

# DESARROLLO DE MECANISMOS PARA EL TRABAJO COLABORATIVO



**TRABAJO COLEGIADO**



Subsecretaría de Educación Media Superior

DESARROLLO DE MECANISMOS  
PARA EL TRABAJO COLABORATIVO



# CONTENIDO

## **El trabajo colaborativo y su importancia en la Educación Media**

**Superior.....7**

**Conformación de los grupos de colaboración.....11**

**Elementos básicos del trabajo colaborativo.....15**

*Interdependencia positiva.....15*

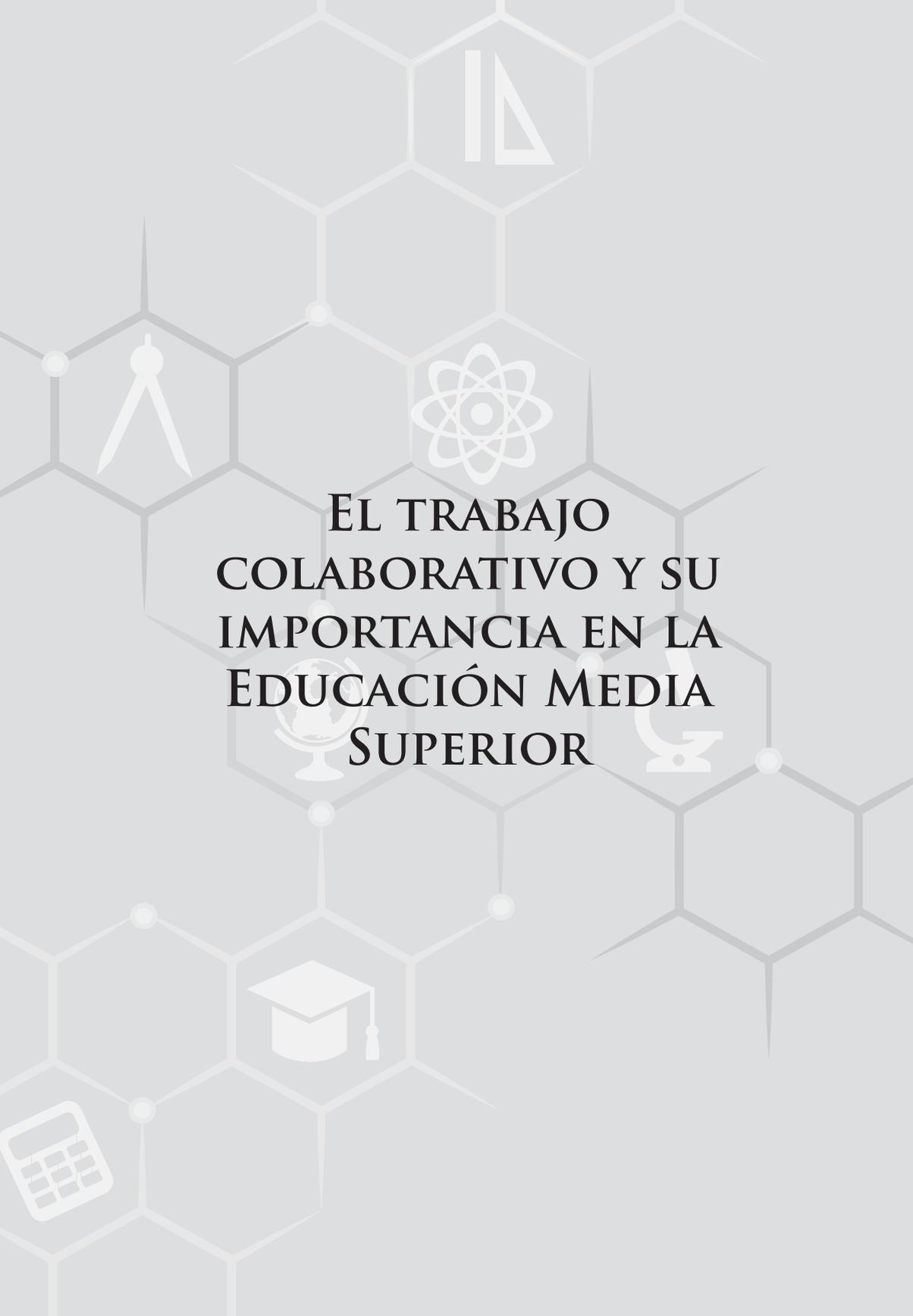
*Responsabilidad individual.....17*

*Habilidades Sociales.....21*

*Interacción (cara a cara o virtual).....22*

*Procesamiento de grupo.....24*

Se permite la reproducción total o parcial del material publicado citando la fuente. Los textos son responsabilidad del autor y no reflejan necesariamente la opinión de la Subsecretaría de Educación Media Superior.



