



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Un acercamiento al trabajo colaborativo de docentes universitarios

Barrios, Sandra A.

2014

Cita APA: Barrios, S. (2014). Un acercamiento al trabajo colaborativo de docentes universitarios. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Cod. 1505/10223

Carrera de Especialización en Docencia Universitaria para  
las Ciencias Económicas. Asignatura Seminario – Taller de  
Integración

# Un acercamiento al trabajo colaborativo de docentes universitarios

---

El trabajo colaborativo de docentes  
universitarios asignados a un mismo  
curso

Profesora: Dra. Diana SCHULMAN

Alumna: Lic. Sandra A. BARRIOS

10 (diez)  
Noviembre 2014 ~~16/12/14~~  
16/12/14

Comienzo un taller en 1ª persona  
algunos gráficos de barras y tortas mostrarán  
mejor los resultados.



## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. ENFOQUE .....	3
3. ALCANCE .....	5
4. OBJETIVOS GENERALES .....	7
5. DESARROLLO .....	7
5.1. DE LOS DATOS AMBIENTALES .....	8
5.2. RESULTADO DEL TRABAJO DE CAMPO .....	8
5.2.1. ENUNCIADOS MEJOR CALIFICADOS .....	10
5.2.2. ENUNCIADOS PEOR CALIFICADOS .....	12
5.3. FACTORES QUE FACILITAN O DIFICULTAN EL TRABAJO EN EQUIPO .....	17
6. ALGUNAS IDEAS Y PROPUESTAS DE ACTIVIDADES PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO .....	21
7. CONCLUSIONES .....	24
8. BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA .....	26
9. APÉNDICES .....	28
Anexo I: Materias del Departamento de Sistemas de la FCE-UBA .....	28
Anexo II Consulta de Opinión .....	29
Anexo III Composición de la muestra .....	33



## 1. INTRODUCCIÓN

El trabajo pretende analizar la interacción y el grado de colaboración que existe entre el grupo de docentes asignados a un mismo curso de grado universitario, en un periodo lectivo determinado, con el objetivo de llevar a cabo su propuesta pedagógica. El análisis se efectuará en función a las opiniones relevadas de los docentes del Departamento Pedagógico de Sistemas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA).

Parto de la premisa de considerar al equipo docente conformado por un profesor adjunto y un grupo de 1 a 3 auxiliares docentes, si bien existen cursos conformados solo por el profesor adjunto.

Busco una respuesta a los siguientes interrogantes ¿Cómo favorecer el trabajo en equipo? ¿Cuáles son las dificultades que limitan el trabajo en equipo de los docentes universitarios? ¿cómo motivar a nuestros docentes auxiliares y a nosotros mismos? ¿Cómo lograr una propuesta integral, en la cual los docentes se colaboren mutuamente y en forma solidaria con la intención de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y así aportar al logro de la calidad educativa en la Universidad?

Trabajar en equipo significa trabajar en conjunto donde todos los miembros participen activamente de la propuesta pedagógica, aporten ideas, propongan actividades y herramientas para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje, donde sea necesario analizar, reflexionar y discutir colectivamente sobre los diferentes elementos. Significa también trabajar con respeto hacia los demás y con tolerancia por las opiniones diversas y con compromiso y responsabilidad por el rol y las tareas asignadas.

Habrá que también considerar la relación de asimetría que se presenta entre el profesor adjunto y el grupo de auxiliares. El adjunto cumple el rol de líder de grupo, establece los objetivos pedagógicos y de las actividades didácticas, coordina las actividades del curso, moviliza y potencia las capacidades de los otros miembros. Tiene habilidades de comunicación para poder generar un ida y vuelta en el diálogo con sus auxiliares docentes. Los auxiliares docentes colaboran con el profesor adjunto y asumen responsabilidades prioritariamente por la programación y el dictado de las actividades de ejercitación y práctica.



Parto de considerar el trabajo en general autónomo e individual de los docentes universitarios, donde por distintos motivos a evaluar, como por ejemplo, los pocos espacios habilitados para la cooperación, la falta de hábito, docentes que comparten una alta carga horaria profesional con la docencia en dedicaciones parciales, el conformismo, el agotamiento, no es tan común el trabajo colaborativo y de interacción.

## 2. ENFOQUE

Como marco teórico parto de la corriente constructivista considerando la teoría de Lev Vigotsky, que plantea el concepto de Zona de Desarrollo Próximo. El autor define a la “Zona de Desarrollo Próximo” como la distancia entre el nivel de desarrollo real, lo que podemos resolver individualmente y el nivel de desarrollo potencial, lo que podemos resolver con la ayuda de otros. El constructivismo plantea que la construcción del conocimiento es un proceso dinámico e interactivo en la cual el sujeto adquiere nuevo conocimiento a través de un proceso constructivo, propio, que supone una actividad de reconstrucción y reelaboración del conocimiento para poder incorporarlo y apropiarlo.

También tengo en cuenta la teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner respecto a la existencia de varias inteligencias contra la creencia de una sola. El autor considera que la inteligencia no es una facultad o capacidad homogénea en los seres humanos sino un conjunto de habilidades heterogéneas, “donde los individuos se diferencian es en la intensidad de estas inteligencias –lo que se ha dado en llamar perfil de inteligencias– y en las formas en que se recurre a esas inteligencias y se las combina para llevar a cabo diferentes labores, para solucionar problemas diversos y progresar en diversos ámbitos”.<sup>1</sup>

Gardner identifica, en un primer análisis, siete inteligencias: musical, cinético corporal, lógico matemática, lingüística, espacial, interpersonal e intrapersonal. Posteriormente incorpora dos inteligencias más la emocional y la naturalista. De esas nueve inteligencias considero especialmente la inteligencia interpersonal y la intrapersonal.

<sup>1</sup> Gardner, H. (1993) “La mente no escolarizada”, Editorial Paidós, Barcelona, España.



“La inteligencia interpersonal, se refiere a la capacidad de entender a otras personas: cómo funcionan, cómo trabajan con otras personas, cómo entienden las motivaciones de otros, cómo ayudan a otros a resolver problemas, cómo resuelven conflictos, cómo negocian.”<sup>2</sup>

La inteligencia intrapersonal se refiere a “la comprensión de uno mismo, tener una buena idea de quiénes somos, qué queremos alcanzar, cuáles son las propias virtudes –cognitivas, emocionales, de personalidad– cuáles son los puntos flacos y cómo utilizar ese modelo de uno mismo para ser eficaz.”<sup>3</sup>

Los docentes universitarios pertenecemos a una comunidad educativa: curso, comisión, cátedra, departamento, carrera, etc., dependiendo de la forma de organización institucional de la unidad académica, en consecuencia nos relacionamos con pares, directivos, autoridades, colaboradores internos y externos y con alumnos y ex alumnos. Conformamos un sistema social sinérgico en el cual unos interactuamos con los otros, en mayor o menor medida, y en donde cada uno aporta a la interacción del conjunto.

Una lectura que me resulto interesante es el artículo “El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares”<sup>4</sup> de Antúnez, Serafín, profesor de la Universidad de Barcelona, quien define al trabajo colaborativo entre docentes como uno de los más determinantes requisitos de calidad educativa. El *quid* de la cuestión que el autor plantea es cómo conformar equipos que trabajen colaborativamente, a través de procesos de interacción, cohesión y apoyo en aras de lograr la calidad educativa deseada. También indica, y comparto, que el trabajo en equipo de docentes es un campo escasamente analizado ya que durante “años los estudios sobre el profesor se han venido centrando en el análisis de los enseñantes considerados individualmente”<sup>5</sup>. La afirmación plantea una gran limitante, al no permitirnos conocer mejor nuestros propios problemas y en consecuencia frustrar el intento de mejorar las prácticas docentes.

<sup>2</sup> Gardner, H. (2009) X Congreso de Escuelas Católicas. Conferencia “La educación del futuro”, Toledo, España

<sup>3</sup> Gardner, H. (2009) X Congreso de Escuelas Católicas. Conferencia “La educación del futuro”, Toledo, España

<sup>4</sup> Antúnez, Serafín (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Revista Educar Nro. 24. Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Didàctica i Organització Educativa

<sup>5</sup> Ídem anterior.



