

The seal of the University of Buenos Aires is a circular emblem. It features a central figure of a seated woman, likely representing Wisdom or Truth, holding a book and a quill. The text "UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES" is written around the top inner edge of the circle, and "Facultad de Ciencias Económicas" is written around the bottom inner edge. The seal is rendered in a light gray color.

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA
PARA CIENCIAS ECONÓMICAS**

DIRECTOR DE CARRERA

ACT. JUAN RAMÓN GARNICA HERVÁS

PROFESOR

DIANA R. SCHULMAN

ASIGNATURA

SEMINARIO-TALLER DE INTEGRACIÓN

**LA DOCENCIA EN LA ERA VIRTUAL: DEL DOCENTE PRESENCIAL
AL TUTOR VIRTUAL**

Segundo Año Lectivo 2013

Sonia Beatriz Sotomayor

Marzo 31 de 2013



ÍNDICE

Introducción

Desarrollo

Marco Teórico:

Programación de la Enseñanza en la Materia

El Estudio de Casos y el Trabajo en Equipo

Metodología en el Estudio de Casos en equipos:

Etapas en la estrategia didáctica: Aula presencial

Etapas en la estrategia didáctica: Aula virtual

Ventajas y Desventajas de la Modalidad Presencial y Virtual

Conclusiones

Bibliografía

Anexo 1



Introducción

La dinámica educativa, dentro de las disciplinas propias de la Facultad de Ciencias Económicas, puede interpretarse como una interacción permanente entre la docencia y la investigación, que permite la mejora continua en busca de la calidad educativa en las aulas, ya sea en la modalidad presencial como a distancia.

En este espacio de formación, los procesos que tienen lugar en las distintas instancias de la tarea de enseñar, aprender, indagar, producir y transmitir nuevo conocimiento, merecen una reflexión sobre las distintas formas de encuentro entre saberes y vivencias. La Facultad de Ciencias Económicas se encuentra hace muchos años inserta en el desarrollo de un Plan de Mejora de la Calidad Académica. Entre los desafíos que permanecen vigentes, se destaca entre otros, la mejora continua de la labor del docente en el aula y la incorporación de nuevas técnicas y tecnologías en la enseñanza y el aprendizaje. Respecto a estos nuevos desafíos, la Facultad se propuso, entre otros objetivos:

- Promover la educación universitaria inclusiva con alcance a la totalidad del trayecto formativo: *ingreso, permanencia y graduación*. De manera tal de mejorar en el rendimiento académico de los ingresantes, revisión permanente de la currícula de las carreras, ***utilización didáctica de nuevos recursos tecnológicos, favoreciendo el desarrollo de prácticas docentes interactivas, que le otorguen un rol más activo al alumno durante el proceso de aprendizaje.***
- ***Recrear un espacio permanente para observar las prácticas docentes y el desarrollo de programas de investigación educativa, y la evaluación permanente de los procesos educativos.***

Con estos fines, se han programado acciones de alto impacto, perdurables, con distintos proyectos que desemboquen en procesos permanentes de capacitación y actualización de los docentes. ***Así es, como se definieron el perfil del docente para la enseñanza en entornos virtuales, y diseño y ejecución del programa de capacitación.*** Al respecto, fue necesario revitalizar la modalidad de enseñanza a distancia. Hay una población que lo demanda para poder acceder a los estudios universitarios. En la institución se organiza habitualmente un programa donde el profesor tiene su primer contacto con un aula virtual a la que ingresa en condiciones equiparables a la de un alumno, para interiorizarse de las estrategias pedagógicas y reconocer su utilidad en el desarrollo de la materia que dicta.

Adicionalmente se explora en nuevas tecnologías educativas para el apoyo de la enseñanza en modalidad presencial. Se está diseñando un programa de capacitación para descubrir la eficiente utilización de los recursos tecnológicos y su aplicación a situaciones pedagógicas.



En la actualidad, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación¹ (en adelante TIC), permite crear nuevos escenarios educativos, teniendo que articular un conjunto de herramientas para desarrollar diversas actividades formativas en un “espacio de enseñanza virtual”. Las comunicaciones se potencian por medio de interacciones electrónicas ágiles y dinámicas, creando espacios diferentes a los convencionales para generar situaciones de aprendizaje.

En los capítulos siguientes se muestra lo que será la planificación áulica, en el contexto de una de las cátedras de la materia Sistemas Administrativos, describiendo la secuencia de las distintas actividades que se programan, para la enseñanza y aprendizaje en la resolución de casos en el aula en forma presencial. Además, se diseña una estrategia didáctica de enseñanza en línea o virtual, producto de una investigación, que fundamentalmente se orienta, en ambas modalidades, a la resolución de casos, que tienen como finalidad la búsqueda de nuevas configuraciones estructurales en distintos tipos de organizaciones.

De esta manera, se tiene en cuentas las siguientes premisas básicas:

- Diseñar una propuesta de resolución de casos en la materia, que permita su análisis y generar alternativas de solución, tanto de manera presencial como virtual.
- Determinar las similitudes y diferencias en la didáctica a emplear en la resolución de casos de manera grupal, teniendo en cuenta que los mismos se pueden desarrollar tanto en forma presencial como virtualmente.
- Analizar las características de la enseñanza a distancia en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, evaluando el potencial que ofrece a los docentes y los alumnos y la utilización de las herramientas TIC² en la enseñanza virtual para su mejoramiento continuo.

Se espera con esta propuesta, promover una educación universitaria inclusiva durante todo el trayecto formativo del futuro profesional en Ciencias Económicas. En este marco, la labor docente debería entenderse como una misión comprensiva de las necesidades del individuo que aprende, para que éste acceda a la interpretación de la realidad económica y social, y se inserte en ella como protagonista. Como parte de este mismo proceso, es importante para la capacitación del docente que éste investigue sobre nuevas prácticas interactivas o nuevas propuestas de educación en línea, que enriquezcan los contenidos de la

¹ MAZZOTTI, W., “Prácticas de enseñanza mediadas por la tecnología”, en *Cuadernos de Investigación Educativa*, N° 16, Vol.2, Universidad ORT, Uruguay, 2009.

² LITWIN, E., “El impacto de las Nuevas Tecnologías en el oficio del alumno universitario”, <http://litwin.com.ar>.



docencia y a la vez genere nuevo conocimiento. Esta es la verdadera esencia de la formación de personas preparadas para enfrentar el cambio permanente de la realidad social, y a la vez, para actuar dentro de la turbulencia propia de la transición hacia la estabilidad.

Desarrollo

Marco Teórico

Programación de la Enseñanza en la Materia

La materia: Sistemas Administrativos

La materia que enseño en la Facultad es Sistemas Administrativos (Cod. 274), del Área de Administración y forma parte del primer tramo del ciclo profesional para las carreras de Contador Público, Licenciado en Administración y Sistemas de Información, según el Plan de Estudios vigente desde el año 1997.