**EL TRABAJO  
COLABORATIVO Y SU  
IMPORTANCIA EN LA  
EDUCACIÓN MEDIA  
SUPERIOR**



## El trabajo colaborativo y su importancia en la Educación Media Superior

El ser humano nació para vivir en sociedad, su sentido de vida es social y su desarrollo humano, espiritual y profesional lo alcanza en plenitud cuando es en interacción con otros. Lo mismo ocurre con el aprendizaje. Si bien es cierto, el aprendizaje tiene una dimensión individual de análisis, conceptualización y apropiación, éste se desarrolla en su mejor forma a través del aprendizaje en colaboración con otros.

Etimológicamente, colaborar (*cum labore*) significa trabajar con otro, por lo tanto, lleva una intención implícita: tener objetivos comunes y otra explícita: “agregar valor”, esto es, producir algo nuevo o distinto a través de la colaboración. Todo esto es muy diferente del simple intercambio de información o indicación de instrucciones, como podría ocurrir en algún tipo de tutorial. En un grupo colaborativo existe una autoridad compartida y una aceptación por parte de los miembros del grupo, de la responsabilidad de las acciones y decisiones del grupo.

En el ámbito docente, el trabajo colaborativo no es únicamente una técnica para el salón de clases, sino una filosofía de trabajo en un grupo de personas que comparten objetivos y metas comunes. En este sentido, la colaboración se convierte en una forma de acción en todos los grupos donde se participa y las técnicas y actividades basadas en la colaboración pueden ser utilizadas en todos los niveles y formas de organización formales e informales.

La premisa fundamental del trabajo colaborativo es el consenso construido a partir de la cooperación de los miembros del grupo, en contraste con la competencia en donde unos individuos son mejores que otros. Los participantes del trabajo colaborativo aplican la filosofía en el salón de clases, en reuniones de trabajo y comités, con grupos comunitarios y sociales, y en general, como una forma de vida y de convivir con otras personas.

La función principal del trabajo colaborativo en el ámbito académico es crear una relación directa entre las diferentes áreas de aprendizaje, por medio de una estrategia donde todos trabajan en forma conjunta para aprender y obtener resultados óptimos.

De tal forma que los aprendizajes logrados a través de la colaboración, responden a un nuevo contexto socio cultural y a la dinámica social, cultural y económica en la que están también inmersos los estudiantes en edad de cursar el bachillerato, un contexto donde se define el “cómo aprendemos” (socialmente) y “dónde aprendemos” (en redes de colaboración).

En este contexto, el término “aprendizaje colaborativo”, es decir, el aprendizaje que se logra mediante redes de colaboración, se ha desarrollado a través de distintas vertientes que buscan aproximarse a su significado: los grupos de aprendizaje, comunidades de aprendizaje, enseñanza entre pares, aprendizaje cooperativo; todas validadas por la visión de que el aporte de dos o más individuos que trabajan en función de una meta común, puede tener como



resultado un aprendizaje más enriquecido que la propuesta de uno sólo, esto motivado por las interacciones, negociaciones y diálogos que dan origen a un nuevo conocimiento.

Si bien en todo el ámbito académico resulta importante el trabajo colaborativo, es en la educación media superior donde, como estrategia de participación y mejora continua, se vuelve de vital importancia pues es una forma eficaz de responder a los desafíos que traen consigo las nuevas generaciones de jóvenes que cursan el bachillerato, y que cuentan cada vez con más habilidades, destrezas, talentos pero también necesidades muy diversas y cada vez más marcadas, como lo es el acompañamiento que requieren para concretar con éxitos su proyecto educativo.

Por ello, es en el seno de la interacción y de la reflexión compartida donde los docentes pueden encontrar respuestas concretas a retos sustantivos de la educación media superior y sobre todo focalizar los esfuerzos para atender desafíos específicos de su propio plantel en temas como: el abandono escolar, la eficiencia terminal, el índice de reprobación, estrategias para generar el interés de los jóvenes en sus clases e incentivar su compromiso con el aprendizaje y mecanismos para mejorar la práctica docente, entre otros.

En este sentido resulta importante dotar a las comunidades académicas de los planteles de las herramientas para impulsar la participación comprometida de todos los docentes en los temas académicos comunes, en la generación de estrategias de mejora de la práctica docente cotidiana y en el aseguramiento de la concreción de un modelo educativo basado en el desarrollo de competencias, que son los objetivos del trabajo colegiado docente en la educación media superior.