La problemática se me plantea en función a la contradicción que se presenta entre favorecer el trabajo colaborativo de nuestros estudiantes en las aulas, y el trabajo por lo general individual y aislado de los docentes.

Partiendo de la afirmación “será difícil que los niños o los jóvenes trabajen en grupo si advierten que sus propios docentes no lo hacen”<sup>6</sup> resulta de importancia trabajar en esta dirección y tomar conciencia que “si los profesores no damos ejemplo de trabajo colaborativo mediante prácticas basadas en el trabajo en común, la coordinación y la ayuda mutua, difícilmente podremos ser creíbles y conseguir las capacidades que, en ese sentido, parece que deberíamos pretender en los alumnos.”<sup>7</sup>

A este respecto percibo poco trabajo en equipo de los profesores universitarios en cuanto a su actividad de docencia a cargo de cursos, relacionado al alcance establecido para este trabajo (docentes del Departamento Pedagógico de Sistemas de la FCE-UBA). No así cuando se relaciona con otras actividades académicas como por ejemplo la investigación, la gestión universitaria y de extensión y la organización de eventos científicos académicos. ¿Será por la arraigada creencia y tradición de autonomía profesional en las aulas? ¿Será que la autonomía actúa como instrumento limitante para la colaboración favoreciendo el individualismo? ¿Será que somos muy celosos de nuestros logros y nos cuesta compartir aquello que construimos con esfuerzo y dedicación? ¿Será que tememos que otros se adjudiquen la autoría de nuestros trabajos y actividades? ¿Será el conformismo o las dedicaciones parciales lo que limitan el trabajo en equipo?

### 3. ALCANCE

Trabajé sobre la actividad de los docentes del Departamento de Sistemas de la FCE-UBA durante el ciclo lectivo 2012 y en función a indagaciones realizadas en trabajo de campo durante el mes de Marzo y Abril del año 2013.

El Departamento de Sistemas dicta 15 materias, de las cuales 11 son de dictado obligatorio, para la Licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones,

---

<sup>6</sup> Stigitano, D. y Genfile, D. (2006). Enseñar y Aprender en Grupos Cooperativos

<sup>7</sup> Antúñez, Serafi (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Revista Educar Nro. 24. Universidad Autónoma de Barcelona, Departament de Didàctica i Organització Educativa

y 4 son materias electivas que se dictan en forma irregular, por lo general, en un solo cuatrimestre por cada año lectivo. Se adjunta listado de materias en cuadro Anexo I. De las 11 materias de dictado obligatorio la asignatura Tecnología de la Información, se dicta también en forma obligatoria para las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Actuario por lo que la cantidad de cursos es alta en relación al número de cursos de las demás materias del Departamento. La asignatura posee 4 cátedras presenciales y 2 virtuales con un total de 30 cursos y recibe una inscripción promedio de 80 alumnos por curso, si bien hay comisiones con una matrícula de más de 120 estudiantes.

Las restantes 10 materias poseen, por lo general, una única cátedra con un total de 22 cursos, con una matrícula promedio de 35 alumnos por curso.

Trabajé en la recopilación y el análisis de la información de los docentes, obtenida a través de una encuesta de opinión anónima y confidencial, para interpretar y determinar en función a una muestra, el grado de cooperación e interacción. También se realizaron, en forma complementaria, entrevistas personales a un grupo de profesores en número menor a la cantidad de entrevistas obtenidas.

Cabe aclarar que se relevaron y analizaron, de los profesores, datos relativos exclusivamente al trabajo académico de tareas en docencia, no siendo relevados datos relacionados a los trabajos de investigación, extensión, gestión u otras actividades académicas.

Si bien en este trabajo considero como sinónimos la palabra equipo y grupo, quiero decir las utilizo indistintamente a lo largo del texto, una amplia bibliografía marca importantes diferencias entre ellas, por lo cual me parece oportuno puntualizar cuales son las características y condiciones que se pretenden prioritarias para lograr un trabajo grupal colaborativo:

- Cohesión, hace referencia a la unión e integración de los miembros y a la participación activa y proactiva en el grupo.
- Complementariedad, cada miembro domina una faceta determinada y poseen distintas habilidades, si bien todos tienen una formación universitaria común, hay diferentes experiencias académicas y profesionales y distintas expectativas para su labor docente. Adicionalmente las edades de los integrantes del grupo son diversas, algunos podrán ser estudiantes avanzados, otros jóvenes graduados, adultos docentes de generación



intermedia y docentes maduros consolidados. El grupo pretende conjugar e integrar las distintas potencialidades individualidades.

- Comportamiento Sinérgico, donde el comportamiento del equipo es distinto y superior a la suma de los comportamientos individuales de cada uno de sus integrantes. Hay un clima de confianza y ayuda recíproca.
- Necesidad de planificar y coordinar las tareas, el grupo de docentes será responsable por el logro de los resultados obtenidos.
- Necesidad de tiempo para conocerse y acoplarse. La rotación de los miembros del grupo puede dificultar en trabajo colaborativo al desconocerse las habilidades, experiencias y sentir de cada docente.
- El tamaño del grupo puede dificultar el trabajo en equipo, relacionado con el punto anterior, una menor cantidad de integrantes nos permite mayor conocimiento en menor tiempo.

#### 4. OBJETIVOS ~~GENERALES~~

- Judgar acerca del*
- Determinar el grado de trabajo colaborativo entre los docentes universitarios asignados a un mismo curso, en función a la composición del grupo de profesores, adjunto y auxiliares docentes.
  - Analizar cómo se desarrolla el trabajo en equipo entre los docentes en función a la dinámica de trabajo grupal y a las herramientas que utilizan. *al más de una categoría*
  - Identificar los factores que podrían facilitar o entorpecer el trabajo en equipo.
  - Proponer algunas ideas y actividades que permitan fomentar el trabajo en equipo entre los docentes del Departamento de Sistemas de nuestra Facultad.

#### 5. DESARROLLO

*METODO BOLS*  
Elaboré una consulta de opinión, con 43 preguntas de tipo cerrado con una escala en 5 niveles de respuestas: "Nada", "Poco", "Regular", "Bastante" y "Mucho" de manera de medir el grado de acuerdo positivo, neutral o negativo con cada enunciado. Se utilizó para la construcción la herramienta GoogleDocs, lo que favoreció la divulgación de la consulta y permitió el anonimato de los participantes. Se adjunta el modelo de encuesta en Anexo II.

La consulta se dividió en 3 secciones:

- Sección I: De los Datos Ambientales  
Preguntas de contexto identificadoras de las características básicas del universo relevado con el fin de otorgar validez a los cuestionarios.
- Sección II: De las Preguntas Generales  
Preguntas relacionadas con las dinámicas grupales y vinculadas al comportamiento y desempeño del equipo.
- Sección III: De las Preguntas Individuales  
Preguntas relacionadas al comportamiento y desempeño individual del docente y respecto de su vinculación con el grupo de trabajo.

## 5.1. DE LOS DATOS AMBIENTALES

Del relevamiento se obtuvieron 56 opiniones voluntarias, conformada por docentes Titulares, Asociados, Adjuntos, Jefe de Trabajos Prácticos, Auxiliares Docentes Primeros y Segundos, rentados y ad honorem, mujeres y varones, entre los 20 y 70 años de edad, lo que derivó en una muestra muy heterogénea en cuanto al universo relevado. Se adjunta detalle de la composición de la muestra en Anexo III.

Los profesores son en su mayoría integrantes de equipos docentes en cursos presenciales (96,4% cursos presenciales sobre el 3,6% cursos virtuales).

De los datos de la muestra puede observarse un marcado predominio de varones académicos, un 66% de varones sobre un 34% de mujeres contestaron la encuesta.

Respecto a la distribución por edades hubo una mayor participación de jóvenes docentes, el 71,4% de los encuestados son jóvenes entre los 20 a 40 años, mientras que los docentes de generación intermedia, entre los 41 a 50 años, y los adultos mayores, entre los 51 a 70 años, tuvieron una participación del 14,3% ambos respectivamente.

