Estándares de la Profesión Docente

El Marco para la Buena Enseñanza (MBE) y los Estándares de la Profesión Docente constituyen referencias fundamentales para orientar el ejercicio profesional del profesorado en Chile. Ambos documentos establecen principios, criterios y

responsabilidades que buscan asegurar prácticas pedagógicas de calidad, situando la colaboración, la reflexión y el compromiso colectivo como pilares de una docencia transformadora.

Estos marcos conceptuales se articulan directamente con el desarrollo profesional docente, ya que definen las competencias necesarias para mejorar de manera continua la práctica pedagógica y consolidar comunidades educativas donde la reflexión pedagógica y el aprendizaje conjunto ocupan un lugar central. En este sentido, se reconoce que la enseñanza es una actividad compleja, situada en contextos dinámicos, y que requiere un proceso permanente de revisión, construcción y ajuste colaborativo.

Uno de los principios más relevantes que promueven tanto el MBE como los Estándares de la Profesión Docente es el carácter colaborativo y reflexivo del ejercicio pedagógico. Desde esta perspectiva, se espera que los docentes participen activamente en instancias de desarrollo profesional, compartan sus experiencias, reflexionen sobre sus prácticas y generen estrategias conjuntas para mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.

Dentro de estos estándares, se destacan particularmente dos que se relacionan de manera directa con el trabajo colaborativo:

- Estándar 11: Aprendizaje profesional continuo.  
Este estándar establece que el docente debe demostrar compromiso con su aprendizaje permanente, transformando sus prácticas a través de la reflexión sistemática, la colaboración y la participación en diversas instancias de desarrollo profesional orientadas a la mejora del aprendizaje estudiantil.
- Estándar 12: Compromiso con el mejoramiento continuo de la comunidad escolar.

Este estándar enfatiza la responsabilidad compartida de los docentes con estudiantes, colegas, directivos y familias para contribuir al desarrollo y mejora continua del establecimiento. La colaboración aparece aquí como un eje articulador de la participación en iniciativas colectivas, la corresponsabilidad y la construcción de metas institucionales comunes.

Estos estándares reflejan una visión del docente como un profesional que no solo enseña, sino que también aprende en comunidad. La dimensión colectiva del aprendizaje profesional implica que la reflexión, la retroalimentación y el análisis crítico se desarrollen mediante procesos colaborativos con otros docentes y actores de la comunidad educativa.

Asimismo, el MBE reconoce la importancia de integrar habilidades colaborativas y comunicativas como parte esencial del quehacer docente. La reflexión pedagógica se concibe como un ejercicio que moviliza conocimientos teóricos, saberes prácticos y experiencias situadas. Esta reflexión se profundiza y enriquece cuando se realiza en compañía de pares críticos que pueden aportar nuevas perspectivas, identificar desafíos y proponer mejoras.

La colaboración docente no se limita a compartir prácticas, sino que constituye un proceso de indagación conjunta. En este sentido, los estándares profesionales enfatizan que los docentes deben participar activamente en comunidades de aprendizaje, asumir roles de apoyo y proporcionar retroalimentación constructiva orientada a la mejora continua.

El Marco para la Buena Enseñanza también subraya que la enseñanza exige flexibilidad y autonomía profesional para responder a los diversos requerimientos del contexto escolar. Esta capacidad de adaptación se potencia mediante el trabajo colaborativo, ya que permite diseñar estrategias contextualizadas, analizar evidencia pedagógica y construir propuestas ajustadas a las características de los estudiantes y la comunidad.

Desde esta mirada, la colaboración profesional se convierte en un medio para superar el aislamiento docente, fortaleciendo el sentido de pertenencia, la corresponsabilidad y la co-construcción de saber pedagógico.

La práctica desprivatizada —es decir, compartir públicamente la práctica— constituye un elemento imprescindible para el desarrollo profesional, ya que permite contrastar la propia experiencia con la de otros y avanzar hacia una enseñanza más efectiva.

Los marcos orientadores de la profesión docente en Chile promueven una visión de la docencia que trasciende lo individual, situando el trabajo colaborativo como una competencia profesional indispensable para la mejora educativa.

Estas orientaciones reflejan la importancia de establecer comunidades educativas reflexivas, donde el aprendizaje profesional se construya desde la experiencia compartida, la crítica fundamentada y la búsqueda colectiva de soluciones.

**Tabla 7** Estándares relacionados con las prácticas colaborativas.

<b>RELACIÓN ENTRE ESTÁNDARES DE LA PROFESIÓN, MARCO PARA LA BUENA ENSEÑANZA Y TRABAJO COLABORATIVO</b>	
<b>MARCO PARA LA BUENA ENSEÑANZA</b>	<b>TRABAJO COLABORATIVO</b>
Estándar 11: Aprendizaje profesional continuo	Demuestra compromiso con su aprendizaje profesional continuo, transformando sus prácticas a través de <b>la reflexión sistemática</b> , la <b>colaboración</b> y la participación en diversas instancias de desarrollo profesional para la mejora del aprendizaje de los estudiantes.
Estándar 12: Compromiso con el mejoramiento continuo de la comunidad escolar	Demuestra compromiso con la comunidad escolar, mediante la participación en iniciativas de desarrollo y mejoramiento continuo del centro educativo, asumiendo una responsabilidad compartida con estudiantes, docentes, directivos, familias y apoderados por el logro de las metas institucionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Marco para buena dirección escolar (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas [CPEIP], 2021, p. 62).

En suma, el Marco para la Buena Enseñanza y los Estándares de la Profesión Docente consolidan el carácter colaborativo, reflexivo y situado del ejercicio docente. Su aporte radica en orientar las prácticas profesionales hacia la mejora continua, fomentando el trabajo conjunto entre docentes como una estrategia fundamental para fortalecer el desarrollo profesional, la calidad de los procesos formativos y la construcción de comunidades educativas que aprenden de manera colectiva.

**Figura 5** Conceptos importantes; Marco para la Buena Enseñanza (MBE) y Estándares de la Profesión Docente



Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.5. Estándares Indicativos de Desempeño de Establecimientos y Sostenedores

Los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) constituyen un marco orientador para evaluar y fortalecer la calidad de los procesos educativos en establecimientos y

sostenedores. Su propósito es guiar la gestión escolar hacia la mejora continua, poniendo especial énfasis en el liderazgo pedagógico, la convivencia escolar, el desarrollo profesional docente y la creación de condiciones institucionales que promuevan el aprendizaje colaborativo.

Estos estándares resaltan que la calidad educativa depende no solo del trabajo individual de los docentes, sino también de la capacidad institucional para generar contextos de colaboración, diálogo profesional y participación conjunta en la toma de decisiones. En este sentido, los EID se articulan directamente con el trabajo colaborativo docente al establecer exigencias y orientaciones que promueven la coordinación entre equipos, la distribución de liderazgo y la participación activa en procesos de desarrollo profesional.

Uno de los documentos clave vinculados a los EID es el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, el cual orienta las prácticas de los equipos directivos en torno a la gestión pedagógica, la coordinación institucional y la promoción del desarrollo profesional docente. Este marco destaca que el liderazgo escolar debe fomentar instancias de colaboración, reflexión y participación, así como asegurar condiciones organizacionales para que el trabajo colaborativo sea sostenible y tenga impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo escolar aparece como un factor determinante en la articulación entre políticas educativas, prácticas pedagógicas y cultura institucional. Weinstein (2016) señala que el liderazgo permite “potenciar la confianza e identidad colectiva, cohesionar a los distintos estamentos, avanzar en el desarrollo de la docencia de aula y en el trabajo profesional entre docentes” (p. 6). Esto implica que los directivos deben crear espacios para el trabajo colaborativo, acompañar a los docentes en sus prácticas y promover una cultura de apoyo mutuo basada en el logro de metas comunes.

Leiva-Guerrero y Polanco Madariaga (2024) destacan que el Marco para la Buena Dirección provee definiciones y fundamentos que orientan tanto la formación de los líderes como el desarrollo de capacidades profesionales en los docentes.

La articulación entre liderazgo y trabajo colaborativo se evidencia en la necesidad de desarrollar comunidades profesionales de aprendizaje, organizar tiempos institucionales para la reflexión pedagógica y permitir la participación voluntaria y activa de los docentes en procesos de mejora continua.

Dentro de este marco conceptual, resulta relevante la tabla que sintetiza los elementos del liderazgo escolar vinculados al trabajo colaborativo:

**Tabla 8** Trabajo colaborativo y funciones de los equipos directivos en el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar.

<b>RELACIÓN ENTRE ESTÁNDARES DE LA PROFESIÓN, MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERZGO EDUCATIVO Y TRABAJO COLABORATIVO</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Funciones de los equipos de gestión</b>	<b>Elementos vinculados al trabajo colaborativo</b>
Construyendo e implementando una visión estratégica compartida	Liderar procesos participativos para definición y revisión del PEI.	Participación de la comunidad educativa en la construcción de la visión común del PEI.
Desarrollando las capacidades profesionales	Planificar y coordinar instancias de desarrollo profesional docente con foco en la práctica pedagógica colaborativa.	Formación de comunidades de aprendizaje profesional basadas en la colaboración para la mejora continua.
Liderando los procesos	Supervisar y acompañar	Trabajo conjunto en la

de enseñanza y aprendizaje	pedagógicamente; impulsar el trabajo en equipos técnicos y de ciclo con foco en los aprendizajes.	planificación, evaluación y mejora de las prácticas pedagógicas.
Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Favorecer un clima escolar participativo e inclusivo; coordinar equipos de convivencia.	Generación de espacios de diálogo, corresponsabilidad y construcción de normas comunes.
Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar	Delegar responsabilidades, promover el liderazgo distribuido y fortalecer la gestión colaborativa en todas las áreas.	Coordinación entre equipos directivos, docentes y asistentes para la continua mejora de la organización escolar.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Marco para buena dirección escolar (MINEDUC, 2015).

Esta tabla evidencia que el trabajo colaborativo no es un elemento accesorio, sino un criterio estructural que atraviesa todas las dimensiones del liderazgo escolar. De este modo, los EID promueven la consolidación de culturas profesionales donde los docentes pueden trabajar en equipos, analizar prácticas pedagógicas, compartir estrategias y asumir responsabilidades de manera colectiva.

Los Estándares Indicativos también destacan la importancia de contar con tiempos institucionales, espacios adecuados, gestión estratégica y acompañamiento técnico-pedagógico que favorezcan el desarrollo de comunidades de aprendizaje. Estos elementos son fundamentales para generar prácticas reflexivas y colaborativas sostenidas, y constituyen condiciones clave para la implementación de tu proyecto de innovación.

Además, los EID enfatizan la relevancia de la coherencia institucional, entendida como la alineación entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la planificación estratégica, la gestión pedagógica y las prácticas colaborativas docentes. Cuando estos

elementos funcionan articuladamente, se fortalecen las capacidades colectivas de la escuela y se genera un entorno propicio para el aprendizaje situado y la mejora continua.

La colaboración docente se vincula directamente con los procesos de evaluación, retroalimentación y mejora institucional, ya que el liderazgo distribuido y las comunidades profesionales facilitan la revisión de prácticas, la identificación de desafíos y la implementación de ajustes pedagógicos basados en evidencia.