De acuerdo con el perfil del graduado de las tres carreras que tienen esta materia como obligatoria, se puede decir que la misma pretende aportar a estos futuros profesionales, conocimientos, aptitudes y habilidades para:

- Intervenir en la definición de misiones, objetivos y políticas de las organizaciones.
- Intervenir en la implementación de estructuras, sistemas y procesos administrativos.
- Intervenir en el diseño de sistemas de información.
- Diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos.
- Realizar el diseño y puesta en marcha de estructuras orgánicas , la especificación de la planta de personal y procedimientos administrativos y de control de organismos públicos y privados.
- Intervenir en proyectos de investigación relacionados con el desarrollo del saber científico en el área de Administración.
- Evaluar las necesidades y problemas de las organizaciones en materia de tratamiento de la información, con la finalidad de diseñar e implantar sistemas de información y las funciones de control interno y externo.

A continuación, se desarrollan brevemente los ejes temáticos principales, saberes fundamentales y métodos de enseñanza y aprendizaje que pretenden aportar un panorama profesional para una mejor visión del futuro de los estudiantes de la Cátedra.

El Programa de la materia es el fruto de un trabajo intenso entre el titular de la cátedra y el equipo de profesores, ayudantes y colaboradores que participan en el armado y configuración del mismo.



Se resaltan en los párrafos siguientes aquellos aspectos principales y que constituyen una guía a la hora del ejercicio de mi tarea docente en el aula y de orientación en la programación de las actividades propuestas, tanto en las clases presenciales como virtuales.

Contenidos Mínimos de la Materia:

Visión de la organización como sistema complejo de información y control. Caracterización de sistemas administrativos. Elementos que constituyen el sistema. Modelos de sistemas y su relación con la naturaleza de la organización. Las áreas de la organización: funciones y procesos. Niveles de autoridad, áreas de responsabilidad. Matriz de delegación de decisiones. Sistemas componentes: de planeamiento y gestión, comerciales, financieros, de personal, operativos. Tecnología de los sistemas aplicados a la gestión. **Diferentes formas de diseño de la organización: metodologías y alternativas. Las formas básicas de articular tareas, flujo de información y decisiones.** Los circuitos de normalización, regulación y control de las operaciones. Procedimientos para la formulación de presupuestos y evaluación del control interno. Presupuestos de ingresos, costos, producción, gastos e inversiones. Métodos para la integración de los datos sectoriales. Auditoría de sistemas administrativos. Sistema de Control de Gestión.

Objetivos del aprendizaje

El dictado de la asignatura tiene como finalidad enseñar el estado del arte y las ciencias para un efectivo diagnóstico, diseño e implementación de las estructuras y procesos de las organizaciones en correspondencia con las estrategias elegidas y la realidad contingente. Durante el curso de la asignatura se enseñarán los principales elementos de un sistema organizativo que posibiliten la comprensión de su realidad y la gestión apropiada de las acciones y contingencias presentes en las organizaciones. **Se desarrollarán los conceptos señalados anteriormente en relación con los modelos de estructuras y procesos** que favorezcan la eficiencia, la calidad, la generación de valor y el mejoramiento continuo.

El objetivo de la materia incluye el aprendizaje del proceso de "organizar" las instituciones, sus causas y necesidades. Organizaciones que incluyen grandes corporaciones, nacionales y multinacionales, pequeñas y medianas empresas, empresas integradas, descentralizadas, con y sin fines de lucro, privadas, mixtas y estatales, anónimas y familiares. En ese proceso se considerarán particularidades y problemáticas que se deben enfrentar en el presente mundo global articulando sociedad y organización, respetando el papel trascendente del individuo, su relación con los otros y su poder de decisión.



En el desarrollo de la asignatura se persigue la generación de elementos de juicio y herramientas para la comprensión de las organizaciones, considerando principalmente sus estructuras y sus procesos, de modo tal que se logre diagnosticar y construir modelos para manejar los problemas organizativos.

Se contribuirá con la formación de profesionales responsables, promotores de crecimiento, desarrollo y bienestar de los recursos humanos, con alta calificación en su materia que desde los distintos niveles de la organización participen en el desarrollo de la sociedad.

El curso está orientado a la transmisión de los conocimientos y el desarrollo de las habilidades necesarias para la gestión de los sistemas organizativos.

Se discutirá el rol de los alumnos y los docentes. Se recabará información para delinear el perfil del alumnado con el que se elaborará la estrategia definitiva del dictado del curso. **Se formarán los grupos de trabajo.** Se discutirá la metodología a utilizarse en la asignatura. **Luego se desarrollarán las clases eligiendo las estrategias pedagógicas que mejor se adecuen al contenido planificado para cada una.**

En las clases en las que los conceptos teóricos son soluciones de problemas determinados, su planteo inicial y debate será preferido como método de abordaje del tema, por su conveniencia para el aprendizaje. Se propiciará la utilización de recursos didácticos que favorezcan la productividad académica en el logro de los objetivos de la materia.

Se considera sumamente conveniente la lectura previa de la bibliografía asignada a cada clase para un mejor desempeño y rendimiento del alumno. En el cronograma del curso estará indicada la bibliografía que corresponde a cada clase. La práctica de la teoría y el trabajo en equipo es un elemento esencial en el proceso de aprendizaje de esta materia, por tal motivo se propiciará el trabajo en equipo para la resolución de ejercicios, trabajos y casos. Por lo antedicho se motivará y evaluará la participación de los alumnos dentro de los equipos de trabajo e individualmente en las distintas actividades propuestas por el profesor.

El trabajo multidisciplinario dentro y fuera de la Cátedra será una actitud valorada en los integrantes del equipo docente para la construcción de conocimiento y nuevos métodos de enseñanza. El conocimiento actual no se considerará definitivo sino una instancia de un proceso continuo de mejoramiento.

Previamente a los exámenes se dictarán clases de especiales para integrar y conectar los distintos conceptos y aclarar dudas. Se informarán los objetivos del examen.

Descripción de tipos de clases

Teóricas



Se utilizarán como marco de referencia para relacionar y diferenciar los fenómenos que se describen. Basado en la bibliografía indicada se definirá el vocabulario de la Administración y de la profesión del administrador en correspondencia con la materia. Se explicarán las relaciones y causalidades entre los conceptos definidos.

Prácticas individuales y grupales

Se emplearán para contrastar la evidencia empírica con la teoría vigente. Para ello se utilizarán casos de estructuras y/o procesos con el objetivo de conseguir un aprendizaje por parte del alumno basado en la práctica de la teoría. A través del estudio de casos se alentará la crítica de la teoría vigente.

También serán utilizados ejercicios prácticos basados en casos reales o ficticios del tipo resolución de problemas o como ilustración de los modelos teóricos expuestos.

Charlas de Experiencia

El objeto de estas actividades será la transferencia de experiencia en la gestión de organizaciones. Estas charlas estarán a cargo de personas que ocupen diversos puestos en variados tipos de organizaciones con la finalidad de obtener distintas visiones y enfoques de las organizaciones.

Debate

Se propiciará este tipo de actividad para integrar los distintos puntos de vista de autores, académicos y profesionales en la materia. Se fomentará la lectura e interpretación bibliográfica, extrayendo conclusiones e intentando descubrir verdades y falacias en teorías, prácticas, textos, ensayos y diagnósticos.