The background features a light gray hexagonal grid pattern. Within the grid, several white icons are placed: a set square in the top center, a compass on the left, an atomic symbol in the middle, a globe on the left, a microscope on the right, a graduation cap in the bottom center, and a calculator in the bottom left corner.

# CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE COLABORACIÓN



## Conformación de los grupos de colaboración

En el proceso de conformación de las academias y la definición de los roles al interior de ellas, es importante tener claros los objetivos de su integración en la educación media superior y las características de éstas en tanto grupos colegiados de trabajo cuyas funciones las realizan bajo el formato de trabajo colaborativo.

En este sentido, resulta pertinente aclarar las diferencias sustantivas entre el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo para definir con toda contundencia que desde su conformación y en el desempeño de sus funciones las academias deben responder a un espíritu de colaboración colegiado y deben desempeñarse como redes de aprendizaje docente:

<b>Características</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Trabajo colaborativo</b>
Participantes	Grupos heterogéneos	Grupos homogéneos
Liderazgo	Definido	Compartido
Responsabilidad	Individual	Compartida
Objetivo final	Completar tarea	De aprendizaje
Rol del encargado/ presidente	Coordinador	Escasa intervención

Fuente: Navarro et al. (2013). Revista Electrónica de Didáctica en Educación Superior, No. 6. "Uso intensivo de herramientas de colaboración en línea en educación superior"

Habiendo clarificado lo anterior, es importante señalar los principales momentos que conforman el proceso de formación de los grupos colaborativos, no sin antes mencionar que la conformación de las academias deben también responder a los lineamientos y normas de la Subsecretaría de Educación Media Superior aplicables para tales fines.

No obstante, de manera general y atendiendo a lo que la literatura señala sobre la conformación de los grupos de colaboración, es posible sintetizar los 4 momentos principales en el proceso. Es muy importante que los responsables de esta tarea los tengan presentes a fin de poder prever el impacto, la participación de los miembros del grupo y evitar cualquier riesgo que pueda impactar negativamente al grupo:

### 1. Etapa de Formación:

Es el momento en el que todos los docentes se conocen, definen el marco de las relaciones, los niveles de interdependencia y el modo de organizarse para que todos puedan hacer bien su trabajo. Es el momento propicio para generar la confianza suficiente que permita que los docentes perciban a la academia como una red de aprendizaje y colaboración.



## 2. Etapa de Polarización:

En todos los grupos de colaboración recién creados y aún en aquellos no tan recientes, se presenta un periodo de tensión, polarizaciones y/o enfrentamientos entre sus miembros. Es importante que los líderes y/o facilitadores lo identifiquen para que puedan ofrecer salidas de solución razonables y que respondan a las necesidades planteadas por todos los miembros de manera equitativa.

Es común que al interior de los grupos de colaboración existan diferencias y las ideas compitan, sobre todo para ser tomadas en cuenta; pueden existir tensiones y polarizaciones por conflictos de relación personales. El reto consiste en convertir estos desafíos en fortalezas para el grupo y saber que no se espera que todas las ideas confluyan sin diferencias por el contrario, de las diferencias y el análisis de las mismas surgen los grandes acuerdos; lo importante es tener la sensibilidad para mantener la calma, tolerar la presencia de conflictos y sobre todo, estar dispuestos a encontrar alternativas de solución.

## 3. Etapa de Normalización:

Generalmente después de que las tensiones y polarizaciones fueron atendidas de la manera adecuada, el grupo atraviesa por un mejor momento conocido como de normalización en el que se superan los conflictos y se cumplen las reglas, se establecen los valores, normas de comportamiento y métodos para el trabajo colaborativo. En conclusión, se diseña el futuro, se adquieren y cumplen compromisos.

Este momento es importante porque representa una gran ventana de oportunidad para la planeación, la realización de las tareas y el involucramiento efectivo de todos los miembros.

Se debe tener cuidado en considerar que esta etapa no será permanente si no se implementan los mecanismos necesarios para facilitar y fortalecer el trabajo del colegiado; la academia puede enfrentar el riesgo de experimentar un círculo no virtuoso de retorno a la etapa de polarización.

## 4. Etapa de Rendimientos:

Después de que la academia aprovechó el potencial de los momentos de normalización que su propio ejercicio generó, es previsible una etapa de rendimientos, es decir se empiezan a cumplir las metas y esto genera a su vez un periodo muy importante que cohesionan al grupo porque sus miembros perciben la utilidad de todos los esfuerzos realizados.

Es importante maximizar esta etapa para consolidar la estructura de la academia, la asignación y flexibilización de los roles en función de la experiencia y los nuevos desafíos.

Es momento de que el grupo reflexione sobre su desempeño y logros, que establezca formas eficaces para solucionar sus problemas y evitar los desgates innecesarios y asegurar los procesos que han resultado efectivos.