En este sentido, los EID no solo orientan, sino que también legitiman la necesidad de consolidar instancias de trabajo reflexivo entre docentes para favorecer el progreso de los aprendizajes estudiantiles.

En síntesis, los Estándares Indicativos de Desempeño establecen un marco que reconoce el trabajo colaborativo como un componente esencial para la calidad educativa. Su énfasis en el liderazgo pedagógico, la participación docente, el desarrollo profesional continuo y la construcción de comunidades de aprendizaje permite comprender la colaboración docente como un proceso institucional que articula políticas públicas, prácticas pedagógicas y cultura escolar, fortaleciendo así la mejora continua en los establecimientos educativos.

**Figura 6** Conceptos importantes; Estándares Indicativos de Desempeño de Establecimientos y Sostenedores



Fuente: Elaboración propia

## 6.2. Contribución a la innovación educativa

Para comprender cómo este proyecto representa un aporte a la innovación educativa, es necesario posicionarse en la contextualización del término en un sentido amplio. El concepto de innovación se encuentra profundamente relacionado con la idea de cambio, la renovación de algo a través de una acción específica. Pero la importancia del término radica en que este cambio debe producir una mejora o presentar una solución a una problemática.

Considerando las múltiples problemáticas que presenta la educación a nivel global, el término "innovación educativa" retrata su importancia contextual. La educación en estos momentos nos presenta una serie de desafíos. En esta coyuntura se requieren esfuerzos compartidos, y en el trabajo colaborativo encontramos una gran posibilidad de potenciar espacios reflexivos que han sido profundamente incentivados desde la teoría.

Para la UNESCO (2016), "la innovación educativa es un acto deliberado y planificado de solución de problemas, que apunta a lograr mayor calidad en los aprendizajes de los estudiantes, superando el paradigma tradicional. Implica trascender

el conocimiento academicista y pasar del aprendizaje pasivo del estudiante a una concepción donde el aprendizaje es interacción y se construye entre todos” (p. 3).

Dentro de las variadas nociones de innovación, es importante mencionar que innovar no equivale solo a realizar un cambio, ya que el cambio puede ser circunstancial e incluso, en algunos casos, una medida superficial. Las innovaciones educativas suponen transformaciones significativas, con una intención y sobre todo que respondan a las problemáticas situadas del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Durante la justificación y aporte teórico de este proyecto de innovación, hemos profundizado en los beneficios del trabajo colaborativo en las comunidades de aprendizaje de las escuelas. La necesidad de innovar, es decir, una problemática específica que requiere de una acción para aportar a la mejora, tiene su aliado en la colaboración, ya que esta puede ser un apoyo situado a las soluciones innovadoras que requiere el establecimiento.

La innovación educativa se basa en un acercamiento del contexto a través de una reflexión crítica, un entendimiento situado, siendo de esta forma una mejora en el sentido pedagógico, una alteración arbitraria del quehacer docente (Zavala-Guirado, González-Castro, & Vázquez-García, 2020).

El presente proyecto se piensa como una propuesta innovadora, ya que responde a una necesidad pedagógica real identificada en el contexto institucional, donde no se desarrollan prácticas colaborativas entre docentes.

La idea central es generar una intervención que transforme las prácticas docentes tradicionales de la escuela, mediante la promoción de una cultura colaborativa de mejora continua, que promueva el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas. La transformación de las prácticas debe ser liderada por los equipos de gestión y profesores, lo que se

plantea como una necesidad sustentada en las entrevistas realizadas a los docentes y jefa técnica.

La innovación que se plantea implica una transformación intencionada y situada y no solo se refiere a cambios meramente administrativos o formales. El proyecto articula el trabajo entre docentes para construir aprendizajes significativos. En esta línea, la innovación educativa no implica la implementación de metodologías completamente nuevas o la creación de herramientas inéditas.

En muchos casos, el valor de innovar se encuentra en cómo se articulan los procesos colectivos, involucrando a distintos actores de la comunidad escolar. De esta manera, la práctica adquiere un carácter innovador, no por el modo en el que transforma las relaciones y dinámicas dentro del entorno escolar (Poggi, 2017).

Desde esta perspectiva, la innovación no necesariamente es crear algo completamente nuevo, sino dar valor a prácticas institucionales que involucren de forma activa a los actores escolares y resignifiquen su actuación profesional en función de los desafíos actuales del establecimiento y del sistema educativo en general.

En este sentido, la innovación no se limita a la introducción de nuevos recursos, sino a transformar las dinámicas institucionales para darles coherencia con los principios de equidad, justicia social y calidad educativa.

La Red de Innovación para la Transformación Educativa del Ministerio de Educación de Chile es una estrategia ministerial que pretende impulsar la innovación dentro del sistema escolar. Esta iniciativa promueve comunidades educativas colaborativas, donde directivos, docentes y estudiantes comparten y articulan experiencias innovadoras con pertenencia y situadas.

Lo anterior permite fortalecer las decisiones y la inteligencia colectiva, potenciada por el trabajo colaborativo y sus beneficios (Ministerio de Educación, 2022).

A través de esta instancia estratégica de innovación, no sólo visibiliza las prácticas de innovación, sino que además genera un espacio formativo y profesional que articula a los actores del sistema educativo, fomentando una cultura de mejora. La instancia, estipula elementos centrales que deben poseer las prácticas de innovación educativa, las que resultan importantes para validar el presente proyecto de innovación.

El Ministerio de Educación de Chile (2022), expone los elementos constitutivos de una innovación educativa. En este trabajo se compararon estos elementos con lo recopilado en el diagnóstico, las entrevistas realizadas y el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento. La tabla N°9 presentada este cuadro comparativo. Este análisis permite poner en evidencia la alineación de los enfoques ministeriales en la transformación educativa, lo que nos muestra la pertinencia, coherencia y profundidad de la propuesta.

**Tabla 9** Comparativa de elementos innovadores y la pertinencia del proyecto.

<b>CUADRO COMPARATIVO INNOVACIÓN EDUCATIVA</b>		
<b>Elementos innovadores</b>		<b>Diseño Proyecto</b>
<b>Desafío / Problema</b>	La innovación surge de un problema o desafío concreto que afecta el aprendizaje y es reconocido por la comunidad escolar.	El proyecto identifica como desafío central la necesidad de fortalecer el trabajo colaborativo docente para mejorar el aprendizaje (entrevistas + diagnóstico).
<b>Elementos innovadores</b>		<b>Diseño Proyecto</b>

<b>Pertinencia local</b>	Debe responder a las características y necesidades del contexto específico donde se implementa.	El PEI enfatiza la formación integral con sentido contextualizado; el proyecto responde al entorno institucional (PEI 2020).
<b>Colaboración y participación</b>	Involucra a los distintos actores de la comunidad educativa en todas las etapas del proceso innovador.	El proyecto promueve redes docentes, instancias reflexivas y espacios de planificación conjunta (entrevistas, marco teórico, PEI).
<b>Estudiantes protagonistas</b>	El estudiante tiene un rol activo, participativo y reflexivo en la construcción de sus aprendizajes.	El PEI define al estudiante como actor principal del proceso educativo. El proyecto busca estrategias más activas e integradoras.
<b>Impacto en los aprendizajes</b>	La innovación debe generar mejoras significativas en el aprendizaje y la formación integral.	Los docentes afirman que el trabajo colaborativo mejora las prácticas y, en consecuencia, los aprendizajes (entrevistas).
<b>Error como aprendizaje</b>	El error es considerado parte del proceso de mejora, permitiendo rediseñar estrategias.	La propuesta incorpora espacios de retroalimentación entre pares, promoviendo reflexión y mejora continua (entrevistas, proyecto).
<b>Sostenibilidad</b>	Debe ser sostenible en el tiempo, institucionalizada y respaldada por la comunidad educativa.	El proyecto contempla acciones institucionalizadas en tiempos formales y vinculación con el liderazgo directivo (PEI, entrevistas).

Fuente: Elaboración propia basada en el Ministerio de Educación de Chile (2022).

La educación, en estos momentos, nos presenta una serie de desafíos, y en esta coyuntura se requieren esfuerzos compartidos, y en el trabajo colaborativo encontramos

una gran posibilidad de potenciar espacios reflexivos que han sido profundamente incentivados desde la teoría.

Las crisis pueden representar oportunidades significativas para repensar y transformar los espacios educativos. Cuando aparece la inestabilidad, la innovación se vuelve una herramienta para reorganizar las estructuras institucionales, adaptar las prácticas pedagógicas y de esta forma dar respuesta a necesidades emergentes. La innovación es más una capacidad estratégica que una respuesta momentánea para avanzar hacia una mejora sostenida (Bolívar, 2021).

Desde la perspectiva crítica, el rol docente es central en los procesos de innovación educativa. Los profesores son los que implementan los cambios en la práctica. Un elemento importante para la implementación de cualquier innovación es el compromiso activo en relación con las mejoras de las prácticas. Ninguna transformación en los procesos de enseñanza aprendizaje es posible sin la participación activa de los docentes, es necesario reflexionar sobre su protagonismo en este proceso, ya que la autoevaluación e identificación con el modelo educativo institucional son condiciones necesarias para la concreción de la innovación y el impacto de esta (Béjar López Peniche, 2014).

En coherencia con esta visión, en el Proyecto Educativo Institucional de la unidad educativa se establecen ciertos elementos que permiten fomentar la innovación desde la práctica profesional, contenidos en el perfil docente.

Se espera que las y los docentes sean profesionales comprometidos con su labor, que busquen el perfeccionamiento permanente, que actúen con creatividad y entusiasmo y que generen aprendizajes significativos. Por otra parte, se los considera como actores claves en la construcción de una comunidad inclusiva, con relaciones positivas y con capacidades colaborativas, elemento que resulta crucial para el desarrollo del presente proyecto (Unidad Educativa, 2020).

Estas características estipuladas por el proyecto levantado desde la institución constituyen condiciones habilitantes para que la propuesta de innovación se consolide y logre sostenibilidad en el tiempo, fortaleciendo a su vez el ejercicio docente.

La cultura escolar puede significar cambios profundos y no siempre posibles de lograr. Pero la muestra representada en las entrevistas a los docentes presenta un elemento importante frente al compromiso de los docentes con la incorporación de instancias educativas en el establecimiento.

En síntesis, la propuesta de innovación presentada no solo se alinea con los principios teóricos que sustentan la transformación educativa, sino que a su vez responde a los desafíos institucionales diagnosticados de manera pertinente y situada. Gracias al trabajo colaborativo como eje articulador, se pretende fortalecer las capacidades docentes, generar un impacto directo en los aprendizajes y el fomento de una cultura de mejora continua con una sostenible proyección.

## **7.TERCERA FASE: DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCIÓN**

### **7.1 Definición del campo de acción con la comunidad**

A continuación, se define el campo de acción del proyecto, el objeto de transformación, los criterios de selección de los sujetos participantes que fundamentan el plan de acción. Se entiende por campo de acción a la dimensión específica de la realidad donde se implementará la intervención, focalizándose en aspectos que puedan ser transformados a través de una propuesta planificada y contextualizada.