Trabajos Prácticos

Cuando la estrategia del dictado del curso haga aconsejable adicionar a las clases prácticas uno o más trabajos de campo, se podrán realizar trabajos prácticos en equipos de 5 a 7 integrantes por grupo. Para ello se les comunicará a los alumnos mediante una guía, el objetivo del trabajo, el rol que desempeñara cada parte del curso, la fecha de entrega, el producto a entregar, la forma de evaluación y su incidencia en la nota final.

Teniendo en cuenta los ejes temáticos y la modalidad de trabajo descripto anteriormente, es que se inicia el proceso de programación de la enseñanza de la asignatura en forma presencial y el diseño de un dispositivo teórico, asumiendo algunos supuestos derivados de lecturas complementarias, que se orientan hacia una propuesta de enseñanza virtual en la materia, como una nueva modalidad educativa. De este modo, se intenta trascender el espacio físico como único



ambiente formador. Se pretende alcanzar la meta, en donde las acciones didácticas reflejen la participación activa y la construcción colectiva a partir de un planteo abierto a la experiencia formativa, social y laboral de los estudiantes y el docente, promoviendo un enriquecimiento mutuo y el aprendizaje colaborativo, a través de una metodología que involucre la resolución de problemas y que permita cubrir los contenidos de la asignatura.

En la metodología que se presenta, se visualiza un modo diferente de planificación de la tarea docente, que se basa en las concepciones que se detallan a continuación:

- Una docencia centrada en el estudiante
- Una nueva definición del rol formativo de las universidades
- Un nuevo papel de los materiales didácticos.

Es por eso que el ejercicio de la docencia constituye un compromiso con la capacitación continua que, entre otros requerimientos debe contemplar:

- Conocimientos científicos- técnicos adecuados y actualización permanente de los mismos.
- Posibilidades y organización del cumplimiento de las obligaciones en tiempo y forma.
- Desarrollo de habilidades pedagógicas para la relación recíproca con los alumnos.
- Aportes de nuevas ideas para mejorar la enseñanza con amplitud y continuidad tanto en lo que se refiere al contenido intrínseco del conocimiento que se trasmite, como su vinculación con otras disciplinas y con la totalidad del plan de estudios vigente.

Ahora bien, por más experimentado y creativo que sea el docente, es necesario que programe previamente el desarrollo de todas sus acciones tanto para las clases presenciales como virtuales. Según M. C. Davini³, la programación facilita:

- Las decisiones del profesor en la construcción y elaboración de la estrategia de enseñanza, teniendo que adecuarlas a los alumnos, el contexto en particular, los propósitos y los medios.
- La anticipación de las acciones, organizando los contenidos, las metodologías y actividades de los alumnos en forma individual como

³ DAVINI, M. C., *Métodos de enseñanza. Didáctica general para maestros y profesores*, Editorial Santillana, Buenos Aires, 2008.



grupalmente, así como seleccionando los recursos y herramientas del ambiente de enseñanza.

- Hacer comunicable a los alumnos las intenciones educativas y las actividades.

Si bien el Plan de Estudios es el punto de partida para la programación, el profesor tiene muchos espacios propios de decisión dentro de un marco general, considerando sus enfoques, filosofía de enseñanza y los modos que plantea para realizarla. Programar anticipadamente facilita el análisis y reflexión sobre *el para qué, el qué y cómo* concretar sus intenciones, así como indagar las distintas maneras de enseñar, para adecuar las mismas a las características particulares de los alumnos y los contextos de enseñanza.

Las investigaciones muestran que los docentes realizan muchos tipos de programaciones antes y durante el dictado de la materia, ajustando y modificando sus decisiones en la marcha del proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto demuestra que la programación no se define de una vez y luego se ejecuta, al contrario, es una actividad permanente y dinámica en proceso de intercambio con los estudiantes.

Cualquiera sea la modalidad de programación, el hecho de programar la enseñanza implica:

- **Determinar los propósitos educativos y definir los objetivos de aprendizaje:** Definir qué aprendizajes se espera que los alumnos logren, además de comunicarlos y analizar en conjunto con ellos qué se pretende incorporar a su formación. Es decir, para este caso en particular, generar capacidades para la resolución de problemas, fomentando el trabajo cooperativo. Teniendo en cuenta estas premisas, se pueden identificar distintas modalidades de objetivos, que para esta situación, se pueden categorizar de la siguiente forma:
 - **Objetivos de proceso:** Se plantea una situación, donde se valora de la misma manera la diversidad de alternativas propuestas por los distintos equipos, sin identificar un resultado único. Se promueve la interacción entre los alumnos, la iniciativa y creatividad a la hora de buscar alternativas de solución al caso planteado.
 - **Objetivos terminales o de productos:** Se definen los resultados del aprendizaje completando una secuencia de enseñanza. Para este caso se propone la resolución de problemas, a partir de un trabajo grupal, utilizando un caso de la vida real.



- **Organizar los contenidos:** Los contenidos de la enseñanza incluyen, desde las informaciones, los conocimientos o los conceptos a transmitir, o asimilar hasta las habilidades prácticas e instrumentales, así como el desarrollo de actitudes y valoraciones. Fundamentalmente, la tarea consiste en seleccionar, organizar y secuenciar los temas a programar en las clases, ya sea como que estas se desarrollen en forma presencial en forma presencial o virtual.
- **Diseñar la estrategia particular de enseñanza:** Apoyándose en distintos métodos e instrumentos de acuerdo con los objetivos planteados. La primera cuestión a resolver en las metodologías descriptas es qué orientación adoptará la enseñanza. Para estos casos, se privilegia aquella donde el profesor solo es *guía* y el grupo de estudiantes cobra mayor protagonismo. Ello no significa que el docente no participe activamente en el proceso sino que el profesor pasa a ser gestor del proceso de aprendizaje de los estudiantes. La segunda cuestión es definir qué predomina en la enseñanza. Para este caso en particular, se privilegia la búsqueda y organización de informaciones, la selección de alternativas de acción y la resolución de problemas en equipo, teniendo en cuenta que los alumnos pueden llegar a estar en el aula al mismo tiempo y en el mismo lugar o realizar un trabajo cooperativo en forma virtual.
- **Diseñar una secuencia de actividades de aprendizaje:** En las dos metodologías que se describirán, se identifican los métodos de enseñanza a aplicar en cada uno de ellas, teniendo en cuenta el grado de avance de la materia, el contenido a comunicar y las intenciones educativas y objetivos del aprendizaje.
En ambas modalidades, se detallan en un cronograma la secuencia de tareas a realizar, tanto de los alumnos como los docentes, instancias de seguimiento y como serán evaluados en las mismas. Es decir, se analiza qué deberían aprender los alumnos, cómo asimilan los contenidos, cómo elaboran los productos solicitados y participan cooperativamente, construyendo su propia experiencia. Las actividades en este caso deberán focalizar el fortalecimiento de la capacidad de resolver problemas, fundamentar las elecciones realizadas por el equipo, además de generar habilidades para organizar información, obtener conclusiones o resumir ideas, partiendo del análisis de situaciones prácticas.
- **Organizar el ambiente, seleccionando los materiales y recursos que correspondan en cada caso:** Son los recursos con los que contamos para el apoyo al aprendizaje, es decir, se especifican los soportes de comunicación o de lectura, herramientas de conocimiento y materiales



operativos necesarios de acuerdo al tipo de trabajo en el aula (materiales físicos o virtuales necesarios para el desarrollo del estudio de casos).