# ELEMENTOS BÁSICOS DEL TRABAJO COLABORATIVO



## Elementos básicos del trabajo colaborativo

El trabajo colaborativo se fundamenta en cinco elementos básicos que ayudan a construir y conseguir la colaboración entre los miembros del grupo:

- Interdependencia Positiva
- Responsabilidad Individual
- Habilidades Sociales
- Interacción (Cara a Cara o Virtual)
- Procesamiento de Grupo

Estos cinco elementos interactúan de manera intencionada para conseguir que el grupo no sólo aprenda de manera colaborativa mientras desarrolla alguna actividad y consigue resultados, sino que a través de ellos se consigue transferir la filosofía de colaboración hacia cada uno de los miembros del grupo.

### *Interdependencia Positiva*

La interdependencia positiva es un elemento clave para el logro de los propósitos del trabajo colaborativo; está debidamente instrumentada cuando los miembros del grupo son conscientes de que el éxito de cada uno depende del éxito de los demás; es decir los éxitos individuales están supeditados al éxito del grupo como entidad.

Sin embargo la interdependencia positiva y el sentido de pertenencia y compromiso con el grupo deben ser impulsados, a través de la orientación, guía y acompañamiento de sus líderes de las academias, esto no es algo que suceda por casualidad ni producto de la dinámica de interacción por sí sola.

Para impulsar la interdependencia positiva es necesario:

#### 1. Definir y comunicar con claridad las metas y tareas comunes.

- Se debe tener especial cuidado en que las metas sean realmente sobre temas sustantivos para el grupo y para el plantel.
- Es importante recordar que las metas son respuestas de solución a problemas o desafíos específicos y su logro debe depender de los miembros del grupo. El grupo o academia debe asegurarse que el logro de las metas propuestas dependan de la misma academia y no de agentes o circunstancias ajenas al grupo.

Ejemplo de meta correctamente planteada en la academia de matemáticas: reducir en un 50% el índice de reprobación en los cursos de matemáticas II durante la segunda evaluación parcial.

- Las metas deben descomponerse en indicadores que permitan a todos los miembros de la academia identificar tanto las “unidades de medición” como el grado de avance en el logro de las metas propuestas.



Ejemplo:

Acuerdo de la reunión de academia: Los docentes que imparte los cursos de matemáticas implementarán acciones para reducir en un 50% el índice de reprobación en los cursos de matemáticas II durante la segunda evaluación parcial.

- Meta: reducir en un 50% el índice de reprobación en los cursos de matemáticas II en el 2do examen parcial.
- Unidad de medición: Porcentaje de alumnos reprobados
- Fecha de cumplimiento de la meta: segunda evaluación parcial..
- Responsables: docentes que imparten cursos de matemáticas II.

2. Distinguir los esfuerzos que cada miembro del grupo realizará y que son indispensables para el logro de las metas.

- Es importante que todos los miembros tengan claro cómo se avanzará en el cumplimiento de los objetivos y cuál será su aportación, para este fin resulta indispensable llevar un registro de los compromisos adquiridos en cada sesión, con los nombres de los responsables, las metas y la fecha para su cumplimiento. Se sugiere que en cada reunión subsecuente se asigne un tiempo específico para revisar los avances y escuchar las áreas de oportunidad identificadas durante la realización de las actividades.

El siguiente es un ejemplo de formato para el registro de compromisos y avances:

Academia de: Matemáticas				Fecha de la reunión: 10 de enero de 2014		
Nombre de los asistentes a la reunión:						
compromiso	Meta	Responsables	Fecha para cumplimiento de la Meta	Registro de Avances		
				Fecha	Logros	Observaciones
Reducir el índice de reprobación en los cursos de matemáticas II en el 2do examen parcial.	50%	Prof. Juan Carlos López. Prof. Saúl Pérez Gómez Profa. Guadalupe Sánchez Juárez	28 de febrero de 2015	25 enero 2014	El Profr. Juan Carlos López ha impartido 2 asesorías fuera del horario de clases. Reporta que después de éstas, todos sus alumnos han entregado todas sus tareas.	Los alumnos se mostraron interesados en las asesorías, asistieron alumnos de grupos de otros profesores.