En el marco del proyecto, el campo de acción se sitúa en las prácticas de trabajo colaborativo docente al interior del establecimiento educacional, específicamente en la insuficiencia de instancias estructuradas e sistemáticas destinadas a la reflexión pedagógica conjunta. Existen espacios formales de reunión, estos no siempre se orientan al análisis profundo de las prácticas de enseñanza que permitan una mejora continua basada en evidencia.

En consecuencia, el objeto de transformación corresponde a la dinámica de

### **Actividad N° 1**

trabajo profesional docente, transitando desde prácticas individuales y fragmentadas hacia una cultura de colaboración sistemática, orientada al análisis de las prácticas pedagógica y el fortalecimiento del desarrollo profesional docente, en concordancia con la Política Nacional Docente y la Ley 20.903.

Los beneficiarios directos del proyecto serán los docentes del establecimiento, específicamente los docentes del nivel correspondiente a enseñanza básica, desde quinto a octavo básico. Dichos docentes participarán en instancias estructuradas de trabajo colaborativo.

La elección de este grupo obedece a la necesidad de fortalecer la reflexión pedagógica compartida en una primera instancia que permita posteriormente ampliar su implementación en otros niveles, de acuerdo al resultado del diagnóstico institucional.

El establecimiento cuenta con tiempos protegidos dentro de su organización horaria que pueden ser resignificados y orientados estratégicamente hacia el trabajo colaborativo. Finalmente, la implementación de un plan sistemático de colaboración permitirá generar aprendizajes profesionales sostenidos, impactando en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

De esta manera, el campo de acción no sólo delimita el espacio de intervención, sino que define el marco concreto desde el cual se proyecta la transformación institucional, situando a la comunidad como protagonista del proceso de mejora.

En este contexto, la evaluación del proyecto se integra en cada una de las acciones propuestas, permitiendo monitorear de manera continua los avances y ajustes necesarios para el logro de los objetivos planteados.

## **7.2 formulación de actividades**

<b>Título de la actividad:</b>	Taller diagnóstico: ¿Qué entendemos por colaboración? Construcción de una definición institucional			
<b>Descripción de la actividad:</b>	<p>Sesión participativa donde los docentes y jefatura de UTP reflexionan colectivamente sobre su comprensión del trabajo colaborativo en equipos de trabajo. Mediante actividades de lluvia de ideas y categorización, se identifican puntos comunes y divergencias conceptuales. Se comparan las concepciones recogidas en docentes y UTP mediante tablas analíticas. Esto permite precisar coincidencias, tensiones y vacíos conceptuales que afectan la colaboración. (Anexo B: Matriz Comparativa de Concepciones)</p> <p>A partir de los hallazgos obtenidos en el taller, se construye colectivamente una definición consensuada de trabajo colaborativo para la institución. Esta definición servirá como base para orientar el proyecto y futuras prácticas.</p>			
<b>Fecha de inicio</b>	04-03-2026			
<b>Fecha de término</b>	11-03-2026			
<b>Objetivo específico</b>	1.Determinar las necesidades y limitaciones del trabajo colaborativo que fortalecen el desarrollo profesional docente en la unidad educativa.			
<b>Resultado esperado asociado</b>	1.Identificación de las concepciones de trabajo colaborativo que se poseen en la unidad educativa.			
<b>Participantes y beneficiados</b>	Docentes, Unidad Técnico Pedagógica.			
<b>Responsables de la actividad</b>	Unidad Técnica.			
<b>Recursos requeridos</b>	Matriz Comparativa de Concepciones. Hoja de toma de acta. (Anexo C)			
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>	Dos sesiones de 90 minutos			
<b>Evaluación de la actividad: El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido:</b> Sistematización de concepciones de trabajo colaborativo del profesorado.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad: El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido:</b> Sistematización de concepciones de trabajo colaborativo de la Unidad Técnico Pedagógica.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

## Actividad N° 2

<b>Título de la actividad:</b>	Análisis Normativo del Trabajo Colaborativo entre Estándares Indicativos de Desempeño y Marco para la
--------------------------------	---

	Buena Enseñanza.			
<b>Descripción de la actividad:</b>	<p>Desarrollo de taller participativo orientado al análisis del marco referencial normativo vigente y el trabajo colaborativo. La actividad contempla la revisión y análisis de las dimensiones definidas en los EID y su articulación con los dominios del MBE.</p> <p>Mediante el trabajo en duplas docentes se analizan ambos marcos y se identifican y proyectan acciones colaborativas en el ejercicio profesional docente y la gestión institucional. Se reconocen y clasifican prácticas existentes según las dimensiones y dominios, se detectan brechas entre lo declarado normativamente y las prácticas implementadas en la unidad educativa.</p>			
<b>Fecha de inicio</b>	18-03-2026			
<b>Fecha de término</b>	25-03-2026			
<b>Objetivo específico</b>	1. Determinar las necesidades y limitaciones del trabajo colaborativo que fortalecen el desarrollo profesional docente en la unidad educativa.			
<b>Resultado esperado asociado</b>	2. Identificación de la concepción de trabajo colaborativo en el ejercicio profesional docente en Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores y Estándares de la profesión docente; MBE.			
<b>Participantes y beneficiados</b>	Docentes, Unidad Técnico Pedagógica.			
<b>Responsables de la actividad</b>	Unidad Técnica.			
<b>Recursos requeridos</b>	Documento Estándares Indicativos de Desempeño y Estándares De La Profesión Docente; MBE. Matriz de análisis; Trabajo colaborativo en el EID y MBE Matriz de brechas y proyección.			
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>	Dos sesiones de 90 minutos.			
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Acciones docentes a realizar para el trabajo colaborativo de acuerdo a los Estándares Educativos y sus Sostenedores.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

<b>Actividad N° 3</b>	
<b>Título de la actividad:</b>	Mapeo de necesidades pedagógicas y elaboración del inventario de necesidades y limitaciones

<b>Descripción de la actividad:</b>	<p>Sesión participativa orientada a sistematizar y jerarquizar las necesidades y limitaciones pedagógicas del trabajo colaborativo.</p> <p>A partir de los insumos obtenidos en las actividades anteriores (concepciones y análisis normativo) los docentes identifican:</p> <p>Necesidades pedagógicas para fortalecer la reflexión profesional y las limitaciones pedagógicas que dificultan el trabajo colaborativo.</p> <p>Como producto final se elabora un Inventario priorizado de Necesidades Pedagógicas del Trabajo Colaborativo, organizado según los niveles de relevancia y alineados con los estándares ya analizados. (Anexo E: Matriz de Inventario Prioritario de Necesidades Pedagógicas)</p>			
<b>Fecha de inicio</b>	08-04-2026			
<b>Fecha de término</b>	15-04-2026			
<b>Objetivo específico</b>	1.Determinar las necesidades y limitaciones del trabajo colaborativo que fortalecen el desarrollo profesional docente en la unidad educativa.			
<b>Resultado esperado asociado</b>	3.Inventario de las necesidades pedagógicas para el trabajo colaborativo en el desarrollo profesional docente.			
<b>Participantes y beneficiados</b>	Docentes, Unidad Técnico Pedagógica.			
<b>Responsables de la actividad</b>	Unidad técnica.			
<b>Recursos requeridos</b>	Anexo C: Hoja de toma de acta. Anexo E: Matriz de Inventario Prioritario de Necesidades Pedagógicas			
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>	Dos sesiones de 90 minutos.			
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Catálogo priorizado de necesidades pedagógicas del profesorado del trabajo colaborativo para el desarrollo profesional docente.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Limitaciones de necesidades pedagógicas del profesorado para trabajo colaborativo.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

<b>Actividad N° 4</b>	
<b>Título de la actividad:</b>	Análisis del Horario Institucional y Tiempos de Colaboración y Sistematización de Limitaciones

	Institucionales			
<b>Descripción de la actividad:</b>	<p>Revisión detallada del calendario y horario docente para identificar si existen tiempos protegidos, brechas de disponibilidad y superposición de actividades que dificulten el trabajo colaborativo.</p> <p>La actividad contempla:</p> <p>Análisis de horarios para identificar la presencia de tiempos protegidos.</p> <p>Revisión de disponibilidad y condiciones de espacios físicos.</p> <p>Identificación de limitaciones de gestión institucional.</p> <p>Organización de todos los registros obtenidos en una matriz que clasifica: (Anexo F: Matriz de Registro de Limitaciones Institucionales).</p>			
<b>Fecha de inicio</b>	22-04-2026			
<b>Fecha de término</b>	29-04-2026			
<b>Objetivo específico</b>	1.Determinar las necesidades y limitaciones del trabajo colaborativo que fortalecen el desarrollo profesional docente en la unidad educativa.			
<b>Resultado esperado asociado</b>	4.- Identificación de las limitaciones actuales en tiempos, espacios físicos y gestión institucional para el desarrollo del trabajo colaborativo.			
<b>Participantes y beneficiados</b>	Unidad Técnica Pedagógica, Equipo de Gestión.			
<b>Responsables de la actividad</b>	Unidad técnica.			
<b>Recursos requeridos</b>	<p>Anexo C: Hoja de toma de acta.</p> <p>Anexo F: Matriz de Registro de Limitaciones Institucionales.</p> <p>Calendario Institucional</p> <p>Carga Horaria Docente</p> <p>Uso de espacios físicos</p> <p>Gestión Interna</p>			
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>	Dos sesiones de 90 minutos.			
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido:				
Registro con limitaciones de tiempo para desarrollar trabajo colaborativo entre el profesorado.				
Registro con limitaciones de espacio físico para desarrollar trabajo colaborativo entre el profesorado.				
Registro de limitaciones de la gestión institucional para el desarrollo de trabajo colaborativo				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido:				
Registro con limitaciones de tiempo para desarrollar trabajo colaborativo entre el profesorado.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Registro con limitaciones de espacio físico para desarrollar trabajo colaborativo entre el profesorado.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Registro de limitaciones de la gestión institucional para el desarrollo de trabajo colaborativo				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

<b>Actividad N° 5</b>	
<b>Título de la actividad:</b>	Especificación del Marco Normativo y Condiciones Institucionales para el trabajo colaborativo.
<b>Descripción de la actividad:</b>	<p>Actividad orientada a la revisión, análisis y formalización de la normativa legal vigente (Ley 20.903) y documentos institucionales (PEI, reglamentos, planificación anual).</p> <p>En esta actividad los docentes y equipo técnico, sistematizan los requerimientos explícitos en la normativa vigente, consolidan la conceptualización institucional ya definida.</p> <p>Posteriormente identifican y formalizan los espacios físicos disponibles para el desarrollo sistemático de instancias colaborativas. Definiendo, por último, la incorporación de una hora semanal al trabajo colaborativo en la planificación institucional.</p> <p>Los acuerdos alcanzados se registran en documento base que servirá como marco estructural para el diseño del plan de trabajo. (Anexo G: Matriz de especificación Normativa e Institucional)</p>
<b>Fecha de inicio</b>	06-05-2026
<b>Fecha de término</b>	13-05-2026
<b>Objetivo específico</b>	2. Diseñar un plan de trabajo para desarrollar instancias sistemáticas de trabajo colaborativo entre docentes, en sintonía con la normativa legal y el contexto profesional, en la unidad educativa.
<b>Resultado esperado asociado</b>	1.- Especificación de la normativa legal y el contexto de la unidad educativa para el trabajo colaborativo entre docentes.
<b>Participantes y beneficiados</b>	Docentes, Unidad Técnico Pedagógica.