Considerando la modalidad de contratación contestaron la encuesta un 55% de docentes rentados y un 45% de docentes ad honorem.

## 5.2. RESULTADO DEL TRABAJO DE CAMPO



Los equipos docentes a cargo de cursos presenciales están integrados, en la mayoría de los casos, por el profesor adjunto y por un grupo de profesores auxiliares, conformado por 2 o 3 jóvenes, aunque también hay cursos integrados solo por el profesor adjunto.

En la generalidad el adjunto es un profesor joven o de generación intermedia, un 67% corresponde a esta categorización sobre el 33% de adjuntos adultos mayores, mientras que entre los docentes auxiliares predominan los jóvenes de reciente graduación o estudiantes avanzados. El 100% de los auxiliares tienen entre 20 a 40 años de edad de los cuales el 59% son graduados ayudantes primeros, el 38% son estudiantes avanzados ayudantes segundos y el 3% jefe de trabajos prácticos. Esta composición de jóvenes de generación X e Y, nacidos entre 1965 y 1976 y entre 1977 y 1995, respectivamente, si bien no hay aún un acuerdo universal de fechas para definir exactamente los rangos etarios de cada grupo, favorece en contacto generacional con los estudiantes, en su mayoría jóvenes nativos digitales.

El profesor adjunto es quien cumple el rol de líder, él tiene a su cargo la planificación y coordinación de las actividades del curso, es quien establece los objetivos pedagógicos a alcanzar, mientras que los auxiliares docentes colaboran con el profesor adjunto y son asignados prioritariamente al desarrollo de las actividades prácticas. La Resolución Nro. 3572/2011 del Consejo Superior de la UBA, enuncia como obligaciones de los auxiliares docentes, en el ámbito de la FCE, “colaborar con la programación de las actividades de ejercitación y práctica de los grupos de estudiantes”<sup>8</sup> y “desempeñar las tareas asignadas a la atención de comisiones de trabajos prácticos o de investigación, según sea la planificación del profesor a cargo de la cátedra.”<sup>9</sup>

En función a la composición de los equipos docentes asignados a un mismo curso y a los efectos de determinar el grado de colaboración e interacción del grupo, me resultó interesante comparar y analizar las coincidencias y

<sup>8</sup> Resolución (CS) 3572/2011 UBA, Anexo: Reglamento para la provisión de cargos de Auxiliares Docentes en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas, artículo 6. Obligaciones de los Auxiliares Docentes, 6.1. Jefes de Trabajos Prácticos

<sup>9</sup> Resolución (CS) 3572/2011 UBA, Anexo: Reglamento para la provisión de cargos de Auxiliares Docentes en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas, artículo 6. Obligaciones de los Auxiliares Docentes, 6.2. Ayudantes primeros y segundos

diferencias entre las opiniones de los profesores adjuntos y la de los auxiliares docentes. Se han recibido 18 opiniones de adjuntos y 32 de auxiliares docentes correspondiendo solo uno de los 32 cuestionarios a la opinión de un Jefe de Trabajos Prácticos.

Categoría Docente	Cant.	Porc.
Auxiliar Docente de 2da.	12	21%
Auxiliar Docente de 1ra.	19	34%
Jefe de Trabajos Prácticos	1	2%
Profesor Adjunto	18	32%
Profesor Asociado	4	7%
Profesor Titular	2	4%
<b>Total de Cuestionarios</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Tabla 1. Composición de la muestra por categoría docente

### 5.2.1. ENUNCIADOS MEJOR CALIFICADOS

Los enunciados más valorados por los adjuntos y que obtuvieron en conjunto el 100% de las opiniones con niveles de respuesta “Bastante” y “Mucho”, son:

Enunciado	Bastante	Mucho	Total
19. Me comprometí con el grupo y con la propuesta pedagógica fijada para el cuatrimestre	22%	78%	100%
21. Participo en las reuniones y actividades del curso	39%	61%	100%
23. Cumplí con mi rol y con las tareas asignadas durante el transcurso del cuatrimestre	28%	72%	100%
24. Tengo un alto nivel de responsabilidad	17%	83%	100%
26. Soy receptivo ante los planteamientos y sugerencias del grupo de docentes	56%	44%	100%
27. Cumplí con lo que dije que haría durante el transcurso del cuatrimestre	44%	56%	100%

Tabla 2. Enunciados con mejor valoración de los Adjuntos en Niveles de respuesta Bastante y Mucho

No hubo en cambio, para los auxiliares docentes, enunciados con un conjunto de respuestas que totalicen el 100% de las opiniones en niveles de respuesta “Bastante” y “Mucho”, siendo los de mayor valoración los que se detallan a continuación:



Enunciado	Bastante	Mucho	Total
8. Se aceptan entre sí los miembros y aceptan sus diferencias	41%	53%	94%
25. Soy receptivo ante los planteamientos y sugerencias del profesor a cargo del curso	34%	63%	97%
26. Soy receptivo ante los planteamientos y sugerencias del grupo de docentes	44%	50%	94%
27. Cumplí con lo que dije que haría durante el transcurso del cuatrimestre	50%	44%	94%
31. Sentí libertad de pedir de ayuda a otros miembros	41%	56%	97%
32. Nos ayudamos entre sí los miembros del grupo	34%	60%	94%

Tabla 3. Enunciados con mejor valoración de los Auxiliares Docentes en Niveles de respuesta Bastante y Mucho

De la comparación de ambos grupos de respuestas podemos afirmar que los adjuntos priorizan el compromiso con la propuesta pedagógica así como su participación en las reuniones y actividades del curso. Hay coherencia en las respuestas ya que también expresan un alto nivel de responsabilidad y el cumplimiento del rol y de lo que dijeron harían durante el transcurso del cuatrimestre.

Los auxiliares docentes priorizan en cambio las relaciones interpersonales, dado que expresan aceptar a los miembros del grupo y sus diferencias, ser colaborativos en las resolución de las actividades y sentirse con libertad en pedir ayuda. Aunque el nivel de valoración decae en los enunciados, 4, 5 y 7, referidos a la modalidad y particularidad de la comunicación entre los miembros.

Enunciado	Bastante	Mucho	Total
4. Son norma las comunicaciones abiertas, francas y oportunas entre los docentes del grupo	31%	47%	78%
5. Son las comunicaciones frecuentes entre los miembros del grupo	41%	34%	75%
7. Los miembros comparten sin dificultad la información, las ideas y los sentimientos	47%	34%	81%

Tabla 4. La comunicación entre los miembros según la opinión de los auxiliares docentes

Respecto a la frecuencia de las reuniones la periodicidad más habitual para los adjuntos se establece en el rango de los 3 a 4 encuentros durante el cuatrimestre, esta opción registra el valor más alto del conjunto de respuesta posibles con el 50% de las opiniones, mientras que para los auxiliares docentes la regularidad de las reuniones decrece al rango de 1 a 2 encuentros, en el cuatrimestre, con el 44% de las opiniones.

Ambos grupos coinciden en ser receptivos ante los planteamientos y sugerencias del grupo de docentes y en el cumplimiento de las actividades comprometidas para el cuatrimestre.