En conclusión se puede decir que:

- La programación es un instrumento de trabajo permanente para los profesores: programar anticipadamente la enseñanza nos facilita la construcción de nuestra propuesta de estudio de la materia y las estrategias de enseñanza a implementar, adecuándolas a cada contexto, atendiendo especialmente atender las particularidades de la enseñanza en los medios virtuales.
- Permite la comunicación a los otros de las actividades que realizaremos, es decir plantearnos *el para qué, el qué y el cómo* concretar cada una de nuestras intenciones, adaptándolas a las características especiales de nuestros alumnos.
- Posibilita rever las programaciones en forma continua, adaptando o modificando las decisiones en el aula y realizando los ajustes al cronograma de actividades de acuerdo con el intercambio con los alumnos y la experiencia en la práctica docente.

En el capítulo siguiente se comenta brevemente las características de un estudio de casos y de la resolución del mismo de manera grupal, teniendo en cuenta los objetivos propuestos en la programación de la enseñanza planteada.

El Estudio de Casos y el Trabajo en Equipo

El estudio de casos se ha consolidado como una estrategia de enseñanza participativa apropiada para determinados objetivos docentes, como el de centrar en los alumnos el protagonismo en el proceso de enseñanza y aprendizaje⁴. Un caso de estudio consiste generalmente en la escenificación de una determinada situación, especialmente para diagnosticar y tomar decisiones sobre la base de una información que deben analizar críticamente. Los casos conducen a analizar una situación problemática en que la diagnosis es un prerequisite de la generación, análisis y selección de soluciones posibles y probables.

Permite a los alumnos seleccionar y ordenar datos, vincular hechos y comportamientos, establecer relaciones causa-efecto, identificar problemas, establecer opciones de solución, analizar la factibilidad y viabilidad de diversas

⁴ SANCHEZ MORENO, M., "Cómo enseñar en las aulas universitarias a través del estudio de casos", en <http://www.unizar.es/ice/index.php/metodologias-y-evaluacion/27-como-enseñar-en-las-aulas-universitarias-a-traves-del-estudio-de-casos>.



soluciones, abarcando una diversidad de puntos de vista. En líneas generales, esta técnica no ofrece las soluciones, sino que trata de entrenar a los estudiantes para proponer y generar posibles soluciones, contrastar las conclusiones propias con la de otros miembros del equipo, alentando de esta manera el trabajo colaborativo y la toma de decisiones en conjunto.

Los casos que se desarrollan en las clases prácticas y en un trabajo de campo en situaciones reales, permiten abordar distintas formas de resolución de problemas, en el diseño de las estructuras más eficientes para cada una de los distintos tipos de organizaciones, que se estudian y analizan en la primera parte de la materia.

El análisis y resolución de los casos se emplea para contrastar la evidencia empírica con la teoría vigente. Para ello, se utilizan casos de diseño de estructuras con el objetivo de conseguir un aprendizaje por parte del alumno, basado en la práctica de la teoría. A través del estudio de casos se alienta la crítica constructiva de la teoría vigente, y la aplicación del proceso de análisis y toma de decisiones a situaciones reales análogas, que pueden aparecer en la vida profesional.

La técnica de estudio de casos tiene la ventaja que se adapta adecuadamente en el desarrollo de las áreas de conocimiento en nuestra materia. El modelo de caso seleccionado para este ejemplo es el del “Caso de búsqueda real”,⁵ es decir que ya se han desarrollado diferentes instancias previas, dentro y fuera del aula, de concientización respecto al abordaje del problema a tratar en concreto, además de relacionar los diferentes temas teóricos que hacen a la metodología de diseño de configuraciones estructurales. En particular, en este caso el grupo deberá determinar cuál es la configuración estructural más adecuada para la organización seleccionada, teniendo en cuenta la metodología teórica para el diseño eficiente de estructuras organizacionales y aquellos factores que pueden influir en la elección de la configuración más congruente para la organización en estudio.

El núcleo del método consiste en solicitar a los distintos grupos que presenten soluciones concretas, a un caso real que incluya todas las cuestiones analizadas previamente en situaciones similares.

El planteamiento de un caso es siempre un desafío para que los participantes puedan involucrarse, logrando así un aprendizaje significativo, tanto en el debate del caso como en el proceso grupal de reflexión. Se pretende además, que los alumnos, a través de la aplicación de estos casos, desarrollen capacidades analíticas y reflexivas y que adquieran el hábito de trabajar cooperativamente en equipos dentro y fuera del ámbito de clases. La participación de los alumnos consiste en realizar las tareas individuales y grupales asignadas, estudiar y analizar el texto del caso y preparar los aportes, con propuestas, opiniones y

⁵ INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO, “El estudio de casos como técnica didáctica”, en <http://sitios.itesm.mx/va/dide2/documentos/casos.PDF>



experiencias para la presentación escrita y oral de la tarea realizada en cada etapa, ya sea en forma individual o grupal.

En la reunión plenaria y una vez conocidas las conclusiones de los distintos grupos, se realiza un resumen de las mismas, destacando y comentando los enfoques, aspectos, soluciones y fundamentos comunes, así como aquellos que difieran sustancialmente. Es esencial que los alumnos perciban que no siempre existe una solución única frente a los planteos en los distintos campos de las ciencias administrativas, por lo tanto, también exige que el profesor esté preparado para “soluciones diversas” y las promueva para obtener un horizonte más abarcador y creativo.

Para evaluar cada caso a desarrollar, el docente elaborará previamente una *Matriz de Evaluación Analítica o Rúbrica de Valoración*, que servirá como referencia para evaluar cada una de las partes del producto o desempeño, y posteriormente sumar el puntaje de cada matriz para obtener una calificación total de desempeño grupal e individual de los alumnos. Las rúbricas se definen como “un descriptor cualitativo que establece la naturaleza de un desempeño”⁶. Son instrumentos de medición que establecen criterios y estándares por niveles, mediante la disposición de escalas que identifican la calidad de la ejecución de los estudiantes en las distintas tareas asignadas.

La Matriz de Evaluación se presenta a los alumnos antes de iniciar el desarrollo de las actividades de resolución de casos, como una forma de guía para medir y documentar su progreso en las actividades dentro y fuera del aula, tanto en los aspectos procedimentales como actitudinales⁷.

La estrategia diseñada en ambos tipos de aulas pone énfasis en el trabajo en equipo: resulta muy útil incentivar el proceso de comunicación, para entrenar a los estudiantes en habilidades tales como la de escuchar y comprender a los demás, la de dar y recibir ideas, situaciones que habitualmente les sucederán en su práctica profesional. Es decir, debemos fomentar la expresión propia y la aceptación del otro, la sociabilización y la integración de ideas y mediar cuando existan puntos de vista divergentes entre los distintos grupos, ya sea que la modalidad de trabajo sea en forma presencial como virtual.