<b>Responsables de la actividad</b>	Docente responsable.			
<b>Recursos requeridos</b>	Anexo C: Hoja de toma de acta. Anexo G: Matriz de especificación Normativa e Institucional			
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>	Dos sesiones de 90 minutos.			
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Listado de requerimientos de la normativa docente para el desarrollo del trabajo colaborativo.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Conceptualización de cómo se entiende el trabajo colaborativo en el establecimiento.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Espacios físicos adecuados para el trabajo colaborativo.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Hora semanal de trabajo colaborativo en la carga académica de los docentes.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

<b>Actividad N° 6</b>	
<b>Título de la actividad:</b>	Diseño del plan de acciones colaborativas docentes

<b>Descripción de la actividad:</b>	<p>Diseño participativo de un plan de acciones que incorpore estrategias colaborativas tales como: calendarización de observación entre pares, retroalimentación conjunta en duplas interdisciplinarias, jornadas plenarias de discusión pedagógica y definición de proyectos pedagógicos entre pares.</p> <p>El plan establece objetivos para cada estrategia, responsables, periodicidad y productos verificables para cada acción, asegurando su coherencia con la normativa vigente y las condiciones institucionales. Se completa un instrumento de registro como producto final del plan de trabajo colaborativo con su calendarización anual. (Anexo H: Instrumento de Registro del Plan de Trabajo Colaborativo).</p>			
<b>Fecha de inicio</b>	03-06-2026			
<b>Fecha de término</b>	17-06-2026			
<b>Objetivo específico</b>	2. Diseñar un plan de trabajo para desarrollar instancias sistemáticas de trabajo colaborativo entre docentes, en sintonía con la normativa legal y el contexto profesional, en la unidad educativa.			
<b>Resultado esperado asociado</b>	2.- Diseño de acciones con estrategias colaborativas que fomenten la observación, retroalimentación y reflexión pedagógica que promuevan el intercambio de prácticas entre docentes.			
<b>Participantes y beneficiados</b>	Docentes, Unidad Técnico Pedagógica.			
<b>Responsables de la actividad</b>	Unidad técnica.			
<b>Recursos requeridos</b>	Anexo C: Hoja de toma de acta. Anexo H: Instrumento de Registro del Plan de Trabajo Colaborativo			
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>	Tres sesiones de 90 minutos.			
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Documento de calendarización de observación entre pares y retroalimentación conjunta de duplas de profesoras y profesores de distintas asignaturas.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Planificación formal de jornadas plenarias de discusiones pedagógicas de situaciones complejas específicas que promuevan el intercambio y la reflexión de prácticas entre docentes.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Documento de formulación de proyectos pedagógicos conjuntos entre pares, de todas y todos los profesores participantes del proyecto.				

<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
-----------------------------------	--	---------------------------------	--------------------------------	----------------------

<b>Actividad N° 7</b>				
<b>Título de la actividad:</b>		Construcción de instrumentos de registro y sistematización		
<b>Descripción de la actividad:</b>		Elaboración de instrumentos que permitan registrar y sistematizar las instancias de trabajo colaborativo, tales como: Bitácoras o matrices de observación entre pares y retroalimentación conjunta. Instrumentos de registro de jornadas plenarias de discusión pedagógica. Instrumentos para el desarrollo y seguimiento de proyectos pedagógicos entre pares. Estos instrumentos serán validados por el equipo técnico pedagógico antes de su implementación.		
<b>Fecha de inicio</b>		08-07-2026		
<b>Fecha de término</b>		15-07-2026		
<b>Objetivo específico</b>		2. Diseñar un plan de trabajo para desarrollar instancias sistemáticas de trabajo colaborativo entre docentes, en sintonía con la normativa legal y el contexto profesional, en la unidad educativa.		
<b>Resultado esperado asociado</b>		3. Construcción de instrumentos de registro (actas, bitácoras o matrices) que sistematicen las reflexiones surgidas en las instancias colaborativas.		
<b>Participantes y beneficiados</b>		Docentes, Unidad Técnico Pedagógica.		
<b>Responsables de la actividad</b>		Unidad técnica.		
<b>Recursos requeridos</b>		Anexo C: Hoja de toma de acta.		
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>		Dos sesiones de 90 minutos.		
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Construcción de instrumentos de registro de observación entre pares y retroalimentación conjunta (bitácoras o matrices).				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Construcción de instrumentos de sistematización de las jornadas de discusión pedagógica.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Construcción de instrumentos para el desarrollo y seguimiento de proyectos pedagógicos entre pares.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

<b>Actividad N° 8</b>				
<b>Título de la actividad:</b>	Implementación de observación entre pares y retroalimentación pedagógica			
<b>Descripción de la actividad:</b>	Ejecución de las instancias de observación entre pares previamente calendarizadas, organizadas en duplas interdisciplinarias. Cada observación considera una pauta común y una instancia posterior de retroalimentación conjunta, orientada a la reflexión pedagógica y al intercambio de prácticas docentes.			
<b>Fecha de inicio</b>	03-08-2026			
<b>Fecha de término</b>	13-10-2026			
<b>Objetivo específico</b>	3. Implementar un plan de acción de trabajo colaborativo con estrategias que promuevan el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas, en sintonía con la normativa legal vigente y el contexto profesional de la unidad educativa.			
<b>Resultado esperado asociado</b>	1.- Ejecución de instancias colaborativas planificadas que promuevan el intercambio de prácticas y la observación y retroalimentación entre pares de acuerdo a calendarización.			
<b>Participantes y beneficiados</b>	Docentes, Unidad Técnico Pedagógica.			
<b>Responsables de la actividad</b>	Unidad técnica.			
<b>Recursos requeridos</b>	Anexo C: Hoja de toma de acta.			
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>	Diez sesiones de 90 minutos.			
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Registro documentado de intercambio de prácticas realizadas según calendarización.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro				

definido: Actas o bitácoras con evidencias de observación y retroalimentación conjunta entre pares.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Participación del 80 % o más del profesorado en las instancias planificadas.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

<b>Actividad N° 9</b>	
<b>Título de la actividad:</b>	Categorización de prácticas pedagógicas emergentes del Trabajo Colaborativo
<b>Descripción de la actividad:</b>	Para el desarrollo de esta actividad, el profesorado se organizará en cuatro grupos interdisciplinarios (tres grupos de dos integrantes y un grupo de tres), con el propósito de analizar y categorizar de manera colaborativa las prácticas pedagógicas identificadas. Análisis y organización de la información recopilada en bitácoras, actas y registros de las instancias colaborativas, con el fin de identificar y categorizar las prácticas pedagógicas emergentes del proceso de observación y retroalimentación entre pares.
<b>Fecha de inicio</b>	20-10-2026
<b>Fecha de término</b>	27-10-2026
<b>Objetivo específico</b>	3. Implementar un plan de acción de trabajo colaborativo con estrategias que promuevan el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas, en sintonía con la normativa legal vigente y el contexto profesional de la unidad educativa.
<b>Resultado esperado asociado</b>	2. Sistematización de las reflexiones de prácticas pedagógicas derivadas de las experiencias colaborativas.
<b>Participantes y beneficiados</b>	Docentes, Unidad Técnico Pedagógica.
<b>Responsables de la actividad</b>	Unidad técnica.
<b>Recursos requeridos</b>	Anexo C: Hoja de toma de acta.
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>	Dos sesiones de 90 minutos
<b>Evaluación de la actividad:</b> Categorización de prácticas pedagógicas comunes utilizadas entre docentes.	

<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>
<b>Evaluación de la actividad:</b> Categorización de prácticas pedagógicas especiales utilizadas entre docentes.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

<b>Actividad N° 10</b>				
<b>Título de la actividad:</b>	Documento final de sistematización			
<b>Descripción de la actividad:</b>	Elaboración del documento final de sistematización con base en el análisis y la categorización de las prácticas pedagógicas identificadas en las instancias de trabajo colaborativo implementadas. El documento debe integrar una síntesis de las prácticas comunes identificadas, una descripción de las prácticas innovadoras desarrolladas en contextos específicos. Por último, un análisis de los aprendizajes profesionales para una proyección futura del trabajo colaborativo en la unidad educativa.			
<b>Fecha de inicio</b>	03-11-2026			
<b>Fecha de término</b>	10-11-2026			
<b>Objetivo específico</b>	3. Implementar un plan de acción de trabajo colaborativo con estrategias que promuevan el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas, en sintonía con la normativa legal vigente y el contexto profesional de la unidad educativa.			
<b>Resultado esperado asociado</b>	3. Sistematización de las reflexiones de prácticas pedagógicas derivadas de las experiencias colaborativas.			
<b>Participantes y beneficiados</b>	Docentes, Unidad Técnico Pedagógica.			
<b>Responsables de la actividad</b>	Unidad técnica.			
<b>Recursos requeridos</b>	Anexo C: Hoja de toma de acta.			
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>	Dos sesiones de 90 minutos			
<b>Evaluación de la actividad:</b> El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Documento final de sistematización con análisis de las prácticas reflexivas desarrolladas.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

<b>Actividad N° 11</b>				
<b>Título de la actividad:</b>	Jornada de Socialización			
<b>Descripción de la actividad:</b>	<p>Instancia final de presentación y socialización de los resultados del plan de acción implementado, dirigida a la comunidad docente y equipo directivo.</p> <p>En esta jornada se comparten aprendizajes, prácticas destacadas y proyecciones, fortaleciendo la comunidad profesional y la cultura colaborativa del establecimiento.</p>			
<b>Fecha de inicio</b>	17-11-2026			
<b>Fecha de término</b>	17-11-2026			
<b>Objetivo específico</b>	3. Implementar un plan de acción de trabajo colaborativo con estrategias que promuevan el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas, en sintonía con la normativa legal vigente y el contexto profesional de la unidad educativa.			
<b>Resultado esperado asociado</b>	4. Sistematización de las reflexiones de prácticas pedagógicas derivadas de las experiencias colaborativas.			
<b>Participantes y beneficiados</b>	Docentes, Unidad Técnico Pedagógica.			
<b>Responsables de la actividad</b>	Unidad técnica.			
<b>Recursos requeridos</b>	Anexo C: Hoja de toma de acta.			
<b>Número de veces que la actividad se realiza</b>	Una sesión de 90 minutos.			
<b>Evaluación de la actividad:</b>				
El resultado de la actividad responde al indicador de logro definido: Socialización de resultados en una jornada de cierre o reunión de comunidad profesional.				
<b>100% Completamente logrado</b>	<b>75% Generalmente logrado (Puede ser mejorado)</b>	<b>50% Medianamente logrado</b>	<b>25% Escasamente logrado</b>	<b>0% Sin lograr</b>