### 5.2.2. ENUNCIADOS PEOR CALIFICADOS

Asimismo los enunciados que recibieron mayor valoración en los niveles de respuesta “Nada”, “Poco” y “Regular”, lo que los convierte en los enunciados peor calificados según la opinión de los profesores adjuntos, fueron:

Enunciado	Nada	Poco	Regular	Total
5. Comunicaciones frecuentes entre los miembros del grupo	0%	17%	11%	28%
17. El grupo reflexiona acerca de sus prácticas docentes	0%	11%	22%	33%
29. Sentí que los docentes del grupo trabajaron con la misma dedicación	6%	6%	22%	34%
36. Se analizaron las propuestas para el trabajo en clase, evaluación de los estudiantes, aportes bibliográficos o de sitios de interés por los demás miembros del grupo	5,5%	5,5%	28%	39%
41. Se apoyan entre si los miembros del grupo para lograr una propuesta pedagógica integral	11%	6%	17%	34%

**Tabla 5. Enunciados peor calificados por los Adjuntos (con mayor valoración en Niveles de respuesta Nada, Poco y Regular)**

Mientras que para los auxiliares docentes se obtuvieron las siguientes opiniones en los mismos niveles de respuesta:

Enunciado	Nada	Poco	Regular	Total
2. Todos los docentes tiene expectativas claras de los roles y responsabilidades de los demás miembros del grupo	0%	6%	38%	44%
3. Todos conocen la experiencia y las habilidades de cada docente del grupo	3%	19%	9%	31%
16. Existe una adecuada coordinación de las actividades del curso	3%	6%	22%	31%
17. El grupo reflexiona acerca de sus prácticas docentes	3%	16%	13%	31%
29. Sentí que los docentes del grupo trabajaron con la misma dedicación	3%	6%	25%	34%
36. Se analizaron las propuestas para el trabajo en clase, evaluación de los estudiantes, aportes bibliográficos o de sitios de interés por los demás miembros del grupo	3%	9%	25%	37%
43. Me senti satisfecho por la propuesta pedagógica en los cuatrimestres del periodo lectivo 2012	3%	9%	29%	41%

**Tabla 6. Enunciados peor calificados por los Auxiliares Docentes (con mayor valoración en Niveles de respuesta Nada, Poco y Regular)**

Para analizar el conjunto de enunciados peor calificados agruparé por un lado las coincidencias y por otro las diferencias de opinión entre ambos grupos de docentes.

Comparando el conjunto de enunciados anteriores ambos grupos coinciden en expresar que:

- i. hay una modera reflexión acerca de las prácticas docentes.
- ii. es irregular la dedicación del grupo de docentes a las actividades del curso.
- iii. el grupo no analiza suficientemente las propuestas individuales de cada miembro para el trabajo en clase, la evaluación de los estudiantes, los aportes bibliográficos o de sitios de interés.

El primer punto de coincidencia puede tener su razón de ser, en que la reflexión es una práctica no habitual, en la vida en general y en la docencia en particular. Los espacios de reflexión compartidos no son comunes, se requiere realizar un “stop” a las tareas habituales, para permitir la indagación e introspección individual y grupal. La actividad se lleva a cabo habitualmente al finalizar el cuatrimestre y generalmente a partir de las encuestas de satisfacción de los estudiantes. Muchas veces estas actividades no se realizan inmediatamente, se dilatan (hay coincidencia con el inicio de los recesos estivales) y finalmente nunca se efectúan.

La reflexión acerca de nuestras prácticas docentes requiere de una mente abierta para evaluar, repensar, discutir, acordar primero en función a las impresiones personales e individuales de cada miembro del equipo y luego en conjunto, que salió bien y que salió mal de manera de potenciar los aciertos y corregir y aprender de los errores.

Respecto al segundo punto de coincidencia –es irregular la dedicación del grupo de docentes a las actividades del curso– y enlazando la afirmación con los siguientes enunciados relevados:

20. Tengo un alto nivel de entusiasmo y energía
21. Participo en las reuniones y actividades del curso
22. Con que frecuencia participo en las clases, reuniones o actividades especiales del curso
24. Tengo un alto nivel de responsabilidad

38. Asignas el tiempo suficiente para cumplir con el rol y las tareas asignadas se determina que el 50% de los adjuntos participan en todas las clases, reuniones y actividades especiales del curso, mientras que el 28% lo hace en las clases que le fueron asignadas y en las reuniones y actividades especiales. Un 11% de los docentes contestó que participa en las clases que le fueron asignadas y en las reuniones y el 11% restante sólo en las reuniones y actividades especiales del curso.

El 67% de los adjuntos dedica un mínimo de 8 horas semanales para cumplir su rol y tarea docente, el 17% promedia 6 horas semanales y 4 y 2 horas semanales el 11% y 6% respectivamente.

Los adjuntos expresan un mayor grado de responsabilidad en su rol docente que nivel de entusiasmo y energía (un 100% sobre un 83% en niveles de respuesta “Bastante” y “Mucho”).

De las opiniones recibidas de los auxiliares docentes, para el mismo conjunto de preguntas, el 50% contestó que participa en las clases que le fueron asignadas y en las reuniones y actividades especiales del curso, el 22% en las clases que le fueron asignadas y en las reuniones o en las actividades especiales del curso –en forma excluyente reuniones o actividades– el 16% sólo en las clases que le fueron asignadas, un 6% sólo en las reuniones o en las actividades especiales y otro 6% en todas las clases, reuniones o actividades especiales del curso.

La menor participación de los profesores auxiliares en las clases y actividades del curso presenta armonía con el menor tiempo asignado para cumplir su rol docente. La dedicación horaria semanal decae en comparación con la dedicación horaria semanal de los adjuntos. Los auxiliares dedican en promedio 8 horas semanales en el 9% de los casos, 6 horas en el 28%, 4 horas semanales en el 41% y 2 horas en el 22% de los casos.

En el grupo de auxiliares el grado de responsabilidad en su rol docente y el nivel de entusiasmo y energía son similares (un 84% sobre un 81% en niveles de respuesta “Bastante” y “Mucho”).

En función a estos resultados puedo afirmar que hay una mayor heterogeneidad en la participación y una menor presencia de los auxiliares en los cursos en comparación a la participación y dedicación horaria de los profesores adjuntos.

Por último y para analizar el tercer punto de concordancia –el grupo no analiza suficientemente las propuestas individuales de cada miembro– repasemos primero las respuestas de los adjuntos y auxiliares docentes, sobre la cantidad de propuestas que efectúan sobre actividades didácticas para el trabajo en clase, de evaluación de los estudiantes y de referencias bibliográficas o de sitios de interés:

Enunciado	Propuestas Adjuntos	Propuestas Auxiliares Docentes
33. Aporté propuestas para el trabajo en clase	88% 3 o más propuestas 6% 2 propuestas 6% ninguna propuesta	59% 3 o más propuestas 34% 2 propuestas
34. Aporté propuestas para la evaluación de los estudiantes	67% 3 o más propuestas 22% 2 propuestas 11% 1 propuesta	31% 3 o más propuestas 28% 2 propuestas 25% 1 propuesta 16% ninguna propuesta
35. Aporté propuestas bibliográficas o sitios de interés para la consulta de los estudiantes	61% 3 o más propuestas 22% 2 propuestas 17% 1 propuesta	31% 3 o más propuestas 3% 2 propuestas 13% 1 propuesta 53% ninguna propuesta

**Tabla 7. Propuestas de Adjuntos y Auxiliares Docentes sobre actividades didácticas, de evaluación de los estudiantes y bibliográficas**

En función a estos resultados puedo afirmar que hay una actividad más proactiva de los adjuntos en todos los casos, con mayor aporte de propuestas para el trabajo en clase sobre prácticas evaluativas y de indagación bibliográfica y documental. Los adjuntos realizan al menos 1 propuesta de actividad en alguno de los segmentos analizados. Los auxiliares docentes, en cambio, realizan al menos 1 propuesta de actividad para el trabajo en clase, pudiendo no efectuar propuestas para la evaluación de los estudiantes o de referencias bibliográficas y de sitios de interés.

En lo referido al análisis posterior, por el grupo de docentes, de las propuestas individuales realizadas, el enunciado 36 recibe una alta valoración para los niveles de respuesta “Nada”, “Poco” y “Regular” (Ver Tabla 5 y 6). Este comportamiento genera una limitación para el fortalecimiento del grupo provocando desmotivación y la consecuente pérdida de interés ante nuevas convocatorias, pudiendo limitar la capacidad para asumir compromisos y el fortalecimiento de la confianza entre los miembros.