Ahora bien, en la historia de la dinámica de los grupos, muchas definiciones suelen categorizar al grupo incluyendo variables como tiempo y espacio. Sin embargo, el cambio tecnológico tan sustantivo que plantean las TIC hacen que se deba revisar aquellas definiciones.

El cambio tecnológico ha determinado que la misma noción de equipo pueda modificar, incluir o excluir, según corresponda, las variables de espacio y tiempo y también determinar, en este caso, un impacto muy importante en las estrategias de enseñanza y de nuevas formas de interacción humana, que se traducen en

⁶ Zazueta Hernández, M. A. y Herrera Lopez, L. F., “Rúbrica o matriz de valoración, herramienta de evaluación formativa y sumativa”, *Quaderns Digitals*, N° 55, en www.quadernsdigitals.net.

⁷ Ver Anexo 1.



encuentros que bien sean virtuales o presenciales, se dan con mayor frecuencia de lo habitual y que demandan alta calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En las modalidades de equipo que se desarrollan a continuación y que son conceptos que habitualmente se emplean en la administración de equipos de trabajo en las organizaciones, se introduce un cambio en las percepciones habituales de simultaneidad (variable tiempo), y de lugares de operación (variable espacio) que plantean una forma diferente de comprender la definición de equipo.

Modalidad Presencial

- **En el mismo tiempo, en el mismo lugar:**

Se trata del modelo convencional y conocido de grupo, en el cual las variables de tiempo y espacio mantienen los criterios tradicionales.

Reconocido en distintos ámbitos, como en los grupos de aprendizaje, que tienen permanencia en el tiempo y en el lugar de encuentro (ej.: una vez por semana, los martes y viernes de 9 a 11hs en la misma aula, sala de reuniones, etc.)

Distintos procesos, ampliamente estudiados por diversas escuelas, operan en este tipo de grupos, en el momento de operación como tales (como la mutua representación interna, internalización recíproca,) o cuando no es el momento de equipo (como procesos de identificación, de ilusión de pertenencia, etc.).

Debe incorporarse a esta característica de los equipos la noción de “resultado” en la concepción del equipo como tal. El alcance de los resultados y su medición y evaluación en forma concreta brindan un elemento diferencial para comprender a los equipos.

Las clases en el aula, los comités, los círculos de calidad, las reuniones de toma de decisiones, los grupos con técnicas operativas, los equipos de reingeniería, una orquesta ensayando, un equipo de béisbol en acción, etc., son sólo algunos de los ejemplos cotidianos de reuniones “cara a cara” en el sentido de mismo tiempo y en el mismo lugar.

Modalidad Virtual

- **En el mismo tiempo, en distinto lugar:**

Hay equipos que funcionan, operan simultáneamente, aunque no lo realizan en el mismo lugar. Si bien la variable temporal se mantiene, la variable espacial, física, cambia. Esta circunstancia, que no era fácil de advertir en épocas pasadas, con los avances tecnológicos se convierte en un acontecimiento casi cotidiano.

En estas situaciones se encuentran privilegiadas las nociones de tarea y de resultados. La falta de simultaneidad en la tarea no excluye la noción de cooperación, coordinación y eficacia. Los resultados así alcanzados son producto sinérgico de variadas intervenciones.



La realización, por ejemplo, de teleconferencias médicas simultáneas para analizar el caso de un paciente y tomar decisiones; las teleconferencias de equipos de gerentes en distintas ciudades o países para tomar decisiones; los usuarios de redes de comunicación operando en lugares físicos distantes o eventualmente cercanos, plantean nuevas (y distintas) formas de pensar qué es un equipo.

En este cambio de perspectiva espacio-temporal que la tecnología facilita, se pregunta sobre la existencia o no de la mutua representación interna y de la internalización recíproca, que han sido algunos de los resortes de las definiciones clásicas de grupos; aunque sostenemos que efectivamente en estas circunstancias hay equipo.

Si se toma como punto de partida la definición de que hay equipo cuando hay un conjunto de personas realizando una tarea para alcanzar un resultado, aún cuando las nociones de espacio y tiempo simultáneo y compartido no aparezcan necesariamente configuradas; existe igualmente el equipo.

- **En distinto tiempo, en el mismo lugar:**

Las organizaciones actuales están planteando nuevas formas de configuración estructural para adaptarse a los tiempos actuales, mejorar su efectividad y ser más competentes. Para ello es necesario romper con la imagen de simultaneidad (variable temporal) en la operatoria de los equipos. Los tiempos se definen a partir de las necesidades, y la información es concentrada en sistemas informáticos para todos los integrantes del equipo. Los encuentros simultáneos se plantean para otras operatorias (si fueran posibles).

Los operarios, gerentes y empleados desarrollan ciclos de labor dentro de sus mismas oficinas o fábricas, secuenciando las operaciones que realizan en forma de “carrera de postas”.

La oficina se convierte en una estación computarizada, donde, en distintos tiempos se procesan datos, por ejemplo, relativos a un paciente en un hospital durante las 24hs. Lo que se secuencian son las actividades que realizan los integrantes del equipo que controla al paciente.

Esta modalidad operativa, a través de la informatización de datos, ha producido un efecto de equipo en sus operadores, de tal forma que las personas a veces solamente se comunican a través de redes, sin percibir claramente que al hacerlo forman parte de un equipo.

- **En distinto tiempo y en distinto lugar:**

Por sistemas de computación interconectados en redes, correos electrónicos, redes sociales, la globalización de las comunicaciones hace posible que personas de la misma organización (o de distintas organizaciones) puedan estar trabajando en equipo, aún fuera de las nociones cotidianas de espacio y tiempo.



Es en este punto donde se produce la mayor fricción con la mirada tradicional, que sostiene, la simultaneidad temporal y espacial para que un grupo opere. Hay equipo aunque no se esté compartiendo lugar y tiempo simultáneo.

Son distintos actores organizacionales participando en el momento necesario y en el lugar oportuno.

No hay límite de espacio ni de tiempo para estos equipos. Cuando se está operando, cuando se está realizando una tarea para alcanzar un resultado, hay equipo.

Esta tendencia se incrementó vertiginosamente en los últimos tiempos, ya que cada vez es más difícil (y tal vez mucho más costoso) que los equipos se encuentren en el mismo tiempo y en el mismo lugar. La variable a perfeccionar es la coordinación del trabajo. La modalidad de trabajar en los domicilios, como forma de mejorar la eficiencia y desarrollar nuevos tipos de relaciones, puede encuadrarse dentro de esta categoría o, según el momento de realización, en la categoría *distinto lugar, mismo tiempo*.

La modalidad de enseñanza virtual consiste en la creación de comunidades virtuales de aprendizaje, es decir, el desarrollo y mantenimiento de un grupo virtual de estudiantes que tiene como finalidad la construcción de conocimientos de forma compartida, mediante la interacción telemática entre todos sus miembros.⁸ Las características de las actividades que se llevan a cabo no parten en todos los casos del profesor, sino que muchas veces constituyen propuestas de los propios alumnos, en este caso, de forma organizada y con un tiempo de duración establecida en el cronograma de actividades.