### 7.3 Cronograma de actividades

<b>Carta Gantt: Proyecto Instancias de trabajo colaborativo entre docentes para la revisión de prácticas pedagógicas en colegio particular de la</b>
--

comuna de San Miguel.																			
Actividades a Realizar	Primer Semestre 2026																		
	Marzo				Abril				Mayo				Junio			Julio			
	4	11	18	25	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15
Objetivo específico 1: Diagnóstico																			
1. Taller diagnóstico y construcción de definición institucional.	X	X																	
2. Análisis normativo EID y MBE.			X	X															
3. Mapeo de necesidades pedagógicas e inventario priorizado.					X	X													
4. Identificación de limitaciones institucionales (tiempo, espacio y gestión)							X	X											
Objetivo específico 2: Diseño del plan.																			
5. Especificación del marco normativo y condiciones institucionales									X	X									
6. Diseño del plan de acciones colaborativas docentes													X	X	X				
7. Construcción de instrumentos de registro y sistematización																		X	X

**Carta Gantt: Proyecto Instancias de trabajo colaborativo entre docentes**

<b>para la revisión de prácticas pedagógicas en colegio particular de la comuna de San Miguel.</b>															
Actividades a Realizar	Segundo semestre 2026														
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre		
	03	10	17	24	01	08	22	29	06	13	20	27	03	10	17
Objetivo Específico 3: Implementación y sistematización.															
8. Implementación de observación entre pares y retroalimentación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
9. Categorización de prácticas pedagógicas emergentes											X	X			
10. Elaboración del documento final de sistematización													X	X	
11. Jornada de socialización y cierre institucional															X

#### 7.4 Recursos y presupuestos: operación e inversión

**Tabla 10** Recursos Solicitados

<b>1. Resumen de recursos solicitados</b>	
Ítem presupuestario	Año 2026
Gastos de operación	\$141.480

#### 2. Justificación de recursos

**Tabla 11** Justificación de recursos

<b>Gastos de operación 2026</b>				
<b>Conceptos</b>	<b>Justificación</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Recursos materiales administrativos</b>	Resma de papel tamaño carta, para imprimir Matrices	2	\$5500	\$10100
	Tinta para impresiones de matrices	4	\$9200	\$36.800
<b>Otros Coffe Break</b>	Para realizar las actividades colaborativas se solicita disponer de galletas y café y té.	Galletas: 100 paquetes de galletas	\$ 800	\$ 80.000
		Café: 1 tarro de 340 g	\$5890	\$5.890
		Té: 1 caja de té	\$4190	\$4.190
		Azúcar: 1 bolsa	\$1500	\$1.500
		Endulzante: 1 botella	\$3000	\$3.000
<b>Recursos humanos</b>	Horas no lectivas		Sin Costo	\$0
<b>Totales</b>				<b>\$141.480</b>

El financiamiento se encuentra asegurado en las reuniones en las reuniones técnicas informativas que ya se realizan una vez a la semana en el establecimiento. Estos recursos están disponibles para elaboración de material y informaciones generales del establecimiento.

## **8. CUARTA FASE: SISTEMATIZACIÓN REFLEXIVA**

### **8.1 Reflexión del Trabajo colaborativo y el desarrollo profesional docente**

El desarrollo profesional docente constituye siempre un desafío relevante a la labor pedagógica. La base de este proyecto me permitió no solo validar la colaboración entre pares como un elemento clave en cualquier proceso educativo, sino también entender cómo la profundización del concepto favorece un impacto positivo en que los docentes aprenden.

Este proyecto viene a responder a una necesidad institucional en relación a la insuficiencia de instancias de trabajo colaborativo entre docentes para la revisión de prácticas pedagógicas, las implicancias en torno a esta problemática, estaban relacionadas con la falta de adecuaciones curriculares, insuficiencia de instancias reflexivas, tiempos resguardados, entre otros elementos que afectaban el desarrollo profesional docente. En el desarrollo del proyecto se generan instancias para desarrollar cada una de las dimensiones que facilitan prácticas pedagógicas colaborativas.

En relación a los objetivos del proyecto, este diseño contempla la determinación de las necesidades y barreras para el desarrollo del trabajo colaborativo que fortalecen el desarrollo profesional en la unidad educativa, para lo cual se propone un catálogo priorizado de necesidades pedagógicas del profesorado del trabajo colaborativo, en relación al para el desarrollo profesional docente.

El proyecto propone para determinar las barreras y necesidades en relación al desarrollo del trabajo colaborativo el diseño de un plan de trabajo para desarrollar instancias sistemáticas de trabajo colaborativo entre docentes, en sintonía con la normativa legal y el contexto profesional, en la unidad educativa, para la posterior implementación un plan de acción de trabajo colaborativo con estrategias que promuevan el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas, en sintonía con la normativa legal vigente y el contexto profesional de la unidad educativa.

El cumplimiento de los tres objetivos específicos hace posible lograr el objetivo general que nos permitirá desarrollar instancias sistemáticas de trabajo colaborativo entre docentes, que promuevan el intercambio de prácticas, la observación y retroalimentación entre pares y la reflexión de prácticas pedagógicas, para fortalecer el desarrollo profesional y la calidad de los procesos formativos, en sintonía con la Política Nacional Docente, en un colegio particular de San Miguel, durante el año 2026.

La revisión bibliográfica y la posterior aplicación a la realidad particular del establecimiento me permitieron dar un gran valor a las prácticas colaborativas entre docentes, esto fue posible a través de un proceso de transformación de las concepciones iniciales sobre la colaboración entre docentes y el aporte del trabajo colaborativo a la mejora de las prácticas pedagógicas.

La elaboración del proyecto de innovación me permitió establecer una relación y por lo tanto sustentar la creación del proyecto con la Política Nacional Docente (Ley 20.903), así como también las directrices dadas por las diferentes herramientas que

permiten avanzar hacia la calidad y responder a los desafíos de la educación en la actualidad. Esta concordancia me ha permitido alinear el proyecto con el enfoque de desarrollo profesional continuo que ha resultado ser tan importante como la colaboración.

El espacio que permitió la luz al proceso de confección del siguiente proyecto, es un espacio complejo, las concepciones educativas de los espacios varían según una serie de preceptos económicos, sociales y culturales. Los cambios de modalidad llevaron al establecimiento a priorizar recursos y espacios que permitieran la supervivencia. La instauración de prácticas colaborativas en el establecimiento permite ser un recordatorio de elementos que pueden ser muy simples, pero que su importancia nos permite dimensionar su profundidad.

Este proceso de aprendizaje me ha permitido entender cómo desde la gestión se pueden re establecer procesos beneficiosos en la práctica docente. La colaboración es obviamente un elemento que favorece los procesos de mejoramiento, pero lo que parecía tan simple en un comienzo, se transformó en un proceso, con diferentes elementos que en coherencia logran fortalecer el cómo aprendemos los docentes.

El trabajo colaborativo ya no es una forma de realizar las actividades, es un proceso sistemático, no una práctica puntual. En base a lo anterior el principal aprendizaje, incluso más que las actividades desarrolladas, es el descubrimiento de las implicancias del concepto de colaboración pedagógica. Las capacidades de análisis, reflexión y toma de decisiones compartidas en pos del aprendizaje continuo de los docentes participantes, uniendo los diferentes procesos personales, para llegar a un proceso colectivo que favorece el desarrollo profesional docente.

El siguiente proyecto es una contribución a la gestión pedagógica e institucional del establecimiento, ya que instala el trabajo colaborativo como una práctica sistemática orientado al desarrollo profesional y por lo tanto a la mejora continua de los saberes docentes. Las acciones aisladas de coordinación no presentan una oportunidad tan profunda de promover la comprensión compartida de la colaboración, como lo es, un proceso reflexivo y planificado, en beneficio de las prácticas pedagógicas.

La reflexión pedagógica compartida la retroalimentación conjunta, gracias a la observación entre pares evidencian el valor de un aprendizaje situado y construido colectivamente, resignificando mi propia concepción de un desarrollo profesional docente continuo y colectivo. Este se ha transformado en un cambio sustancial para enfrentar el resto de mi propio desarrollo profesional para la construcción de nuevos aprendizajes.

## **8.2 Proyecciones y limitaciones del proyecto**

Dado lo expuesto, el proyecto permite fortalecer la cultura profesional mediante la instalación de prácticas colaborativas como parte de una gestión integral con un fuerte liderazgo pedagógico en el proceso. Este aporte se encuentra basado en el diálogo pedagógico y la observación entre pares y la retroalimentación conjunta. La idea es avanzar hacia un aprendizaje colectivo, lo que indudablemente aportará en resignificar las prácticas pedagógicas.

Con este cambio cultural se ve favorecido la construcción de una identidad profesional colectiva en coherencia con la Política Nacional Docente, aportando además a la gestión pedagógica al entregar a los procesos institucionales la instauración de prácticas colaborativas. El proyecto integra mecanismos de análisis y mejora de los procesos de enseñanza a través de la observación entre pares, la reflexión pedagógica e instrumentos de registro.

De esta manera este proyecto permite fortalecer las capacidades institucionales del establecimiento para aprender desde lo colectivo y con esto establecer mejoras situadas y profundas. Lo anterior tendrá un impacto positivo en las prácticas individuales y por lo mismo avanzar hacia los procesos de mayor calidad.

En el proceso de diseño del proyecto he desarrollado habilidades que aportan a mi desarrollo profesional continuo, dentro de ellas destacó la planificación y sistematización de las instancias educativas. Poder hacer llegar la reflexión en torno a la colaboración a la realidad del establecimiento, se transforma en una potencialidad inmensa para posibles futuras aplicaciones concretas.

Otro impacto del proyecto tiene relación con el fortalecimiento de la reflexión crítica sobre la práctica pedagógica, lo que permite el desarrollo de una identidad profesional colectiva para la potenciación de un aprendizaje situado entre pares. Asimismo, destacó la relevancia del instrumental de registro para construcción de un análisis colectivo, organizado y categorizado de las prácticas pedagógicas del establecimiento.

Otra proyección, consiste en que el modelo puede ser extendido a otros niveles o ciclos, llegando en algún momento a incorporarse en todo el establecimiento e incluso a otros establecimientos como una forma de proyectar los beneficios de la colaboración

en los docentes y su desarrollo profesional docente que acompañarán su vida laboral y el uso del proyecto para futuras innovaciones pedagógicas.

Este proyecto si bien es cierto fue levantado desde una necesidad institucional particular, es aplicable y adaptable a cualquier otra realidad educativa. Además, en su proceso de aplicación puede ser enriquecido de acuerdo a las interacciones de los docentes, siendo un proyecto con un final abierto.

Dentro de las dificultades experimentadas en el desarrollo de este proyecto principalmente puedo reconocer las limitaciones de tiempo, la rapidez de los procesos pedagógicos, y los imponderables siempre presentes cuando trabajamos con otros, se presentaron tanto como un hallazgo en la intención de la aplicación del proyecto en sí, pero también la elaboración de este.

Otro elemento que se puede reconocer como una tensión fueron las resistencias propias de los cambios en el espacio educativo, los hábitos del trabajo individual son difíciles de romper y los temores a una posible sobrecarga laboral aparecen en el camino.