Relacionando las opiniones recibidas para el enunciado precedente con las respuestas para el enunciado

30. Sentí que los docentes del grupo valoran las tareas realizadas por los otros miembros

existe una mayor valoración por parte de los adjuntos en relación a la opinión de los auxiliares docentes, ellos consideran que las actividades realizadas por cada quien son apreciadas por el grupo –obtienen un 89% en niveles de respuesta “Bastante” y “Mucho” sobre un 75% en los auxiliares docentes–

Finalmente no hay acuerdo o coincidencia en las siguientes apreciaciones:

- Los auxiliares se sienten insatisfechos por los resultados obtenidos en función a la propuesta pedagógica de los cursos del período lectivo 2012, el 41% de los docentes auxiliares expresan un grado de disconformidad, mientras que para los adjuntos este valor se reduce al 17%.
- Los adjuntos a pesar de estar más conformes con la propuesta pedagógica de los cursos sienten que los miembros del grupo se apoyan moderadamente para lograr una propuesta integral. Hay un 34% de adjuntos que expresan una baja a regular interacción.
- Los adjuntos se ven con mayor claridad en su rol y responsabilidades y tienen mayor conocimiento respecto a los roles y a las responsabilidades de los otros miembros y de la experiencia y las habilidades de cada docente del grupo. Creo que la justificación a este resultado viene dada en el mayor tiempo de trabajo del adjunto con el grupo, dado que, por un lado tuvo más tiempo para conocer a cada integrante y por el otro generalmente el adjunto trabaja más en contacto con cada integrante en forma individual de lo que lo hacen los propios auxiliares entre sí. También hay que señalar que son recurrentes los cambios en la composición del grupo de auxiliares docentes, por diversas causas, por ejemplo, nuevas responsabilidades que asumen en el hábito profesional o por desinterés que causan el abandono, por rotación a otros cursos o por promoción en la carrera docente.
- Los auxiliares docentes son más críticos en cuanto a la existencia de una adecuada coordinación de las actividades del curso. El 31% expresa una inadecuada a regular coordinación de las actividades del curso. Expresan que los adjuntos planifican mejor las actividades de lo que después las

coordinan, un 78% de acuerdo en niveles de respuesta Bastante y Mucho para el enunciado 15 –se planifican adecuadamente las actividades del curso– versus el 69% para el enunciado 16 –existe una adecuada coordinación de las actividades del curso– en los mismos niveles de respuesta.

### 5.3. FACTORES QUE FACILITAN O DIFICULTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo “implica a un grupo humano, a un conjunto de personas que están comprometidas con una finalidad común o proyecto que sólo puede lograrse con un trabajo complementario e interdependiente de sus miembros.”<sup>10</sup>

De manera que el trabajo en equipo de docentes requiere de procesos de colaboración, cohesión y apoyo, con el objetivo de lograr una propuesta pedagógica integral que permita mejorar los aprendizajes en los estudiantes. Implica también disfrutar de la participación en actividades que son de mutuo interés.

El trabajo en equipo es una modalidad de trabajo entre 2 o más personas, en nuestro caso docentes universitarios asignados a un mismo curso, comprometidas para alcanzar propósitos pedagógicos específicos en un periodo de tiempo determinado, un cuatrimestre.

Consideremos también que los integrantes de un equipo no tienen las mismas habilidades o competencias, ni actúan de la misma manera, con idéntico nivel de compromiso, interés, proactividad, etc. “Los docentes están en diversas fases de su carrera profesional, tienen edades diferentes y sus conductas dependerán mucho de sus situaciones personales y de sus oportunidades de desarrollo personal y profesional”<sup>11</sup>. No se trata de lograr equipos efectivos sólo a partir de las buenas capacidades de sus integrantes “sino porque el conjunto de las individualidades logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera

<sup>10</sup> <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo09.pdf> Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Trabajo en Equipo. IPE Buenos Aires, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

<sup>11</sup> Antúnez, Serafi (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Revista Educar Nro. 24. Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Didàctica i Organització Educativa.

los aportes individuales”<sup>12</sup>. Deberá esperarse la complementariedad de unos con otros.

Respecto a los factores que facilitan o dificultan el trabajo en equipo se evaluaron los siguientes enunciados:

- Claridad en la definición de los roles y en las responsabilidades derivadas del mismo.
- Conocimiento de la experiencia académica y profesional y de las habilidades cognitivas y sociales de cada miembro.
- Comunicación abierta, franca y frecuente entre todos los miembros basada en el respeto mutuo.
- Nivel de entusiasmo y energía en la tarea.
- Nivel de responsabilidad en la tarea.
- Receptividad ante los planteamientos y sugerencias de los miembros del grupo.
- Puntualidad en la entrega de los trabajos y tareas solicitadas.
- Ideas propias expresadas en propuestas para el trabajo en clase, para la evaluación de los estudiantes y en referencias bibliográficas o sitios de interés en relación a los contenidos curriculares o extra curriculares.
- Dedicación parcial a la docencia, siendo una actividad compartida con otra actividad profesional.
- Conformismo con los resultados pedagógicos obtenidos.
- Autonomía profesional como factor limitante al trabajo colaborativo.
- Preferencia en el trabajo autónomo.

Los encuestados expresan que el conformismo es la causa con mayor incidencia para limitar el trabajo colaborativo de los grupos docentes. Mientras que los adjuntos obtienen un 56% de valoración en los niveles de respuesta “Bastante” y “Mucho”, los auxiliares docentes son más enfáticos alcanzando un 69% en los mismos niveles de respuesta. Por conformismo entendemos a la “práctica de quien fácilmente se adapta a cualquier circunstancia de carácter público o privado”<sup>13</sup>, también se relaciona con la autocomplacencia y el encasillamiento en

<sup>12</sup> <http://www.buenosaires.ipe.unesco.org/sites/default/files/modulo09.pdf> Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Trabajo en Equipo. IPE Buenos Aires, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

<sup>13</sup> Diccionario de la Real Academia Española



las rutinas, lo que obstaculiza la innovación y el cambio. Incorporando para este enunciado la opinión de los profesores asociados y titulares ellos expresan una valoración del 67% en los mismos niveles de respuesta.

En segundo orden de mérito se destaca la dedicación parcial a la docencia. Una dedicación parcial supone 10 horas de carga horaria semanal, mientras que la dedicación semiexclusiva es de 20 y la dedicación exclusiva de 40 horas semanales. La dedicación parcial implica, en la mayoría de los casos, ejercer la docencia en forma compartida con otra actividad principal. Según el Estatuto Universitario “el régimen de dedicación parcial se reserva para quienes, por la índole de su profesión, desarrollan sus investigaciones y su práctica profesional fuera de la Universidad.”<sup>14</sup> Los adjuntos expresan un 34% de incidencia en niveles de respuesta “Bastante” y “Mucho”, sobre un 38% de los auxiliares docentes y un 50% de profesores asociados y titulares. Si bien “la Universidad tiende a que la dedicación exclusiva y la dedicación semiexclusiva sean el régimen normal de trabajo del personal docente”<sup>15</sup> un alto porcentaje de nuestros profesores, en el ámbito de competencia y alcance del presente trabajo, FCE-UBA, ejercen la docencia en dedicaciones parciales.

A este respecto, es importante destacar, que las tareas de docencia frente a grupo ocupan, por lo general, el mayor tiempo destinado por los profesores en su carga horaria. La actividad principal se desarrolla entonces en las aulas y al seguimiento del avance de los aprendizajes de los estudiantes a través de la corrección y/o devolución de las tareas solicitadas, incluyendo actividades de apoyo como por ejemplo la respuesta a consultas a través de comunicaciones por correo electrónico o por plataformas virtuales. También se destina parte de la carga horaria a la preparación de materiales didácticos y generación de contenidos quedando poca disponibilidad para las tareas de preparación, coordinación y revisión del trabajo entre docentes.

En tercer orden se ubica la autonomía profesional como factor limitante al trabajo colaborativo. El 33% de los adjuntos opinan que la autonomía profesional limita el trabajo colaborativo, este valor se reduce en los auxiliares

---

<sup>14</sup> Estatuto Docente. Título II Del personal docente y de investigación, Capítulo I, Art. 30

<sup>15</sup> Estatuto Docente. Título II Del personal docente y de investigación, Capítulo I, Art. 26



docentes al 25%, mientras que para los profesores asociados y titulares la valoración vuelve a elevarse al 33%.

Me refiero a la autonomía como la independencia de juicio y decisión profesional, en este caso, vinculada a las tareas de los profesores en el aula y relativas al planeamiento, preparación, ejecución y control de las actividades didácticas. Lo asocio al trabajo en solitario, aislado y autónomo de los profesores universitarios. No estoy considerando, para el análisis de este enunciado, a la autonomía de la profesión docente en un sentido más amplio de profesión liberal con mecanismos propios de autogobierno y autogestión. Este último es aún un debate abierto en la comunidad educativa en particular y en la sociedad en general.