Es este tipo de actividades, el docente tiene un rol de moderador-facilitador, regula la interacción y establece las normas de participación de los miembros de la comunidad virtual.

Es muy importante que se facilite una sucesión de contactos entre sus miembros, para que lleguen a conocerse y compartir sus normas de funcionamiento como si se tratara de un grupo de trabajo presencial.

De esta manera, el trabajo cooperativo se lleva a cabo mediante la colaboración de todos los participantes como miembros activos del grupo. Es muy importante que, tanto en la manera presencial como en la virtual, el objetivo propuesto se comunique y sea internalizado por el grupo, que se definan una organización de roles y tareas entre sus miembros y que cuente con todo lo necesario, tanto en contenidos como los instrumentos seleccionados de comunicación, para que exista una interdependencia positiva entre los miembros en la realización de las tareas que se proponen realizar.

⁸ BARBERA E., y BADIA A., "Hacia el aula virtual actividades de enseñanza y aprendizaje en la red", en www.rieoei.org/deloslectores/1064Barbera.pdf



El docente debe intervenir en todo el proceso de conformación del grupo cooperativo, entre otras funciones tiene la de asignar a los estudiantes, expresar y coordinar el trabajo a realizar, proporcionar los materiales para el trabajo y fomentar la participación activa de todos los miembros del equipo.

Según las características de cada actividad, los estudiantes pueden asumir diferentes roles tales como los de expertos, aprendices en la comprensión y análisis de un tema o de mediadores con personas que tienen diferentes puntos de vista.

En ambas modalidades se debe tratar de privilegiar la interacción respetuosa de los integrantes del equipo a la hora de desarrollar la guía de actividades, independientemente del factor temporal o espacial en que se produzca el encuentro del equipo, para el análisis y resolución del caso planteado.

Teniendo en cuenta que un equipo es un conjunto de personas que tienen que alcanzar un resultado mediante la realización de una tarea, el equipo es tal en el momento de la acción y la producción. En cambio, cuando el equipo no opera como tal, generalmente está en el imaginario de sus integrantes (siempre y cuando se trate de equipos que se reúnen con cierta frecuencia o permanencia), y el desafío del docente será propiciar el encuentro entre los miembros del equipo, independientemente de que el espacio sea un lugar físico o virtual.

Metodología en el Estudio de Casos en equipos

Etapas en la Estrategia Didáctica:

Modalidad: Aula Presencial

Técnica: El estudio de Casos desarrollado en pequeños Grupos

Técnicas e Instrumentos Seleccionados

Instrumento/s:

- Caso integral de aplicación práctica de resolución de problemas en estructuras organizacionales.
- Debate
- Pizarrón y Presentaciones gráficas
- Matriz de Evaluación de Casos Prácticos desarrollados en forma individual y/o grupal.

Técnica: Informe Escrito y de Observación en el Aula

Trabajo: Grupal e Individual dentro y fuera del Aula, de evaluación y auto-evaluación.



Secuencia de la Estrategia didáctica de la Técnica de Casos: “Configuraciones de Estructuras Organizacionales”

El caso a desarrollar se propone analizar una organización existente (ejemplo: Ford Motors Company -empresa automotriz), teniendo en cuenta los contenidos en el diseño e implementación de estructuras organizacionales; se busca que el alumnado pueda realizar un diagnóstico crítico de la estructura organizacional actual y que aporte creatividad y capacidad en la búsqueda de alternativas de mejora en la eficiencia y productividad de la organización, de acuerdo a las necesidades actuales y futuras de la misma, por fuera de las estructuras clásicas conocidas y disponibles.

Se alude al diseño integral de una estructura, en el marco de una enseñanza práctica, vinculada con la teoría ya incorporada en los módulos precedentes del programa de la asignatura.

A continuación, se describen las distintas fases en el estudio del caso⁹ que se analiza en las clases de forma presencial:

1- Fase Preliminar: Se presenta el Caso a los alumnos, es decir, la situación problemática planteada que servirá para motivar y orientar el aprendizaje, ya que se trata de una situación en un contexto real.

Es importante señalar que el material del caso a analizar y la guía de actividades a realizar debe haber sido distribuida con anterioridad a todos los participantes. La idea es que se pueda realizar un estudio previo de la situación planteada y la búsqueda de datos e información necesaria, de manera tal que se potencien dos elementos: el conocimiento teórico y práctico de los grupos de alumnos, desde múltiples perspectivas; y las posibilidades de aplicación del mismo en el contexto donde éste se desenvuelve. El caso está semi-estructurado, es decir, algunos aspectos pueden resultar inesperados en el análisis del mismo y deberán ser definidos por los integrantes del equipo, de ahí la importancia del análisis previo del mismo y la búsqueda de información para esbozar distintas alternativas de solución.

2- Fase Eclósiva y de Análisis: La práctica en el aula se desarrolla en grupo, y pretende crear una dinámica positiva en la conformación previa de equipos formales de colaboración. Se trata de inducir a la formación de una comunidad de alto rendimiento, sostenida sobre el argumento de que el hombre nació para vivir con otros y conformar una sociedad, una sociedad que lo personaliza y lo

⁹ Idem nota 5.



hace crecer, creando relaciones de diálogo, sabiendo escuchar, emocionarse y, fundamentalmente, respondiendo con las palabras adecuadas¹⁰.

El tema central se inicia con las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los aspectos más destacados de la organización?
2. ¿Cómo es la distribución de los Puestos de Trabajo y Unidades, según el organigrama actual?

En base a las cuestiones planteadas, se solicita que los alumnos realicen un Diagnóstico Crítico de la estructura organizacional actual y que identifiquen las propuestas de mejoras, para lograr un funcionamiento más eficiente de la organización en estudio, teniendo en cuenta la evolución de la misma en un futuro.

La *fase eclosiva* se inicia generalmente con un debate entre los integrantes de cada equipo, en donde se intercambian opiniones, impresiones, posibles alternativas de solución, sobre los temas enunciados.

Cada uno de los integrantes del equipo se puede expresar libremente, por lo tanto cada uno reacciona de acuerdo a cómo percibe la situación, puede haber ciertas tensiones que hay que moderar, ya que existe la posibilidad de diversas opiniones y, por lo tanto, diferentes puntos de vista de cómo se analiza la situación planteada.

En la *fase de análisis* se impone la vuelta a los hechos y a la información disponible, para evitar subjetividades. En este momento, es preciso llegar hasta la determinación de los hechos que son realmente significativos, para interpretar la estructura dinámica de la situación que se está analizando.

Esta etapa concluye cuando se ha conseguido una síntesis aceptada por todo los miembros del grupo, sobre las propuestas de mejora en la estructura de la organización. El grupo elabora en conjunto un Informe escrito sobre las propuestas de soluciones al caso.

3- Fase de Conceptualización: El grupo propone conceptos o definiciones operativas concretas de acción para el caso actual, que permitan ser utilizadas en situaciones análogas. En este caso en particular se solicita al equipo que defina, de acuerdo con el diagnóstico estructural realizado, qué tipo de configuración estructural es la más adecuada, para que la organización pueda cumplir con los objetivos para la cual fue creada.