Un gran desafío es lograr sostener la participación sistemática de los docentes en las acciones acordadas y sobre todo incorporar la colaboración pedagógica en las futuras actividades que nazcan de la instauración de la cultura colaborativa en la escuela.

Las limitaciones que presenta el proyecto son variadas, pero factibles de adaptar a las realidades que se desee aplicar, si bien los alcances de las acciones mencionadas pueden ser limitadas, estas presentan una importante posibilidad de expansión al institucionalizar las instancias de trabajo colaborativo.

Los aportes entregados al inicio de este proceso de incorporación de conocimientos, me llevan a la comprensión de la forma en cómo aprenden los docentes desde la gestión y la calidad de la educación en el marco normativo nacional. Así como también la rigurosidad del proceso centrado en lo curricular y la importancia de las consideraciones éticas que de la incorporación de nuevas tecnologías y elementos de la gestión en cada etapa de esta amplia mirada.

No cabe duda que el desarrollo de este proyecto de innovación ha significado un proceso formativo importante para mi crecimiento profesional, tanto como docente, como investigadora. El proceso ha entregado insumos para desarrollar capacidades de análisis crítico de mi propia práctica y el contexto institucional donde esta se inserta.

Una de las principales contribuciones fue poder transitar desde una mirada centrada en la acción pedagógica cotidiana hacia una mirada más amplia, siempre centrada en la acción pedagógica, pero con una comprensión más reflexiva y amplia del quehacer docente, integrando la teoría, la normativa y la práctica en un proceso de mejora sistemático.

Uno de los principales aprendizajes desde lo personal se relaciona con el poder fortalecer competencias vinculadas a la planificación estratégica, la gestión de procesos pedagógicos y poder tomar decisiones fundamentadas. Las habilidades de análisis, organización, liderazgo pedagógico y sobre todo la capacidad de dialogar y consensuar, reconociendo la diversidad de perspectivas, han sido valiosos aportes de la realización del diseño del plan de acción.

Por otra parte, el proceso de elaboración de este proyecto me permitió profundizar en una comprensión crítica del trabajo colaborativo docente, no solo como una estrategia metodológica, sino como un enfoque que requiere condiciones institucionales adecuadas, pero sobre todo intencionalidad y sistematicidad.

Desde la perspectiva de la investigación–acción, el proyecto posibilitó vivenciar un proceso cíclico de diagnóstico, diseño, implementación y reflexión, en el cual los hallazgos obtenidos orientan permanentemente la toma de decisiones. Este enfoque favorece una actitud investigativa frente a la práctica, permitiendo problematizar situaciones del contexto escolar, identificar necesidades reales y proponer soluciones contextualizadas, con un sentido ético y profesional orientado a la mejora educativa.

El cursar el magíster y desarrollar este proyecto también implicó fortalecer competencias asociadas a la escritura académica, el uso riguroso de fuentes teóricas y normativas, y la aplicación de criterios metodológicos propios de la investigación educativa. Este aprendizaje contribuyó a consolidar una mirada más reflexiva y fundamentada sobre la práctica docente, superando aproximaciones intuitivas y favoreciendo un ejercicio profesional más consciente y crítico.

Finalmente, esta experiencia reafirma la importancia del rol docente como agente de cambio, capaz de impulsar procesos de mejora desde el interior de la institución. La reflexión personal desarrollada a lo largo del proyecto permite reconocer que la transformación de las prácticas educativas no depende únicamente de reformas externas, sino también del compromiso profesional, la reflexión crítica y la disposición a trabajar colaborativamente. En este sentido, el proyecto no solo contribuye al fortalecimiento del establecimiento, sino que también configura una base sólida para

continuar desarrollando una trayectoria profesional comprometida con el aprendizaje continuo, la innovación pedagógica y la mejora de la educación.

## 9. Referencias

Acuña, M., & Ortiz, D. (2019). *Sistema de Desarrollo Profesional Docente: Discusiones y narrativas desde su creación*. Boletín de Políticas y Gestión Educativa, (V), 71–88. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

Antinluoma, M., Ilomäki, L., Lahti-Nuuttila, P., & Toom, A. (2018). Schools as professional learning communities. *Journal of Education and Learning*, 7(5), 76-91. <https://doi.org/10.5539/jel.v7n5p76>

Aparicio-Molina, Carolina, & Sepúlveda-López, Felipe. (2018). Análisis del modelo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje a partir de la indagación en experiencias de colaboración entre profesores. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 44(3), 55-73. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052018000300055>

Bolívar, A. (2021). *Cambio, innovación y mejora en educación* (2.<sup>a</sup> ed.). Universidad de Granada. <https://hdl.handle.net/10481/68299>

Béjar López Peniche, M. O. (2014). El profesor y la innovación educativa. *Didac*, 65, 4–10.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). (2019). *Trabajo colaborativo entre docentes: Orientaciones para su implementación*. Ministerio de Educación de Chile. [https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo\\_marzo2019.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf)

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. (2021). *Estándares de la profesión docente: Marco para la buena enseñanza*. Ministerio de Educación de Chile. <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2021/03/Marco-Buena-Enseñanza-2021.pdf>

Cabezas, Verónica, Gómez, Constanza, Orrego, Vanessa, Medeiros, María Paz, Palacios, Pilar, Nogueira, Amanda, Suckel, Marcela, & Peri, Armando. (2021). Comunidades de Aprendizaje Profesional Docente en Chile: Dimensiones y fases de desarrollo. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 47(3), 141-165. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052021000300141>

Calvo, G. (2014). Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo. En *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: El debate actual* (pp. 112-153). OREALC / UNESCO Santiago.

Colegio San Cristóbal College. (2024). Proyecto educativo del Colegio San Cristóbal College. [https://www.sancristobalcollege.cl/index\\_htm\\_files/PEI2020.pdf](https://www.sancristobalcollege.cl/index_htm_files/PEI2020.pdf)

Colegio San Cristóbal College. (2024). Circular N° 01 Mat: Inicio Año Escolar 2024. [https://www.sancristobalcollege.cl/index\\_htm\\_files/CIRCULAR\\_N1\\_2025.pdf](https://www.sancristobalcollege.cl/index_htm_files/CIRCULAR_N1_2025.pdf)

Cornejo, A., Albornoz, C., Castañeda, M., Palacios, J., Etcheberrigaray, S., Fernández, A., Gómez, P., Hidalgo, M., & Lagos, C. (2015). Las prescripciones del trabajo docente en el nuevo marco regulatorio de políticas educativas en Chile.

Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. Editorial McGraw Hill.

Donoso-Díaz, S. (2024). Desafíos del desarrollo profesional docente desde la institucionalidad escolar. En J. Rojas Bravo & J. Ulloa Garrido (Eds.), *Desarrollo profesional docente: ¿Cómo liderar procesos de mejoramiento de las capacidades docentes?* (pp. 19–42). Editorial Universidad de Concepción.

Fernández March, A. (2020). Entornos de aprendizaje para el desarrollo profesional docente. *Revista de docencia universitaria*, 18(1), 169-191. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/201534/Entornos.pdf?sequence=1>

Freire, P. (1999). *Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa*. México: Siglo XXI Editores, S. A

Fullan, M. (2010). *El cambio educativo: Un enfoque integral*. México: Pearson Educación.

Galaz, M., Toro, M., & colaboradores. (2021). Comunidades de aprendizaje: dimensiones y aspectos clave para su desarrollo. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 51(3), 123-145. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052021000300141><https://doi.org/10.4067/S0718-07052021000300141>

Galaz, A., Gajardo, J., Muñoz, M. P., Urra, G., & Peralta, D. (2024). Una experiencia de desarrollo profesional colaborativa y reflexiva: El caso del Liceo Santa Leonor de Talcahuano. En J. Rojas & J. Ulloa (Eds.), *Desarrollo profesional docente: ¿Cómo liderar procesos de mejoramiento de las capacidades docentes?* (pp. 233–260). Editorial Universidad de Concepción.

Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin Press.

Hattie, J. (2015). *What works best in education: The politics of collaborative expertise*. Pearson.

Herrera, J. y Martínez, Á. (2018). El saber pedagógico como saber práctico. *Pedagogía y Saberes*, 49, 9-26.

Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Holubec, E. J. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula* (Traducción de G. Vitale). Editorial Paidós.

Krichesky, G. J., & Murillo, F. J. (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 65-83.

LEIVA-GUERRERO, MARÍA VERÓNICA, & POLANCO MADARIAGA, MONSERRAT. (2024). Trabajo colaborativo, limitaciones de implementación desde la perspectiva de directores escolares. *Sophia Austral*, 30, 3. Epub 13 de septiembre de 2024. <https://dx.doi.org/10.22352/saustral20243003>

Leclerc, M., Moreau, A., Dumouchel, C., & Sallafranque-St-Louis, F. (2012). Factors that promote progression in schools functioning as professional learning community. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 7(7). Recuperado de <http://www.ijepl.org>

Ley de inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado, 29-may-2015. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078172>

Lieberman, A. (2000). Networks as learning communities: Shaping the future of teacher development. *Journal of Teacher Education*, 51(3), 221–227.

Lieberman, A., & Miller, L. (2008). *Teachers in professional communities: Improving teaching and learning*. Teachers College Press.

Mineduc. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/04/Marco-para-la-Buena-Direcci%C3%B3n-2015.pdf>

Ministerio de Educación de Chile. (2005). *Decreto Supremo N° 100, que sustituye el Decreto N° 192 de 2001, que reglamenta el Programa de Pasantías Nacionales para Profesionales de la Educación*. <https://bcn.cl/3mpv2>

Ministerio de Educación. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).

Ministerio de Educación. (2016). *Ley N° 20.903: Crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y modifica otras normas*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1087343>

Ministerio de Educación de Chile. (2019). Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela. Recuperado de [https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo\\_marzo2019.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf)

Ministerio de Educación. (2019). *Comunidades de aprendizaje profesional*. Serie Trabajo Colaborativo para el Desarrollo Profesional. [https://www.cpeip.cl/usuarios/cpeip/File/2019/Comunidades\\_de\\_aprendizaje\\_CPEIP.pdf](https://www.cpeip.cl/usuarios/cpeip/File/2019/Comunidades_de_aprendizaje_CPEIP.pdf)

Ministerio de Educación de Chile. (2022). *Política de Reactivación Educativa Integral: Red de Innovación para la Transformación Educativa*. Centro de Innovación MINEDUC. <https://centrodeinnovacion.mineduc.cl>

Montecinos, C. y Trujillo, D. (2018). Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones (Vol 2). Valparaíso, Chile:

Municipalidad de San Miguel. (2023). \*Plan de Educación Comunal 2023-2026\*. <https://cmsm.cl/dev2/wp-content/uploads/2023/03/PADEM-2023.pdf>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Nielsen, A. (2002). Reflexiones acerca de la colaboración en grupos. Revista Electrónica Sinéctica, (20), 121-125. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Patiño, L. (2018). Teorías y métodos: conductismo y enfoque cognitivo. Fundación Universitaria del Área Andina.