Y finalmente en cuarto orden se ubica la preferencia por el trabajo individual como último factor limitante. Aquí hay coincidencia entre adjuntos y auxiliares docentes, ambos grupos eligen en un 78% el trabajo en equipo con niveles de respuesta “Bastante” y “Mucho” mientras que para los profesores asociados y titulares este valor se eleva al 100%.

Respecto a la puntualidad en la entrega de los trabajos o de las actividades solicitadas, los profesores asociados y titulares son los más estrictos, le siguen los adjuntos y luego los auxiliares docentes con 100%, 94% y 81% de efectividad respectivamente.

En cuanto a la utilización de herramientas de colaboración, basadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), se han indicado las siguientes:

- Correo electrónico
- Dropbox y Skydrive
- Egroup
- Google Docs
- Foros internos
- Blogs
- Facebook
- Twitter
- LinkedIn



- Websyllabus

siendo las de mayor utilización el correo electrónico, los egroups y el Dropbox. La incorporación de las TIC ha permitido la generación de espacios de colaboración favoreciendo una mayor interactividad, interrelación y conocimiento entre el grupo de profesores y entre ellos y los estudiantes y entre los propios estudiantes entre sí. Se flexibilizan así los condicionantes de tiempo y espacio al permitir la comunicación y el intercambio en forma virtual y en remoto en espacios áulicos no presenciales.

También el trabajo docente en espacios virtuales obliga a explicitar parte de lo que hacemos y como lo hacemos, al publicar contenidos, actividades, abrir foros de discusión o de intercambio académico, permitir autoevaluaciones a los estudiantes a modo de repaso de los contenidos trabajados y como herramienta de valoración de los propios aprendizajes, en definitiva decidir la utilización de determinados recursos didácticos y el descarte de otros, volviendo la actividad docente más visible y discutible por los propios profesores y por los colegas permitiendo –en ambos– la reflexión acerca de la práctica en lo relativo al logro pedagógico obtenido, a la estrategia de enseñanza utilizada y a la evaluación los aprendizajes.

Por otra parte el uso de las herramientas mencionadas aporta, en gran medida, al desarrollo de nuevas destrezas y comportamientos vinculados a una sociedad cada vez más globalizada, con cambios acelerados y en la cual se modifican hábitos y conductas y en donde las tecnologías permiten una mayor disponibilidad de la información y la masividad de las comunicaciones.

## **6. ALGUNAS IDEAS Y PROPUESTAS DE ACTIVIDADES PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO**

Para desarrollar la efectividad en los equipos de trabajo, me refiero a la capacidad de lograr realmente un trabajo colaborativo del grupo de docentes, propongo tener en cuenta las siguientes ideas y conceptos:

- Favorecer la comunicación personal, fluida y abierta entre todos los miembros del grupo basada en el respeto mutuo y la tolerancia a las diferentes culturas y personalidades. El profesor a cargo del curso deberá habilitar distintos canales



de comunicación y circularizar las notificaciones enviadas por el Departamento de Sistemas y la cátedra respectiva.

- No dilatar las respuestas a los mensajes recibidos de manera de estimular el diálogo, confirmando al menos la recepción de los mensajes.
- Invitar al grupo de docentes a la clase de apertura y fin de curso y a las actividades especiales del curso y de la cátedra respectiva.
- Ser claros en la definición de los roles de manera que cada integrante comprenda qué se espera de él.
- Programar y coordinar las actividades del cuatrimestre y asignar responsabilidades por su ejecución de manera de delegar tareas en los auxiliares docentes acordes a su competencia. Aquí no me refiero solo a la distribución de clases a través de un cronograma, que finalmente y en lo general se resuelven individualmente, sino también a la asignación de tareas relacionadas con la selección o elaboración de contenidos, selección de material bibliográfico o de sitios de interés, elaboración de ejercitaciones, guías de estudio, autoevaluaciones, corrección de actividades, etc.
- Acordar con el o los docentes responsable de la tarea el tiempo de resolución de cada asignación.
- Evitar las comunicaciones tardías al grupo de docentes y al profesor a cargo del curso en los casos de que no se llegue al cumplimiento de la tarea en el plazo definido.
- Fomentar la ayuda mutua de manera que cada integrante no se sienta condicionado o amenazado al considerar que puede ser juzgado negativamente al solicitar ayuda.
- Favorecer la creatividad y proactividad de manera que cada miembro aporte propuestas e ideas propias.
- Fomentar la valoración por parte del grupo de las tareas realizadas por cada uno de los miembros, por ejemplo, permitiendo el conocimiento del o los resultados a través de la difusión.
- Favorecer la confianza mutua de manera que cada integrante confíe en el buen hacer de los demás, a partir de la resolución de actividades conjuntas.

- Realizar observaciones de clases, del profesor adjunto en clases a cargo de los auxiliares docentes y de estos en clases a cargo del profesor adjunto. La observación de la clase permitirá proporcionar retroalimentación respecto a la actuación del profesor, así como también compartir y ayudar al análisis y reflexión sobre la propia práctica docente en lo relativo a la dinámica de la clase, modalidad de presentación de los temas, enfoque, uso de los materiales de apoyo, interrelación con los estudiantes y receptividad de los estudiantes a los contenidos trabajados en la clase.
- Generar actividades recreacionales y sociales fuera de la institución educativa de manera de favorecer el conocimiento y las relaciones interpersonales, como por ejemplo, organizar reuniones por festejos de fin de año, por el inicio o fin del cuatrimestre, por la promoción de alguno de los miembros en la carrera docente.
- Habilitar espacios de reflexión habituales acerca de las prácticas docentes, a partir de encuestas de satisfacción o “cuestionarios de incidencias críticas”<sup>16</sup> contestados por los estudiantes del curso. Si bien es una práctica habitual publicar encuestas de satisfacción del proceso educativo las mismas se circularizan sólo al finalizar el cuatrimestre.
- Brookfield sugiere la utilización del Cuestionario de Incidencias Críticas en forma semanal, de modo de recabar información de los estudiantes en forma periódica durante la cursada. El cuestionario se compone 5 preguntas abiertas con la finalidad de que los estudiantes identifiquen momentos significativos de la clase.

El método conlleva un análisis de las respuestas y la posterior devolución al grupo de estudiantes, durante los primeros 10 a 15 minutos de la siguiente clase. Si llegar a esta frecuencia, que es alta y dificultosa de aplicar, sobretodo en cursos con matrícula numerosa, podrían efectuarse de 2 a 3 publicaciones durante el cuatrimestre de manera de generar retroalimentación en el curso actual que permita la reflexión continua de los docentes.

Al discutir y evaluar el proceso y los resultados podrán implementarse mejoras en las estrategias de enseñanza y en los procesos de aprendizaje del curso actual, sin esperar a su aplicación en futuros cuatrimestres, en consecuencia los mismos

<sup>16</sup> El cuestionario de Incidencias críticas (Critical Incident Questionnaire-CIQ) fue propuesto por Stephen Brookfield en su libro *Becoming a Critically Reflective Teacher* (1995).



estudiantes que completaron los cuestionarios serán los destinatarios de las mejoras que pudieran implementarse, generando de esta manera un ambiente de reciprocidad y confianza entre los alumnos y los docentes.

- Ser equilibrado en las solicitudes a los auxiliares docentes evitando generar fastidio o agotamiento por el exceso de actividades delegadas.
- Evitar la habitualidad en los reemplazos de último momento en clases frente a curso.
- Resaltar los logros alcanzados. Es importante señalar tanto los progresos significativos como los progresos menores. También será importante señalar los aspectos a mejorar de manera de otorgar una retroalimentación motivacional que permita el crecimiento y la formación docente continua.
- Efectuar reuniones periódicas para el seguimiento de las actividades asignadas, análisis de las propuestas de actividades y del desempeño de los estudiantes durante la cursada. La convocatoria podrá generarse por el profesor a cargo del curso o a propuesta de los auxiliares docentes. Será interesante organizar un mínimo de 1 reunión mensual.