**3. La interdependencia positiva** se estructura por los miembros del grupo, **no es impuesta**. Para ello se sugiere que en las reuniones se generen dinámicas participativas que impulsen que todos los miembros:

- Se pongan de acuerdo en la respuesta y las estrategias de solución para cada problema abordado (interdependencia de la meta)
- Cumplan con las responsabilidades del rol asignado (interdependencia entre los roles)

Lo anterior se facilita cuando todos y cada uno de los miembros del grupo coinciden en:

- Compartir un objetivo en común
- Ser dependientes de los recursos de otros
- Estar dispuestos a dividirse el trabajo

La interdependencia positiva, en la práctica tiene sentido y puede considerarse como una fortaleza del grupo cuando sus miembros han hecho suya la frase de Juan Rulfo “O nos salvamos juntos o nos hundimos separados”.

### *Responsabilidad Individual*

El segundo componente básico del trabajo colaborativo es la responsabilidad de cada uno de los miembros que a su vez es requisito indispensable para el logro de la interdependencia positiva en el grupo. Para lograrlo, como grupo de colaboración la academia debe ser capaz de establecer dos niveles de responsabilidad:

- 1) El colectivo debe responsabilizarse de alcanzar sus objetivos de academia.
- 2) Cada uno de sus miembros debe ser responsable de contribuir, con su actitud y tarea, a la consecución del éxito del trabajo colectivo.

No obstante, es claro que el logro de los objetivos sólo es posible a través de la suma de los esfuerzos individuales compartidos, es también muy importante que el grupo se asegure de impulsar y fortalecer de manera permanente el compromiso y participación activa de cada uno de sus miembros. La academia debe tener siempre presente que los docentes que aprenden y mejoran su tarea de manera colegiada son, mucho más competentes que los que lo hacen individualmente.

Para lograrlo se sugiere:

1. Asegurar que la participación de todos los miembros de la academia sea equivalente entre todos para que así no exista el individualismo.
2. El líder o facilitador de la academia debe cuidar la igualdad de oportunidades para el éxito. Todos los docentes pueden contribuir a la consecución de la tarea y al reconocimiento grupal si mejoran su propio rendimiento anterior, lo cual permitirá que todos los esfuerzos, tanto de los más experimentados como de los novatos, sean valiosos y necesarios para el logro de la meta de la academia.
3. Que durante las sesiones de trabajo el líder o facilitador defina



claramente los objetivos y funja como un mediador cognitivo en cuanto a proponer preguntas esenciales que realmente apunten a la construcción del conocimiento y no a la repetición de información ya obtenida anteriormente (repeticiones que generan desinterés).

4. Que el líder o facilitador monitoree y de seguimiento al cumplimiento de los compromisos, incentivando la participación y reconociendo los logros individuales que apunten al logro de la meta común, por pequeños que sean.
5. Es necesario formar la “competencia social” de los docentes. No es suficiente reunir a los docentes esperando que sus experiencias previas les proporcionen todo lo necesario para el trabajo en equipo. Se debe tener en cuenta que las probabilidades de interacción negativa son altas, por ello es necesario implementar estrategias e impulsar las destrezas docentes para hacer frente a las complejas dinámicas del grupo y para conseguir una sinergia donde todos asumen responsabilidades de cara a los objetivos del grupo y al aprendizaje individual.
6. Impulsar que los docentes identifiquen en su plan de mejora, las contribuciones que el trabajo colaborativo les redituará. Se propone que la academia entregue a todos los participantes un formato de llenado individual en el que puedan llevar un registro individual de las contribuciones de la academia a su desarrollo profesional, esto les permitirá verbalizar y clarificar los beneficios logrados, es recomendable que al finalizar cada sesión se asigne unos minutos para el registro correspondiente.

El siguiente es un ejemplo de formato para incentivar la reflexión individual de los miembros de la academia:

Academia de:	Nombre del docente:
Registro de aprendizajes individuales logrados a través de mi participación en la academia	
Durante las reuniones de trabajo colegiado	Fuera de las reuniones
Fecha reunión: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aprendí de la interacción con mis compañeros durante la reunión?</li> <li>• ¿Cómo puedo incorporar lo aprendido a mi práctica docente cotidiana?</li> </ul>	Fecha: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aprendí hoy al interactuar con mis compañeros de academia fuera de las reuniones?</li> <li>• ¿Cómo puedo incorporar lo aprendido a mi práctica docente cotidiana?</li> </ul>
Comentarios adicionales:	Comentarios adicionales:



7. Facilitar los mecanismos pertinentes para que todos los docentes acudan a las reuniones de la academia llevando la información individual que abone al logro de las metas y sirva para construir un diagnóstico integral sobre los logros y áreas de oportunidad del plantel. Independientemente de los temas coyunturales, se sugiere tener siempre presente los siguientes temas:
- Experiencias exitosas de los docentes en su práctica cotidiana.
  - Retos o problemáticas enfrentadas durante la práctica pedagógica.
  - Indicadores de logro académico: índice de aprobación, promedio general de calificaciones, índice de asistencia a clases de los alumnos.