Poggi, M. (2017). *Innovaciones educativas: aproximaciones desde la perspectiva de los actores escolares*. Ministerio de Educación de la Nación, Argentina. <https://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/handle/123456789/104701>

UNESCO. (2016). *Innovación educativa* (Texto 1, Serie "Herramientas de apoyo para el trabajo docente"). Representación de la UNESCO en Perú. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245157>

UNESCO. (2019). \*Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2019\*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000369009\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000369009_spa)

UNESCO. Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2019: Migración, desplazamiento y educación: construyendo puentes, no muros. 2019. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000369009\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000369009_spa).

Real Academia Española. (2023). Colaborar. En el Diccionario de la lengua española (23.<sup>a</sup> ed.). <https://dle.rae.es/colaborar>

Ministerio de Educación. (2022). *Red de Innovación para la Transformación Educativa*. Centro de Innovación, Ministerio de Educación de Chile. <https://www.innovacion.mineduc.cl/iniciativas/innovación-educativa/red-de-innovación-para-la-transformación-educativa>

Rojas, J., & Ulloa, J. (Eds.). (2024). *Desarrollo profesional docente: ¿Cómo liderar procesos de mejoramiento de las capacidades docentes?* Editorial Universidad de Concepción.

Rodríguez, S. (2015). Gestión del tiempo y comunidades profesionales de aprendizaje: claves para la mejora escolar. *Revista de Estudios Pedagógicos*, 41(1), 123-139.

Ruffinelli Vargas, Andrea. (2016). Ley de desarrollo profesional docente en Chile: de la precarización sistemática a los logros, avances y desafíos pendientes para la profesionalización. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(4), 261-279. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000500015>

Tardif, M. (2014). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Narcea S.A. de Ediciones.

Sáenz Obregón, J. (2010). *Experiencia y educación* (2.<sup>a</sup> ed.). Biblioteca Nueva.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221–258.

Vaillant, D. (s/f). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios. Recuperado de <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/48902/1/trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-denise-vaillant.pdf>

Vaillant, D., & Manso, J. (2019). Orientaciones para la formación docente y el trabajo en el aula: Aprendizaje colaborativo (1.<sup>a</sup> ed.). SUMMA Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe.

Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. En *Docencia*, 60 (diciembre), 6-10. Colegio de Profesores de Chile A.G.

Vygotsky, L. S. (1979). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores (Traducción para España y América). Editorial Crítica, S.L.

Zavala-Guirado, M. A., González-Castro, I., & Vázquez-García, M. A. (2020). *Modelo de innovación educativa según las experiencias docentes*. Instituto Tecnológico de Sonora. <https://doi.org/10.35537/10915/18152>

## 10. ANEXOS

### A. Entrevistas semiestructuradas

#### Entrevista 1

#### Encargada de Unidad Técnico Pedagógica

1.- ¿Cuál es tu comprensión del trabajo colaborativo en el ámbito educativo entre docentes?

Aprender colaborativamente implica trabajar en conjunto para solucionar un problema o abordar una tarea, teniendo un objetivo común, y velando porque no solo la actuación individual, sino que la de todo el colectivo se fortalezca. Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción que se genera con los demás miembros del grupo.

2.- ¿Consideras que una mayor profundización en el trabajo colaborativo afecta la práctica docente y el desarrollo profesional de los educadores?

Si, positivamente:

- Aumenta las probabilidades de encontrar soluciones frente a los desafíos del aula.
- Genera cohesión en el equipo docente
- Incrementa el capital social y genera altas expectativas en la comunidad educativa.
- Optimiza el uso del tiempo y de los recursos.

3.- ¿De qué manera puede el trabajo colaborativo beneficiar tanto la práctica docente como los resultados académicos de los estudiantes en la escuela?

Las ventajas antes mencionadas, entre otras, permite mejorar en los docentes sus prácticas, mejorar el conocimiento de sus alumnos, así como sus propios conocimientos y obviamente esto se traduce en un mejor aprendizaje de los alumnos.

4.- ¿Cuáles son las estrategias que se pueden implementar para fomentar la colaboración entre docentes en el entorno escolar?

La elección de qué modalidad de trabajo implementar, dependerá de las necesidades, motivaciones, experiencias, recursos y capacidades de cada colegio. (Acompañamiento en el aula, reflexiones de prácticas por departamento y/o áreas., compartir experiencias.)

5.- ¿Cómo se pueden gestionar las oportunidades de desarrollo profesional colaborativo entre docentes?

Otorgando las instancias para compartir estas experiencias entre pares.

6.- ¿Qué estrategias se pueden llevar a cabo para promover la reflexión entre docentes?

En la actualidad, los docentes pasan de manera solitaria en sus aulas, la mayor parte del tiempo escolar. El tiempo para el aprendizaje colaborativo con otros docentes es muy limitado y a veces nulo.

Se ha comprobado que, si en una escuela se trabaja en equipo, la mayoría de los docentes mejoran su trabajo. Por eso es necesario dar espacios de comunicación y reflexión de prácticas pedagógicas.

7.- ¿Qué indicadores se pueden establecer para medir el impacto del trabajo colaborativo entre docentes?

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. Este tipo de aprendizaje pone 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.

8.- Desde la gestión educativa, ¿qué competencias y habilidades son necesarias para promover el trabajo colaborativo en la escuela?

Apertura y/o adaptabilidad a nuevas metodologías o formas de trabajo, asumir la responsabilidad individual y compartida para alcanzar ese objetivo. Asegurar la participación activa y comprometida de todos los miembros. Promover relaciones

simétricas y recíprocas en el grupo. Desarrollar interacciones basadas en el diálogo y la reflexión pedagógica Llevar a cabo encuentros frecuentes y continuos en el tiempo.

9.- ¿Qué temas consideras que podrían abordarse en los espacios destinados al trabajo colaborativo?

Metodologías, evaluación, planificación, didáctica.

#### 5.4.2 Entrevista 2

Docente A:

1.- ¿Cómo entiendes el trabajo colaborativo en el ámbito educativo entre docentes?

Lo entiendo como una especie de simbiosis en donde los docentes procuran trabajar en conjunto para lograr cruzar información relativa a Cursos/asignaturas/evaluaciones, etc. También pueden complementarse de otras formas con el objetivo de alivianar su carga laboral o traspasar conocimientos y experiencias aún no experimentadas.

2.- ¿Consideras que una mayor profundización en el trabajo colaborativo impacta en la práctica docente y en el desarrollo profesional de los educadores?

Absolutamente. De esta manera los docentes pueden estar en conocimiento de situaciones específicas más allá de si asignatura o jefatura, facilitando el trabajo y la información que manejan.

3.- ¿De qué manera puede el trabajo colaborativo beneficiar la práctica y el desempeño docente en la escuela?

Es un poco similar a lo que digo arriba. Los docentes, al estar en conocimiento de diversas situaciones más allá de su disciplina, pueden utilizar herramientas que les permitan facilitar el trabajo como, por ejemplo, alguna situación compleja con un curso, la situación particular de un estudiante, creación de instrumentos de evaluación, entre otras.

4.- ¿Es importante la incorporación de prácticas colaborativas entre docentes en el entorno escolar? Justifica tu respuesta.

Sí, ya que de esta forma los docentes podemos trabajar en conjunto, independiente de la asignatura, complementando el quehacer docente para facilitar este mismo.

5.- ¿Cuáles son las estrategias que se pueden implementar para fomentar la colaboración entre docentes en la escuela?

Podrían aplicarse reuniones por sectores como, por ejemplo, sector de humanidades. Luego el sector de humanidades tiene reunión con otro sector de diferente disciplina y

así. De esta manera los docentes están al tanto de lo que está ocurriendo en el aula y así se puede entrar en una didáctica donde los docentes puedan realizar trabajos interdisciplinarios y experimentar otro tipo de herramientas que les permitan innovar en beneficio de los estudiantes.

6.- ¿Qué elementos del trabajo colaborativo consideras esenciales para integrar en la práctica docente escolar?

Reflexionar en torno a prácticas y criterios pedagógicos que puedan ser compartidos con el fin de tener un proyecto en común. De esta manera las directrices pueden estar claras al momento de trabajar en aula.

7.- ¿En qué espacios o momentos se podrían llevar a cabo estas prácticas colaborativas?

Podrían llevarse a cabo una vez terminadas las clases, de esta forma los docentes logran no solo colaborar entre sí, sino que también reflexionar sobre su jornada laboral.

8.- ¿Qué competencias y habilidades son necesarias para facilitar el desarrollo del trabajo colaborativo en la escuela?

Lo esencial para este trabajo es la reflexión en torno al trabajo docente, analizar qué se debe reforzar o continuar. El pensamiento crítico también es importante, tanto para el docente como para el estudiantado. Otro elemento que considero importante es la resolución de problemas, ya que en ocasiones se tiende a ver problemas y “debilidades”, mas no los objetivos para mejorar esos inconvenientes. Por último, pero no menos importante, un buen liderazgo para que los desarrollos de estas actividades sean productivos y, buena gestión de tiempo.

9.- ¿Qué temas crees que podrían abordarse en los espacios destinados al trabajo colaborativo?

Técnicas pedagógicas que han funcionado en el aula, reflexiones en torno al quehacer docente, desafíos dentro del aula con estudiantes o situaciones disruptivas, mejoras para el ambiente laboral, entre otros.

### Entrevista 3

Docente B:

1.- ¿Cómo entiendes el trabajo colaborativo en el ámbito educativo entre docentes?

Es un trabajo que se debe realizar en conjunto con los colegas, sea de la misma o de distintas áreas. Estas deben ir acompañadas de intervenciones que den el espacio a dar opiniones y mejoras sobre nuestro trabajo

pedagógico.

2.- ¿Consideras que una mayor profundización en el trabajo colaborativo impacta en la práctica docente y en el desarrollo profesional de los educadores?

Si, ya que, al dar las instancias, se da la oportunidad de mejoras en ámbitos que tal vez a ojos propios no se han podido observar. Esto quiere decir, potenciar el aprendizaje y el desarrollo profesional entre los docentes, mejorando la calidad educativa beneficiando a los estudiantes.

3.- ¿De qué manera puede el trabajo colaborativo beneficiar la práctica y el desempeño docente en la escuela?

Se pueden observar distintos beneficios dentro de un trabajo colaborativo, sin embargo, los que más podrían sobre destacar, sería el intercambio de experiencias y conocimientos que cada docente adquirió en su carrera. Dar el espacio a saber qué cosas se pueden mejorar en las planificaciones y evaluaciones que se tienen hasta a la fecha. Y por último y no menos importante, entregar un apoyo emocional y profesional entre los docentes, ya que el compartir lo que van sintiendo en su profesión ayudaría a dar un estándar de cómo manejar el estrés, la sensación de aislamiento y de esta forma mejorar el bienestar dentro y fuera del aula.

4.- ¿Es importante la incorporación de prácticas colaborativas entre docentes en el entorno

escolar? Justifica tu respuesta.

Si, ya que al incorporar practicas colaborativas no solo se beneficiará el desarrollo profesional entre los profesores, sino que también mejorar la calidad educativa y el bienestar laborar. De esta forma se generará un entorno saludable, dinámico y centrado en el éxito de los alumnos.