## 7. CONCLUSIONES

Los datos ponen en evidencia un moderado a moderado - alto grado de colaboración entre los docentes universitarios asignados a un mismo curso.

La consulta de opinión resultó un instrumento de autoevaluación de nuestro propio desempeño, respecto a la docencia a frente de curso, donde los auxiliares docentes fueron más críticos que los profesores adjuntos.

La característica relevada más sobresaliente, en los profesores adjuntos, es tener un alto nivel de responsabilidad y en los auxiliares docentes, ser receptivos ante los planteamientos y sugerencia del profesor a cargo del curso.

Los adjuntos se muestran más comprometidos con el grupo y la propuesta pedagógica fijada para el cuatrimestre, tienen una mayor participación en las reuniones y actividades de curso, dedican en promedio 8 horas semanales para cumplir con su rol y con las tareas asignadas, son puntuales en la entrega de los trabajos o actividades solicitadas y se muestran muy satisfechos con la propuesta pedagógica alcanzada en los cursos.

Los auxiliares docentes conocen su rol y responsabilidades pero no tienen expectativas tan claras de los roles y responsabilidades de los demás miembros del grupo, ni de la experiencia y habilidades de cada uno. Dedicar en promedio 4,5 horas semanales al cumplimiento de su cargo y de las tareas asignadas. Consideran que los adjuntos planifican mejor las actividades de lo que las coordinan. Se muestran bastante insatisfechos con la propuesta pedagógica alcanzada en los cursos.

El conformismo fue señalado como la dificultad más relevante en la limitación al trabajo colaborativo de docentes universitarios.

Tanto los profesores adjuntos, como asociados, titulares y auxiliares docentes prefieren el trabajo en equipo al trabajo individual.

El trabajo colaborativo no se genera en forma espontánea, ni automática, ni por casualidades, es un proceso dinámico y continuo, que requiere de espacio y tiempo para que los miembros se conozcan, se acoplen y se consoliden en un trabajo conjunto. Es un proceso progresivo en el cual el profesor adjunto asume un rol importante al liderar el grupo. Deberá educar con el ejemplo, estimular a cada integrante a través de una relación muy directa y personal, motivar de manera que cada quien se sienta protagonista y no solo responsable de los logros obtenidos. Así mismo se requiere de los auxiliares docentes disposición para el trabajo colaborativo, intencionalidad y responsabilidad.

No se trata de obtener acciones individuales relativamente relacionadas o conectadas, sino de un trabajo conjunto e integrado que permita mejorar los procesos de aprendizaje <sup>de</sup> en nuestros estudiantes y de esa manera la calidad educativa en la Universidad.

Será importante también fomentar el trabajo colaborativo entre los docentes de la misma cátedra y de las distintas cátedras para una misma asignatura, de manera de permitir situaciones de intercambio y ayuda mutua así como espacios para la indagación y reflexión crítica sobre nuestra propia práctica docente que nos permita revisarla, analizarla, discutirla de manera de introducir mejoras en los procesos de enseñanza - aprendizaje.

Hay mucho por hacer, hay mucho por mejorar y este es el desafío que debemos enfrentar los docentes en la construcción de una educación mejor.

## 8. BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

ANTÚNEZ, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Revista Educar Nro. 24. Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Didàctica i Organització Educativa.

ARVELO E: *Técnicas didácticas, características, técnicas grupales y rol del facilitador.* (Versión obtenida 6/7/2013).

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tecnicas-Didacticas-Caracteristicas-Tecnicas-Grupales-y/25220663.html>

CLAXTON G. (1987). *Vivir y aprender. Psicología del desarrollo y del cambio en la vida cotidiana.* Alianza Editorial, Madrid.

DAVINI M.C. (2008). *Métodos de enseñanza didáctica general para maestros y profesores.* Editorial Santillana, Buenos Aires

DÍAZ BARRIGA ARCEO F., HERNÁNDEZ ROJAS G. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista.* Editorial McGraw-Hill, México.

GARDNER, H. (1993). *La mente no escolarizada,* Editorial Paidós, Barcelona, España.

GARDNER H. (2009). *La educación del futuro.* X Congreso de escuelas católicas. Toledo, España.

GIDO J., CLEMENTS J. (2003). *Administración exitosa de proyectos.* Editorial Thomson, México.

HUERTAS J.A. (1997). *Motivación: querer aprender.* Editorial Aique, Buenos Aires.

LITWIN E. (2008). *El oficio de enseñar. Condiciones y contextos.* Editorial Paidós, Buenos Aires.

LOPEZ M. (2013). *Midiendo el pulso de la educación superior.* Jornada Académica Anual del Departamento de Sistemas FCE – UBA. Año 2013. Departamento de Sistemas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

MONTENEGRO M., Pujol J. (2009). Evaluación de la wiki como herramienta de trabajo colaborativo en la docencia universitaria. RED – Revista de Educación a Distancia. Número monográfico X. 15 de diciembre de 2009. Consultado el



15/8/2014 en [http://www.um.es/ead/red/M11/4-MontenegroPujol.pdf?origin=publication\\_detail](http://www.um.es/ead/red/M11/4-MontenegroPujol.pdf?origin=publication_detail)

MONTERO L. (2001). La construcción del conocimiento profesional docente, Editorial Homo Sapiens, Argentina.

PLANCIC, G. (2014). Integrando estímulos en la formación docente. Jornada Académica Anual del Departamento de Sistemas FCE – UBA. Año 2014. Departamento de Sistemas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

STIGLIANO D., GENTILE D. (2008). Enseñar y Aprender en Grupos Cooperativos. Editorial Novedades Educativas, Buenos Aires.

YUNJ, J. (2013). Tensiones en la enseñanza y la evaluación en las Universidades. Congreso en Docencia Universitaria. Buenos Aires.



## 9. APÉNDICES

### Anexo I: Materias del Departamento de Sistemas de la FCE-UBA

Cód.	Materia	Cantidad de Cursos
275	Tecnología de la Información	30
652	Teoría de los Lenguajes y S.O.	3
653	Tecnología de los Computadores	2
654	Construcción de Aplicaciones Informáticas	3
655	Tecnología de las Comunicaciones	2
657	Sistemas de Datos	2
658	Metodología de los Sistemas de la Información	2
659	Auditoría y Control de Sistemas de Información	3
740	Redes Informáticas	2
799	Administración de Recursos Informáticos	2
660	Seminario de Integración y Aplicación	1
739	Comercio Electrónico	Electiva
715	Inteligencia de Negocios	Electiva
716	Gestión de la Innovación y Tecnología Informática	Electiva
	Gestión de Servicios en la Sociedad del Conocimiento	Electiva

11 materias obligatorias

4 materias electivas



## **Anexo II Consulta de Opinión**

### **Trabajo colaborativo de docentes universitarios asignados a un mismo curso**

Link

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGtJaWc4amt3eGJ6aVl3VzNlJU0FDSnc6MQ>

El siguiente cuestionario tiene por objetivo conocer la opinión de los docentes a los efectos de relevar el grado de colaboración y de identificar las dinámicas de grupo de los docentes asignados a un mismo curso (profesor a cargo y auxiliares docentes).

Para ello se solicita considerar su actividad docente del periodo lectivo 2012. A partir de los datos relevados identificaré los factores que facilitan o dificultan el trabajo en equipo para proponer actividades que permitan fomentar la colaboración entre los docentes de nuestra Facultad.

La consulta de opinión es anónima y será trabajada en forma totalmente confidencial. Fue diseñada con el propósito de recopilar fuentes primarias de información para la elaboración del trabajo de campo. Agradezco el tiempo destinado para completar el presente formulario.

Muy Atte. Sandra Barrios

.....  
\*Obligatorio

---

### **Sección I - Datos Ambientales**

---

Datos de contexto que permitirán identificar las características del universo relevado. Los datos solicitados son considerados mínimos y serán utilizados para a) Procesar y dar validez a los cuestionarios y b) Obtener estadísticas.