A continuación se propone un formato general que puede solicitarse a todos los docentes previo a las reuniones de las academias como insumo para generar un diálogo fructífero y asegurar se aborden los temas que son relevantes para la mejora de la práctica docente:

Este formato debe llenarse antes de cada reunión de academia. La información será usada como insumo para generar el diálogo sobre temas comunes que son relevantes para la mejora, el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.



Registro de Logros Docentes Individuales Mensuales			
Academia de:		Fecha de la reunión:	
Nombre del docente:			
Materias del área que imparte el docente:			
1.Experiencias exitosas compartidas: Describa brevemente sus prácticas y/o experiencias exitosas en el mes inmediato anterior: <ol style="list-style-type: none"> <li>Asegúrese de incluir: nombre de la materia, nombre de la actividad, fecha de realización, número de alumnos y/o docentes que participaron.</li> <li>Señale puntualmente al menos 2 razones de por qué considera que ésta actividad/experiencia es exitosa.</li> </ol>			
2.Retos compartidos: Describa brevemente los retos o desafíos que como docente haya enfrentado en sus clases y grupos en el mes inmediato anterior: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegúrese de incluir: nombre de la materia, periodo o fecha en que enfrentó esta problemática, número de alumnos y/o docentes que participaron.</li> <li>- Señale puntualmente al menos 2 opciones de solución que usted ha pensado para resolver estos retos o desafíos.</li> </ul>			
3.Indicadores de logro académico: Para cada uno de los grupos que imparte indique por favor los siguientes indicadores:			
	Mes inmediato anterior	Hace dos meses anteriores	Acumulado del semestre
% de aprobación			
Promedio general de calificaciones			
% de asistencia a clases			
# de alumnos que se dieron de baja o dejaron de asistir a clase			
Comentarios, sugerencias o inquietudes adicionales que quisiera compartir en la próxima reunión de la academia			



## Habilidades Sociales

Cuando hablamos de habilidades de manera muy concreta nos referimos a la capacidad que tiene una persona para realizar o ejecutar una determinada conducta o realizar una tarea específica pero cuando nos referimos a habilidades sociales, se trata de las capacidades para realizar determinada tarea en intercambio con otras personas y obtener resultados favorables para todos.

En términos de habilidades sociales existen condicionantes que no sólo las cualifican, sino que las complementan en aras de un trabajo colaborativo eficaz, eficiente y productivo en las academias, tales como: el respeto, la ética, la diplomacia, y la equidad, entre otras.

En este sentido es muy importante que todos los miembros de la academia tengan claro que la simple entrega de información, proyectos o productos terminados NO es equivalente al desarrollo de habilidades sociales al interior del grupo, ya que éstas suponen un proceso de retroalimentación y comunicación permanentes, de manera que la habilidad social no termina en la inacción del otro, es decir, la habilidad social supone beneficios para ambos implicados. La comunicación permanente y efectiva, fundamento de las relaciones de intercambio, se produce en un indeterminado caudal de consecuencias positivas de uno para con el otro y viceversa.

Pero, para que todos los miembros de la academia desarrollen y fortalezcan las habilidades sociales que impulsen el logro de las metas en beneficio de todo el colectivo, es necesario que el grupo realice estrategias específicas encaminadas a asegurar su logro:

1. Se sugiere que como grupo se establezcan las “Reglas de Oro” tanto de las reuniones como de la comunicación en general, éstas deben tenerse presentes en los momentos importantes como colectivo: durante las reuniones y en los formatos que se enviarán de manera virtual. Algunos de los aspectos que pueden ser incluidos en estas Reglas de Oro son:

### REGLAS DE ORO DE LA ACADEMIA

#### 1. Para las reuniones de trabajo:

- Puntualidad.
- Traer realizadas y terminadas las tareas y actividades asignadas.
- Lectura obligatoria de los acuerdos de la reunión anterior y aprobación de la agenda de la reunión actual.
- Participar activamente en los momentos de diálogo grupales.
- Respetar el uso de la palabra de los demás colegas (no interrumpir).
- Ser concisos y precisos en los comentarios limitando las aportaciones a los temas que forman parte de la agenda.
- Tomar nota de los acuerdos logrados.
- No abrir computadoras.
- Limitar el uso de celulares.