La puesta en común de todos los grupos, en el aula nos permitirá la posibilidad de confrontarnos con diferentes alternativas de solución, probablemente algunas más viables que otras, pero que son situaciones similares que se pueden presentar en la vida real. En la exposición de los grupos se podrán

¹⁰ STIGLIANO, D. y GENTILE, D., Enseñar y aprender en grupos cooperativos, Editorial Novedades Educativas, Buenos Aires, 2008.



utilizar presentaciones gráficas, teniendo en cuenta los recursos tecnológicos que se disponen en la Facultad.

4- Fase de Evaluación: Para evaluar el progreso de los estudiantes, es de suma utilidad, indicar las habilidades que se tendrán en cuenta en esta etapa:

- La identificación de los hechos
- La identificación del problema
- Las alternativas de solución

En consecuencia, el proceso de evaluación de los estudiantes, ya sea en forma individual o grupal, contemplará la participación de los mismos en los debates, las exposiciones y en todas las actividades posteriores a la discusión del caso y utilización de los recursos en el aula. El registro de las distintas instancias de evaluación se verá reflejado en la *Matriz de Evaluación Analítica o Rúbrica de Valoración* descriptas anteriormente.

En conclusión, se pretende enseñar este tema en las distintas clases que se han programado en el aula, utilizando las siguientes estrategias/enfoques:

- a) Siendo una clase guiada por la investigación previa, al formular las preguntas se induce al alumno a reflexionar sobre lo ya estudiado en la etapa teórica, sobre los diferentes tipos de configuraciones estructurales en organizaciones públicas y privadas. El camino los guía hacia dudas emergentes de la realidad confrontadas con la teoría. Se intercambian así distintas vivencias relativas a un espectro enriquecedor (estructuras simples, burocráticas, matriciales, en red, etc.).
- b) En las distintas consignas, se compromete al alumno como actor partícipe de una realidad grupal en que se le propone el rediseño de la estructura actual, teniendo en cuenta las expectativas futuras de desarrollo organizacional de la Organización en estudio. El docente conforma los grupos ad-hoc que, en función de la actividad, pueden ser observadores u observados.

En la clase se aplica el modelo docente personalista, que hace foco en la experiencia de los alumnos como partícipes en el rediseño de esa configuración estructural. Las experiencias son compartidas entre todos, y las ideas de los estudiantes tienen que ser una parte explícita del debate en el aula¹¹. El propósito es convertir la clase en un verdadero taller, lo que implica la introducción de cambios que signifiquen el acoplamiento de innovaciones al accionar habitual, con el objetivo de generar valor para la organización en estudio.

¹¹ HEWSON, P. W. y BEETH, M. E., "Enseñanza para un cambio conceptual", en www.raco.cat/index.php/Ensenanza/article/download/21390/93349



En resumen la organización para el aula presencial se puede representar de la siguiente forma:

FASES	RECURSOS	APLICACION
a) Preliminar	<ul style="list-style-type: none">• Enunciado del Caso• Guía de Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Análisis Previo de la Situación• Búsqueda de Datos e Información
b) Eclósiva Y Análisis	<ul style="list-style-type: none">• Debate • Informe	<ul style="list-style-type: none">• Conformación de Grupos de Trabajo• Intercambio de opiniones, en equipo sobre los temas propuestos.• Síntesis escrita con propuestas de solución del caso
c) Conceptualización	<ul style="list-style-type: none">• Presentación en Grupo: Pizarrón, Presentación Gráfica	<ul style="list-style-type: none">• Exposición Oral de cada equipo de las propuestas de solución del caso.
d) Evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Matriz de Evaluación Analítica• Rúbrica de Valoración	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación formal de la participación de los alumnos en cada etapa.

Etapas en la Estrategia Didáctica:

Modalidad: Aula Virtual

Técnica: El estudio de Casos desarrollado en pequeños Grupos

Técnicas e Instrumentos Seleccionados

Instrumento/s:

- Caso integral de aplicación práctica de resolución de problemas de estructuras organizacionales.



- Chats, Foros Académicos y Correos electrónicos.
- Videos.
- Biblioteca Digital: Trabajos de los Alumnos y Docentes en distintos formatos virtuales.
- Matriz de Evaluación de Casos Prácticos desarrollados en forma individual y/o grupal.

Técnica: Interacción e Informes el Aula Virtual

Trabajo: Grupal e Individual dentro y fuera del Aula virtual, de evaluación y auto-evaluación.

**Secuencia de la Estrategia didáctica de la Técnica de Casos:
“Configuraciones de Estructuras Organizacionales”**

El caso a desarrollar, como señalamos anteriormente, se propone analizar una organización existente (ejemplo: Ford Motors Company -empresa automotriz), teniendo en cuenta los contenidos en el diseño e implementación de estructuras organizacionales; se busca que el alumnado pueda realizar un diagnóstico crítico de la estructura organizacional actual y que aporte creatividad y capacidad en la búsqueda de alternativas de mejora en la eficiencia y productividad de la organización, de acuerdo a las necesidades actuales y futuras de la misma, por fuera de las estructuras clásicas conocidas y disponibles.

Se alude al diseño integral de una estructura, en el marco de una enseñanza práctica vinculada con la teoría ya incorporada en los módulos virtuales precedentes del programa de la asignatura. Dentro de esta propuesta, se plantea la construcción de conocimiento mediante un aprendizaje colaborativo, que requiere distintas etapas de aprendizaje, donde se debaten ideas, se planifican y dirigen experiencias prácticas o de solución de problemas, y se informa de los resultados, lo cual permitirá la construcción de un conocimiento en equipo.

A continuación, se analizan las distintas fases en el estudio del caso¹² que se desarrolla en las clases de forma virtual:

1- Presentación del Caso: El Caso es presentado a los alumnos, es decir, la situación problemática planteada que servirá para motivar y orientar el aprendizaje, ya que se trata de una situación en un contexto real.

Es importante señalar que el material del caso a analizar (archivos, videos y links de interés) y la guía de actividades, fue distribuida con anterioridad a todos los alumnos. La idea es que se pueda realizar un estudio previo de la situación planteada y la búsqueda de datos e

¹² DÍAZ BARRIGA, F. y MORALES RAMÍREZ, L., “Aprendizaje colaborativo en entornos virtuales: un modelo de diseño instruccional para la formación profesional continua”, en <http://tyce.ilce.edu.mx/tyce/47-48/1-25.pdf>



información necesaria, de manera tal que se potencien dos elementos: el conocimiento teórico y práctico de los grupos de alumnos, desde múltiples perspectivas; y las posibilidades de aplicación del mismo en el contexto donde éste se desenvuelve, además de comenzar a estimular el aprendizaje cooperativo, ya que todos los alumnos pueden compartir la información existente y las que ellos incorporen en el espacio virtual.