- Sexo
- Edad
- Departamento Pedagógico al cual pertenece el curso
- Modalidad de dictado del curso
- Cargo Docente en el curso seleccionado

---

### **Sección II - Preguntas Generales**

---

Preguntas relacionadas con la dinámica del grupo trabajo y vinculadas a su comportamiento y desempeño. Para alguna de las preguntas que se enumeran más abajo debe asignarse un puntaje de 1 a 5 según la siguiente escala. Recordar que no hay respuestas correctas ni incorrectas. 1: Nada; 2: Poco; 3: Regular; 4: Bastante; 5: Mucho



1. Cada docente del grupo tiene claro su rol y sus responsabilidades
2. Todos los docentes tienen expectativas claras de los roles y las responsabilidades de los otros miembros del grupo
3. Todos conocen la experiencia y las habilidades de cada docente del grupo
4. Son la norma las comunicaciones abiertas, francas y oportunas entre los docentes del grupo
5. Son las comunicaciones frecuentes entre los miembros del grupo
6. Con qué frecuencia se reúnen los miembros del grupo
  - 1 a 2 veces en el cuatrimestre
  - 3 a 4 veces en el cuatrimestre
  - Más de 4 veces en el cuatrimestre
  - Solo al iniciar el cuatrimestre
  - No se reúnen
7. Los miembros comparten sin dificultades la información, las ideas y los sentimientos
8. Se aceptan entre si los miembros y aceptan sus diferencias
9. Los miembros proporcionan retroalimentación y crítica constructiva
10. Los miembros aceptan la retroalimentación y crítica constructiva
11. Hay apertura hacia los puntos de vista diferentes
12. El profesor a cargo del curso ejerce un adecuado liderazgo
13. Resuelve el equipo sus conflictos en forma constructiva
14. Se fomenta en el grupo la iniciativa y creatividad
15. Se planifican adecuadamente las actividades del curso
16. Existe una adecuada coordinación de las actividades del curso
17. El grupo reflexiona acerca de sus prácticas docentes
18. Utilizan entre los docentes del curso herramientas de colaboración. Mail – Dropbox – egroup - Otros

---

### Sección III - Preguntas Individuales

---

Preguntas relacionadas al comportamiento y desempeño individual del docente respecto a su vinculación con el grupo de trabajo. Para alguna de las preguntas que se enumeran más abajo debe asignarse un puntaje de 1 a 5 según la siguiente escala. Recordar que no hay respuestas correctas ni incorrectas. 1: Nada; 2: Poco; 3: Regular; 4: Bastante; 5:Mucho

19. Me comprometí con el grupo y con la propuesta pedagógica fijada para el cuatrimestre



20. Tengo un alto nivel de entusiasmo y energía
21. Participo en las reuniones y actividades del curso
22. Con que frecuencia participo en las clases, reuniones o actividades especiales del curso
  - En las clases que me fueron asignadas
  - En las reuniones
  - En las actividades especiales
  - En todas las reuniones y actividades especiales del curso
  - En algunas de las reuniones y actividades especiales del curso
  - En todas las clases del curso
  - En todas las clases, reuniones y actividades especiales
23. Cumplí con mi rol y con las tareas asignadas durante el transcurso del cuatrimestre
24. Tengo un alto nivel de responsabilidad
25. Soy receptivo ante los planteamientos y sugerencias del profesor a cargo del curso
26. Soy receptivo ante los planteamientos y sugerencias del grupo de docentes
27. Cumplí con lo que dije que haría durante el transcurso del cuatrimestre
28. Soy puntual con la entrega de los trabajos o actividades solicitadas
29. Sentí que los docentes del grupo trabajaron con la misma dedicación
30. Sentí que los docentes del grupo valoran las tareas realizadas por los otros miembros
31. Sentí libertad de pedir ayuda a otros miembros
32. Nos ayudamos entre sí los miembros del grupo
33. Aporté propuestas para el trabajo en clase
  - 1
  - 2
  - 3
  - Más de 3
  - Ninguna
34. Aporté propuestas para la evaluación de los estudiantes
  - 1
  - 2
  - 3
  - Más de 3
  - Ninguna
35. Aporté propuestas bibliográficas o sitios de interés para la consulta de los temas del programa o extra programáticos
  - 1
  - 2
  - 3



Más de 3  
Ninguna

36. Se analizaron las propuestas indicadas en las preguntas anteriores por los demás miembros del grupo
37. Crees que la dedicación parcial a la docencia dificulta el trabajo colaborativo y los resultados del grupo de trabajo
38. Asignas el tiempo suficiente para cumplir con el rol y las tareas asignadas
  - 2 horas por semana
  - 4 horas por semana
  - 6 horas por semana
  - 8 horas por semana
  - Más de 8 horas por semana
39. Crees que el conformismo limita el trabajo colaborativo de los docentes
40. Crees que la autonomía profesional de los docentes limita el trabajo colaborativo
41. Se apoyaron entre sí los miembros del grupo para lograr una propuesta pedagógica integral
42. Preferís trabajar solo o en equipo
43. Te sentís satisfecho por la propuesta pedagógica resultante en los cuatrimestres del periodo lectivo 2012

### Anexo III Composición de la muestra

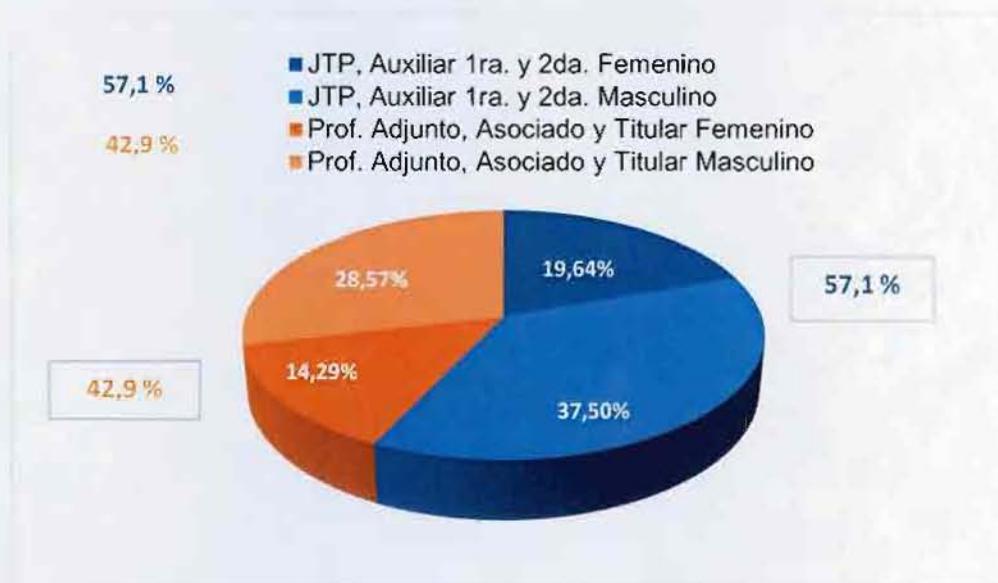
i. Agrupamiento por categoría docente

Categoría Docente	Cant.	Porcentaje	% Agrupado
Auxiliar Docente de 2da.	12	21%	
Auxiliar Docente de 1ra.	19	34%	57%
Jefe de Trabajos Prácticos			
Prácticos	1	2%	
Profesor Adjunto	18	32%	
Profesor Asociado	4	7%	43%
Profesor Titular	2	4%	
<b>Total de Cuestionarios</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



ii. Agrupamiento por Sexo

Descripción	Cant.	Porcentaje
JTP, Auxiliar 1ra. y 2da. Femenino	11	19,64%
JTP, Auxiliar 1ra. y 2da. Masculino	21	37,50%
Prof. Adjunto, Asociado y Titular Femenino	8	14,29%
Prof. Adjunto, Asociado y Titular Masculino	16	28,57%
<b>Total de Docentes</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>
Docentes Sexo Femenino	19	34%
Docentes Sexo Masculino	37	66%
<b>Total de Docentes</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>



iii. Agrupamiento por Edades

Rango Etario (en años)	Cant.	Porc.
20 -30	22	39,3%
31 -40	18	32,1%
41 -50	8	14,3%
51 -60	7	12,5%
61 -70	1	1,8%
<b>Total de Docentes</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