## REGLAS DE ORO DE LA ACADEMIA

### 2. Para la comunicación asíncrona:

- Determinar cuáles serán las vías y canales formales de comunicación.
- Responder/confirmar la recepción de toda la comunicación que se reciba.
- Cumplir las fechas y horarios de las entregas.
- Ser respetuosos en la redacción de los mensajes.
- Limitar los mensajes a los temas en cuestión, si se requiere abordar otro tema se sugiere enviar un comunicado distinto.
- Ser conciso y preciso en comentarios, aportaciones y redacción de mensajes.
- Limitar el envío de los mensajes a los remitentes que estén directamente involucrados, enunciándolos en el texto del mensaje (miembros de la academia de Ciencias Naturales) en caso de incluir a alguien más se debe aclarar en el cuerpo del mensaje (incluyo en este mensaje al director del plantel)
- Se deben leer todos los mensajes recibidos sobre el tema, antes de responder para evitar repeticiones y/o saturaciones de información.

### *Interacción (cara a cara o virtual)*

El componente de mayor importancia en el trabajo colaborativo es la interacción efectiva y positiva entre sus miembros, la cual puede ser de forma presencial o a distancia ya sea de manera síncrona o asíncrona. Se sugiere priorizar la interacción presencial, ya que ésta impulsa también un sentido de pertenencia al grupo que resulta benéfico para alcanzar las metas y para un mejor involucramiento de los docentes en los temas comunes.

Uno de los retos principales para las academias es mantener una interacción constante entre sus miembros y lograr que todos participen de manera proactiva; finalmente la fortaleza principal de la academia es representar para sus miembros un espacio de convergencia, comunicación e interacción en la que pueden no sólo plantear retos y desafíos, sino también compartir experiencias exitosas y, lo más importante, aprender todos de todos.

Una interacción fluida, constante y en un ambiente de respeto y apoyo mutuo, son los que afectan positivamente los resultados del aprendizaje. La interacción efectiva y permanente entre los docentes permite un seguimiento cercano a los avances y el intercambio de experiencias; los docentes aprenden de ese compañero con el que interactúa día a día. En la medida en que se posean diferentes medios de interacción, la academia podrá enriquecerse, aumentar sus esfuerzos y retroalimentarse.

Como ya se plantea en los demás componentes del trabajo colaborativo, en la academia cada docente precisa, para llevar a cabo con éxito su tarea individual, que los compañeros del grupo alcancen exitosamente también sus tareas individuales. Para ello, como colectivo deben compartir recursos y brindarse



todo el soporte y ayuda precisos, a la vez que agradecer y aplaudir la tarea alcanzada por los demás y esto sólo se consigue a través del intercambio e interacción constante.

1. Para lograr una interacción efectiva al interior de las academias, hay importantes actividades cognitivas y de dinámica interpersonal que deben impulsarse:
  - Es de suma importancia que los docentes promuevan entre ellos su propio aprendizaje. Lo cual incluye explicaciones sobre cómo resolver problemas, explicar un determinado concepto o conocimiento a los estudiantes y asegurarse de que lo han entendido.
  - Resulta muy productivo que los docentes aprovechen el potencial de la academia para discutir los conceptos relacionados con aquello en lo que se está trabajando y que conectan el trabajo presente con aquello que se aprendió en el pasado y cómo se puede transmitir este cúmulo de aprendizajes a los estudiantes.
  - Todas las actividades deben estructurarse en procedimientos de grupo que aseguren la cooperación efectiva en un ambiente académico de soporte, en el que cada docente tiene al menos a otro docente que está comprometido con él/ella como persona y comparte el mismo objetivo. Esta promoción de las relaciones personales entre los docentes los lleva a asumir un compromiso entre todos a la vez que se comprometen con el éxito de una tarea común.
2. En aras de que la interacción efectiva entre los miembros de la academia sea una de las fortalezas del grupo, los líderes o facilitadores del trabajo de la academia deben cuidar que tanto en la interacción presencial como a distancia el grupo trabaje en un ambiente de disponibilidad y apoyo mutuo. En las redes de aprendizaje, el grupo intercambia información, conocimientos, se retroalimenta y comparte estímulos creativos y sobre todo, se autorregula. No debe sorprender que la calidad de la relación entre los miembros de la academia tenga un impacto enorme sobre los resultados.
3. Parte del desarrollo de las habilidades sociales de los miembros de la academia y la interacción permanente entre los docentes es lo relacionado con los mecanismos para facilitar que los productos e información que se genere responda a patrones y normas que faciliten su interpretación independientemente de la temporalidad. Hoy en día contamos con principios de comunicación que responden más a tendencias que a un código de comunicación formal y académico, y su uso indebido pueden facilitar hoy su interpretación pero mañana puede no ser fácil de entender y/o acceder.

Por lo que se sugiere que la sociabilización del colectivo se realice a través de mecanismos que permitan una documentación permanente y el resguardo de la información estratégica de manera que sea accesible para todos los miembros y que pueda ser archivada a través del tiempo. Se debe tener cuidado con el uso de envío de documentos a través de plataformas como Facebook y Google cuya propiedad es ajena al grupo y que dependen de ciertas condiciones de conectividad para acceder a los documentos.

