

Anexo 2. Condiciones institucionales y trabajo colaborativo entre docentes. Estudio exploratorio en educación básica y media superior¹

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) realizó un estudio que tuvo como objetivo explorar la relación entre las condiciones institucionales —formales e informales— y el trabajo colaborativo entre docentes, así como identificar la prevalencia de tales condiciones en algunos ámbitos de la educación básica y media superior. Los resultados obtenidos permiten contribuir a delinear rutas de acción para impulsar la mejora continua en la educación.

Se parte de la idea de que el trabajo colaborativo es una variable fundamental en las actividades que desarrollan las comunidades escolares, y puede tener un impacto significativo en la mejora educativa al orientar, potenciar y dotar de pertinencia las acciones de las y los docentes. Además, es una herramienta para impulsar la interacción entre los distintos actores educativos —directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia—. El trabajo en equipo, la planificación conjunta, la reflexión pedagógica compartida y la retroalimentación son elementos fundamentales que contribuyen a la mejora del aprendizaje y el desarrollo profesional de las y los maestros.

Desarrollar el trabajo colaborativo en los colectivos escolares varía de un centro educativo a otro debido a factores como el contexto, los recursos disponibles, las habilidades docentes, la dirección y la gestión, así como la cultura institucional. Esto significa que las condiciones institucionales actúan como un factor impulsor o limitante para la concreción del trabajo colaborativo.

Dos categorías de análisis que permiten reflexionar sobre este tema son: la concepción del trabajo colaborativo y las condiciones institucionales.

El trabajo colaborativo y las condiciones institucionales

El **trabajo colaborativo** es un proceso de construcción social en el que cada participante se enriquece debido a la interacción con otros integrantes del grupo. Aquí, diferentes personas de la comunidad escolar unen sus esfuerzos individuales, conocimientos y habilidades con la finalidad de establecer metas específicas y mecanismos de coordinación, delimitar planes de acción, distribuir actividades y valorar el resultado de sus acciones individuales y colectivas. El concepto se recupera desde una perspectiva organizacional y comunitaria, lo que implica la formación de grupos de trabajo que definen y delimitan sus objetivos y acciones de manera democrática y consensuada. Además, cuenta con las

¹ Texto elaborado a partir del informe “Condiciones institucionales y trabajo colaborativo entre docentes. Estudio exploratorio en educación básica y media superior” (Mejoredu, 2023). Para una mejor lectura se han omitido las citas que el texto original presenta, el cual puede ser consultado en la siguiente liga: https://perfileseducativos.unam.mx/iisue_pe/index.php/perfiles/issue/view/4513/291

siguientes características: a) las funciones y actividades están integradas y distribuidas armónicamente; b) las responsabilidades son compartidas; c) sus acciones apuntan hacia un objetivo común; d) los integrantes invierten tiempo para aprender a trabajar efectivamente.

Por **condiciones institucionales** se alude a aquel conjunto de reglas, procesos, acciones y recursos de la política educativa y de los propios centros escolares que promueven o limitan las acciones colaborativas entre docentes, y que potencialmente pueden favorecer la mejora de sus prácticas de enseñanza o contribuir a la resolución de problemas del plantel escolar. Estas condiciones abarcan desde la infraestructura física, los recursos financieros o materiales, la normatividad y las condiciones laborales, hasta aquellos que se relacionan con el clima organizacional, las interacciones informales y las redes de grupo o comunitarias.

En la intersección de ambos conceptos (concepción del trabajo colaborativo y las condiciones institucionales) se hace referencia **al conjunto de reglas, procesos, acciones, interacciones, rutinas, inercias, símbolos y recursos derivados de la política educativa y de los propios centros escolares que promueven o limitan la reflexión colectiva o colegiada.**

Resultados

A partir del análisis de los resultados obtenidos en el estudio, se pudo observar, que las condiciones institucionales que posibilitan el trabajo colaborativo están conformadas tanto por reglas y normas como por tradiciones y rutinas, lo que reconoce la existencia de **condiciones formalizadas**, pero también de aquellas que surgen de las **dinámicas cotidianas y que podrían considerarse informales**. Lo anterior permite distinguir entre un marco institucional formal y uno informal, lo cual proporciona una aproximación que considera no sólo las dinámicas basadas en disposiciones, normas y regulaciones, sino también las no establecidas oficialmente, pero que desempeñan un papel importante en la facilitación o limitación de la práctica docente.

Una de las *condiciones institucionales formales* fundamentales es la normatividad, específicamente en el ámbito educativo y el quehacer docente, pues atraviesa distintas esferas como los sistemas de ingreso y promoción del profesorado, los reglamentos internos de cada escuela, las condiciones laborales y la gestión del tiempo, elemento importante para contar con disponibilidad que permita concretar y sostener a largo plazo el trabajo colaborativo y de investigación.

En cuanto a las *condiciones institucionales informales*, éstas encuentran su origen en los conocimientos transmitidos por la cultura y la interacción social, lo que las hace más resistentes al cambio, pues la cultura actúa como un filtro que les proporciona estabilidad y continuidad, a diferencia de las normas formales, que pueden modificarse en periodos cortos. Este tipo de condiciones convergen al interior de los centros escolares. Aquí se encuentran las redes y comunidades que pueden originarse a partir de relaciones de

amistad, empatía, intereses compartidos y proximidad de cargos. Otro factor relevante es el liderazgo pedagógico, que permite llevar a cabo actividades cruciales en la práctica docente, dirigir procesos de mejora y guiar a otros actores hacia objetivos comunes. Se configura como un catalizador para fomentar el trabajo colaborativo al generar y mantener condiciones propicias para un clima grupal con comunicación abierta y franca, capaz de abrir procesos de negociación ante divergencias de opinión entre los miembros.

En ocasiones, las condiciones institucionales informales pueden entrar en conflicto con las normas formales cuando se requiere un ajuste que considere las dinámicas contextuales, las capacidades de los actores y las posibles resistencias políticas o culturales.

También se identificaron otras condiciones, como las laborales y el clima organizacional, que pueden favorecer o limitar el trabajo colaborativo, pero que se presentan como parte del contexto; por ejemplo, las que incluyen aspectos como los tabuladores de salario, las oportunidades de ascenso o promociones y el reconocimiento al trabajo. Estas son fundamentales para generar ambientes propicios que fortalezcan la motivación, la capacidad de innovación y el trabajo colaborativo entre las y los docentes. Si estos perciben que dichas condiciones son positivas, es más probable que se involucren en procesos de colaboración y mejora continua. Lo anterior se ve transversalizado por el compromiso y la disposición, lo cual abona para detonar dinámicas que lleven a cabo procesos de reflexión, retroalimentación y resolución de problemas considerando el conocimiento, perspectivas y experiencias de las y los maestros.

El estudio permitió establecer la importancia de colaborar entre docentes para mejorar su práctica pedagógica y solucionar problemas cotidianos en sus centros educativos. No obstante, también se mostró que las y los docentes enfrentan diversos desafíos, como la falta de tiempo debido a las cargas laborales, la ausencia de reconocimiento e incentivos, y la carencia de espacios y recursos para llevar a cabo actividades colaborativas de manera efectiva. Asimismo, el profesorado ha desarrollado estrategias propias cuando no encuentran espacios formales para el trabajo colaborativo, lo que sugiere que las condiciones institucionales formales e informales se complementan y son interdependientes, sobre todo en el caso de educación básica.