5.- ¿Cuáles son las estrategias que se pueden implementar para fomentar la colaboración entre docentes en la escuela?

Una de las estrategias como había mencionado en las preguntas anteriores, es entregar tiempos y espacios exclusivos para mejorar objetivos educativos, sean con reuniones periódicas o planificaciones en conjunto.

De esta forma también se podría desglosar realizar una retroalimentación y un apoyo mutuo entre los pares, tales como observaciones de clases a clase o sesiones de

autoanálisis grupales sobre las técnicas y enseñanzas que se dan en el aula. Y, por último, crear ambientes de confianza y respeto en la comunidad educativa, de esta forma fomentar una comunicación abierta y honesta entre los docentes en donde el trabajo colaborativo se realice de forma cómoda y sin temor a ser juzgados para seguir aprendiendo y mejorando.

6.- ¿Qué elementos del trabajo colaborativo consideras esenciales para integrar en la práctica docente escolar?

Yo creo que la comunicación abierta y efectiva es algo que no puede faltar, que se genere una escucha activa y canales definidos de comunicación que ayuden a intercambiar ideas y resolución de problemas en tiempo real. Segundo, aplicar metas y objetivos en común que ayuden a tener una visión más clara y compartida de las mejoras a la que queremos llegar dentro de nuestras practica educativas, evaluando dentro de la continuidad si estas mejoras van funcionando y favoreciendo el aprendizaje continuo. Y tercero, generar una distribución equitativa de responsabilidades entre los docentes, permitiendo generar una participación activa en donde se generen compromisos individuales y colectivos sobre las tareas o trabajos que van a contribuir esta labor de mejorar el éxito educativo del estudiante.

7.- ¿En qué espacios o momentos se podrían llevar a cabo estas prácticas colaborativas?

Como se mencionaba, las reuniones periódicas deberían realizarse en salas de profesores, bibliotecas o salones grandes, donde puedan sentirse cómodos tanto sea por la infraestructura como el ambiente laboral que se entregue dentro del lugar. Dichas reuniones deben ser destinadas en horarios colaborativos una vez al mes o generar dentro del horario un bloque exclusivo para tener estas reuniones sin chocar con espacios donde el profesorado se vea comprometido con terminar material o trabajo educativo.

8.- ¿Qué competencias y habilidades son necesarias para facilitar el desarrollo del trabajo colaborativo en la escuela?

Una competencia podría ser la comunicación efectiva, de la cual se tenga una escucha activa de ideas, preocupaciones y sugerencias con total confianza y comprensión del grupo, expresando ideas claras y respetuosas que son escuchadas para ser retroalimentadas con altura de mira por el resto del equipo académico. De esta forma se genera un trabajo en equipo con pensamientos críticos y reflexivos sobre las prácticas pedagógicas y la resolución de problemas de manera creativa.

9.- ¿Qué temas crees que podrían abordarse en los espacios destinados al trabajo colaborativo?

Como se mencionaba antes, dar el espacio para la interacción entre pares, da para hablar sobre desarrollo de proyectos que tengan que ver con planificaciones o implementación de proyectos educativos que fortalecerán al equipo. Desarrollar y aprender habilidades blandas, resolver problemas que se estén observando con estudiantes o conocimientos y habilidades que se deban mejorar, abordar temas de liderazgo y toma de decisiones colaborativas, conversar sobre la diversidad e inclusión que no se está viendo en el establecimiento, y por último, estrategias de innovación académica para diseñar modelos de trabajos que favorezcan el desempeño educativo.

#### Entrevista 4

Docente C:

1.- ¿Cómo entiendes el trabajo colaborativo en el ámbito educativo entre docentes?

Que el trabajo colaborativo tiene un fin en común, cumplir un objetivo con un trabajo en conjunto, implica compartir experiencias en beneficio de la práctica pedagógica. Aprender en equipo en favor de los aprendizajes de los estudiantes.

2.- ¿Consideras que una mayor profundización en el trabajo colaborativo impacta en la práctica docente y en el desarrollo profesional de los educadores?

Siento que es fundamental profundizar el tema para producir cambios positivos en la práctica pedagógica. Las experiencias son aportes al trabajo del otro. El diálogo y la reflexión que se puede generar es significativo y enriquecedor para los estudiantes.

3.- ¿De qué manera puede el trabajo colaborativo beneficiar la práctica y el desempeño docente en la escuela?

Al compartir experiencias, éstas se pueden aplicar en el aula y pueden generar mayor motivación e interés en los estudiantes, promueve actividades de pensamiento y reflexión

4.- ¿Es importante la incorporación de prácticas colaborativas entre docentes en el entorno escolar? Justifica tu respuesta.

Es importante incorporar este tipo de prácticas para generar un intercambio de experiencias en aula para poder enriquecerlas con las experiencias de colegas que puedan ser un aporte.

5.- ¿Cuáles son las estrategias que se pueden implementar para fomentar la colaboración entre docentes en la escuela?

Generar instancias de trabajo por área o ciclo.

Planificar actividades en conjunto en la que puedan participar distintas asignaturas.

6.- ¿Qué elementos del trabajo colaborativo consideras esenciales para integrar en la práctica docente escolar?

7.- ¿En qué espacios o momentos se podrían llevar a cabo estas prácticas colaborativas?

En las reuniones de profesores o implementar horas de colaboración para este tipo de instancias.

8.- ¿Qué competencias y habilidades son necesarias para facilitar el desarrollo del trabajo

colaborativo en la escuela?

Liderazgo, empatía, tolerancia, solidaridad.

9.- ¿Qué temas crees que podrían abordarse en los espacios destinados al trabajo colaborativo?

Cómo abordar objetivos de aprendizaje, planificar actividades en conjunto, resolver conflictos, proyectos grupales, tutorías.

Entrevista 5

Docente E

Entrevista semiestructurada

1.- ¿Cómo entiendes el trabajo colaborativo en el ámbito educativo entre docentes?

Como el diálogo conjunto en relación a estrategias y saberes que pueden o no coincidir, pero en cualquier caso es el camino para establecer una mirada conjunta de la práctica y realidad educativa.

2.- ¿Consideras que una mayor profundización en el trabajo colaborativo impacta en la práctica docente y en el desarrollo profesional de los educadores?

Sí, ya que permite establecer relaciones entre los contenidos y enseñanzas. Siempre hay algún aspecto que se puede enlazar.

3.- ¿De qué manera puede el trabajo colaborativo beneficiar la práctica y el desempeño docente en la escuela?

Puede beneficiar en la enseñanza multidisciplinaria. La enseñanza conjunta de un contenido permite ampliar la mirada y pensar el objetivo desde una mirada más crítica.

4.- ¿Es importante la incorporación de prácticas colaborativas entre docentes en el entorno escolar? Justifica tu respuesta.

Sí, es fundamental, ya que así podrían repensarse las planificaciones y la manera en que se enseña.

5.- ¿Cuáles son las estrategias que se pueden implementar para fomentar la colaboración entre docentes en la escuela?

Establecer jornadas para intercambiar ideas y crear material interdisciplinario.

6.- ¿Qué elementos del trabajo colaborativo consideras esenciales para integrar en la práctica docente escolar?

El diálogo, el intercambio respetuoso de ideas.

7.- ¿En qué espacios o momentos se podrían llevar a cabo estas prácticas colaborativas?

Habría que organizar la jornada de trabajo a fin de proporcionar el tiempo necesario sin que éste intervenga en los quehaceres personales.

8.- ¿Qué competencias y habilidades son necesarias para facilitar el desarrollo del trabajo

colaborativo en la escuela?

Analizar y relacionar los distintos puntos de vista; contraponer los puntos en desacuerdo; juzgar y reflexionar durante el proceso.

9.- ¿Qué temas crees que podrían abordarse en los espacios destinados al trabajo colaborativo?

Habilidades de lectura y escritura; aspectos transversales que competan a las distintas áreas, modos de enseñanza.

## **Anexo B:**

*Tabla matriz comparativa de concepciones.*

<b>Matriz Comparativa de Concepciones</b>				
<b>Dimensión de Análisis</b>	<b>Concepciones Docentes</b>	<b>Puntos en Común</b>	<b>Divergencias / Tensiones</b>	<b>Implicancias para la definición institucional</b>
Finalidad del trabajo colaborativo				
Tipo de interacción (coordinación/ cooperación / construcción)				

Foco en el aprendizaje estudiantes.				
Toma de decisiones				
Condiciones necesarias.				
Evaluación y seguimiento				
Preguntas finales: ¿Qué visión queremos institucionalizar? ¿Qué necesitamos re definir?				

Recursos utilizados en las actividades

### Anexo B:

*Acta de reunión*

Acta de Reunión	
Colegio	
Tema de la Reunión	
Fecha de la Reunión	
Horario:	Inicio: Término:
Asistencia	
Docente	Firma

Tabla

### Anexo C:

*Matriz de análisis; Trabajo colaborativo en el EID y MBE*

	<b>Dimensión/ Dominio asociado</b>	<b>Orientación Normativa Vigente Sobre Colaboración (Síntesis)</b>	<b>Evidencia actual de la unidad educativa</b>	<b>Nivel de desarrollo Alto/Medio/Bajo/ Inexistente</b>
Dimensión EID	Liderazgo			
	Gestión Pedagógica			
	Formación y Convivencia			
	Gestión de Recursos			
Dominio MBE	Dominio C: Enseñanza para el aprendizaje			
	Dominio D: Responsabilidades Profesionales			

**Anexo D:***Matriz de brechas y proyección.*

<b>Brecha Priorizada</b>	<b>Impacto en el Desarrollo Profesional</b>	<b>Urgencia Alta/Media/Baja</b>	<b>Acción Estratégica Propuesta</b>	<b>Responsable</b>

**Anexo E:***Matriz de Inventario Prioritario de Necesidades Pedagógicas*

<b>Inventario de Necesidades Pedagógicas</b>				
<b>Necesidad Identificada</b>	<b>Impacto (1 A 4)</b>	<b>Urgencia (1 A 4)</b>	<b>Nivel De Prioridad (1-4)</b>	<b>Justificación Pedagógica</b>
Limitación				
Vinculación MBE				

**Anexo F:***Matriz de Registro de Limitaciones Institucionales*

<b>Registro de Limitaciones Institucionales</b>				
<b>Tipo de limitación</b>	<b>Situación Identificada</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Nivel de Impacto Alto/Medio/Bajo</b>	<b>Observaciones</b>

**Anexo G:***Matriz de especificación Normativa Institucional*

<b>Normativa Institucional</b>				
<b>Dimensión</b>	<b>Definición Acuerdo</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha De Formalización</b>
Requerimientos Normativos				
Delimitación Conceptual				
Espacios Físicos Asignados				
Hora Semanal Definida				

**Anexo H:**

*Instrumento de Registro del Plan de Trabajo Colaborativo*

<b>Plan de Trabajo Colaborativo</b>	
Estrategia Colaborativa	
Objetivo Específico	
Responsables	
Periodicidad	
Evidencia	
Fecha De Ejecución	
Estado Planificada/ Ejecutada/ Pendiente	
Observaciones	