Si se usaran estas herramientas se sugiere tener una copia física o los archivos electrónicos de todos los documentos, independientemente de su disponibilidad en línea.



### *Procesamiento de Grupo*

Es uno de los componentes más importantes del trabajo colaborativo porque permite el cierre de los proyectos, la mejora continua y el involucramiento de todos los miembros en la revisión permanente de en qué se ha avanzado y qué falta mejorar para lograr las metas propuestas. Involucra la discusión frecuente en el grupo, sobre que tan bien se están alcanzando las metas y que tan bien están las relaciones de trabajo entre sus miembros; el objetivo es efectuar los cambios necesarios para incrementar la efectividad y mejorar la percepción de todos los docentes sobre el trabajo de la academia.

Es importante que el grupo no olvide este paso; es común que una vez involucrados en las tareas y las fechas de realización se deje para después éste que es un ejercicio de mejora cotidiana de la academia ya que, entre otros beneficios, ayuda a:

- Enfocarse en el mantenimiento del grupo.
- Facilitar el aprendizaje de las habilidades sociales y colaborativas de los docentes.
- Asegurar que los docentes reciban retroalimentación sobre su participación en la academia.
- Recordar a los docentes la importancia de practicar y fortalecer sus destrezas colaborativas de manera permanente y consistente.

El procesamiento del grupo también debe facilitarse a través de mecanismos que ayuden a cada uno de los integrantes a clarificar su participación, valorar las aportaciones de sus compañeros y sobre todo, identificar las áreas de mejora de su propio desempeño y de la academia en tanto red de aprendizaje.

A continuación se sugiere un formato con las principales preguntas para facilitar este proceso de reflexión:



Procesamiento y Mejora de la Academia	
Academia de:	Fecha:
Nombre del docente:	
Materias del área que imparte el docente:	
<p>1.Desempeño individual</p> <p>Considerando el periodo comprendido entre la última reunión de procesamiento y mejora de la academia, responda de manera breve y puntual las siguientes preguntas sobre su participación en la academia:</p> <p>A) ¿Que hice que fue de ayuda para el logro de las metas de la academia?</p> <p>B) ¿Qué puedo mejorar para contribuir de mejor manera al logro de las metas de la academia?</p> <p>C) ¿Qué apoyos necesito de mis compañeros de la academia para mejorar mi contribución al grupo?</p>	
<p>2.Desempeño del grupo</p> <p>Considerando el periodo comprendido entre la última reunión de procesamiento y mejora de la academia, responda de manera breve y puntual las siguientes preguntas sobre su percepción del desempeño de la academia:</p> <p>A) ¿Qué hicieron sus colegas docentes para el logro de las metas de la academia? (si recuerda los nombres de quienes realizaron estas actividades/acciones, por favor inclúyalos)</p> <p>B) ¿Qué podemos mejorar como grupo para alcanzar las metas propuestas?</p> <p>C) ¿Qué podría usted aportar para que sus colegas mejoren su participación en la academia?</p>	
<p>3.Comentarios adicionales:</p> <p>Escriba aquí los comentarios y sugerencias adicionales que no estén contemplados en las preguntas anteriores.</p>	



Se recomienda que los líderes y/o facilitadores del trabajo de la academia se aseguren que el contenido de todos los formatos, ejercicios y/o tareas asignadas a los miembros sean parte de la agenda de temas de las reuniones. Se sugiere asignar un tiempo específico para que todos los docentes tengan oportunidad de compartir con el grupo sus reflexiones y escuchar respetuosamente las de los demás.

Es importante tener en cuenta que los formatos son pretextos para incentivar la reflexión de los docentes y generar el ambiente propicio en la academia. Su llenado y elaboración no representa el fin en sí mismo, es decir, de nada sirven muchos formatos debidamente llenos si como academia no se crean los espacios necesarios para que el ejercicio de reflexión que conllevan permeen el trabajo cotidiano del grupo.

Conviene que la academia conserve un archivo en el que todos los miembros depositen sus ejercicios, formatos y entregas de manera que exista una evidencia tangible del trabajo que todos los docentes realizan de forma comprometida para lograr las metas propuestas por el colegiado.





Se terminó de imprimir y encuadernar en febrero de 2015  
en Impresora y Encuadernadora Progreso, S. A. de C. V. (IEPSA),  
Calzada San Lorenzo 244; C.P. 09830, México, D. F.  
El tiraje fue de 18,000 ejemplares.

**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



Subsecretaría de Educación Media Superior