2- Estudio independiente: Seguido de la presentación del caso, es necesario desarrollar los contenidos teóricos necesarios para resolverlo. La finalidad de esta fase es crear una base conceptual y actitudinal que facilite posteriormente el trabajo cooperativo. Se hace énfasis en los conocimientos previos del alumno desde múltiples perspectivas. Se promueve el estudio independiente con el acompañamiento y monitoreo del docente y ayudantes.

Las herramientas a utilizar en esta etapa son los Foros de discusión, Chats y correo electrónico, utilizados de acuerdo con el cronograma de actividades previstas, con el propósito de abordar el contenido de las preguntas a responder con la profundidad y extensión adecuadas.

La planificación de estas actividades realizadas en forma sincrónica o asincrónicas, están basadas en unidades o secuencias didácticas estructuradas como módulos de trabajo, definiendo, lo que debe conocer el alumno antes de aprender algo nuevo, o en función del grado de atributos compartidos, o bien en función de determinados principios, como causa-efecto, sucesión temporal, jerarquización conceptual, etc.

En el caso de los foros de discusión, se utilizan para generar un debate sobre un tema determinado, y estarán presentes en cada módulo donde se propongan actividades de encuentro, para que se estudie la temática elegida y los alumnos puedan argumentar o aclarar dudas sobre la cuestión.

Este tipo de foros permite un aprendizaje colectivo a partir de las participaciones de cada estudiante, ya que podrán expresar sus reflexiones y análisis respecto a la temática abordada, podrán defender su postura frente al grupo, comentar otras participaciones, profundizar ideas. El ejercicio requiere por parte de los participantes un trabajo de argumentación, análisis, respeto por la opinión del otro y responsabilidad por lo escrito. Es importante tener en cuenta que estos foros requieren de una atención importante por parte del docente, pues debe responder las participaciones, aclarar comentarios y algunas veces mediar y/o re-dirigir la discusión.

En cambio, el chat o mensajería instantánea es un sistema de comunicación a través del cual dos o más personas “conversan” o “chatean” con mensajes escritos, principalmente, en tiempo real, es decir, estando conectados al mismo tiempo. Esto se ve facilitado porque



el sistema de mensajería indica quiénes están conectados en cada momento. Los mensajes se ven en una pantalla dividida en dos sectores: un sector superior en el que se van sucediendo los mensajes que cada participante va escribiendo y un sector inferior en donde uno escribe su propio mensaje.

La claridad en la comunicación depende – como en cualquier otro medio escrito – del uso de las palabras adecuadas y de la corrección en la redacción. La característica que sí impone el medio es la síntesis: ya que la lectura es en pantalla y la/s otra/s persona/s están esperando la respuesta en línea, la habilidad de sintetizar la idea en la menor cantidad posible de palabras se convierte en un plus muy valorado. Esta herramienta de comunicación presenta ventajas y limitaciones a la hora de implementarla en procesos formativos, pero fundamentalmente se utilizará para estimular la cultura de la colaboración; ampliar las posibilidades del trabajo en equipo y que éste permita una inmediata accesibilidad a las informaciones de interés del grupo.

Las herramientas de comunicación previamente mencionadas tienen características bien definidas, desde sus reglas de participación y el uso o no de moderadores, (también se incentiva a los alumnos que se comuniquen entre sí). La comunicación puede darse en tiempo real o diferido. Frente a esto, las preguntas del docente no pueden ser otras que las siguientes: ¿De qué modo podemos hacer de estos desarrollos tecnológicos propuestas interesantes? ¿Qué tienen en común estos desarrollos?

- En todos los casos, se trata de interacciones comunicacionales, ya sean en tiempo real o diferido.
- Los que participan en esos espacios se “encuentran” para intercambiar opiniones, para “conversar”.

Esta última característica es la que torna interesante esta forma de enseñanza. La emulación de una conversación, de un diálogo es lo que hace potentes estos intercambios comunicativos en la enseñanza. Es importante definir cómo estamos pensando el **diálogo** en estos contextos de aula (real o extendida). Esta concepción de diálogo permite entender las intervenciones del docente en tanto están dirigidas a provocar comprensiones que mejoren el conocimiento, a promover el descubrimiento, a generar una comprensión nueva, que enriquece la inteligencia o la sensibilidad de los que participan activamente en la construcción de ese conocimiento.

3- Trabajo colaborativo: El trabajo intenso realizado en la fase anterior permite un grado de participación e interacción entre alumno-pares y



alumno-tutor. De manera tal que se logró un intercambio y conocimiento entre los distintos alumnos que integran el espacio virtual. La propuesta a través de un Foro será entonces reunirlos en equipos de trabajo no mayores a cinco integrantes, que el tutor y sus ayudantes guiarán, para realizar las acciones previstas en la Guía de actividades, propiciando debates dentro del grupo, que tienen como finalidad la discusión virtual sobre temas que son opinables de acuerdo con diferentes puntos de vista.

En esta etapa se analizarán y propondrán diferentes soluciones al caso, preparando un Informe escrito y gráfico, donde el equipo presente sus hallazgos y reflexiones sobre la situación planteada. En el informe escrito, que puede tener un formato de archivo o hipertexto y además un video con la presentación grupal de la resolución del caso, se les solicita a los alumnos que realicen un Diagnóstico Crítico de la estructura organizacional actual y que identifiquen las propuestas de mejoras para lograr un funcionamiento más eficiente de la organización en estudio.

Dentro de las herramientas que se pueden utilizar para producir el Informe, se ha mencionado el hipertexto, es decir, la creación de una estructura no secuencial que permite crear, agregar, enlazar y compartir información de diversas fuentes por medio de enlaces asociativos que se seleccionan de Internet, es decir, se elaboran referencias cruzadas automáticas que van a otros documentos, es una herramienta muy interesante para trabajar con el equipo.

En toda esta etapa para la elaboración del trabajo final, se privilegia el trabajo colaborativo entre los alumnos, con el apoyo del tutor y sus ayudantes. En esta fase, el alumno integra una comunidad virtual de aprendizaje, la cual busca generar un conocimiento compartido en torno a un interés común propio de su ámbito de actuación profesional, para lo cual aprovechará la interacción y experiencia con los otros participantes.

- 4- Reflexión de lo aprendido:** El grado de participación e interacción es alto en esta fase, el trabajo con el tutor y sus ayudantes es brindar una retroalimentación hacia las soluciones desarrolladas y propuesta por cada uno de los equipos respecto al caso planteado. Se debe dar la posibilidad a los alumnos de analizar y criticar lo aprendido, mediante la formulación de hipótesis, comparar pensamientos y posiciones comunes o divergentes, así como determinar si realmente fue relevante lo aprendido. Dado las posibilidades del entorno, se podrán integrar a una biblioteca digital que contenga los portafolios electrónicos, que incluyan las producciones individuales y grupales de relevancia, destacando lo referente a la situación de las actividades de análisis y solución del caso integral de diseño de Configuraciones Estructurales. La práctica en el aula virtual se desarrolla en grupo y pretende crear una dinámica positiva en la conformación de equipos



de colaboración que conformen realmente comunidades virtuales de aprendizaje.

En este tipo de actividad, el docente o tutor abandona su rol tradicional y se convierte conjuntamente con sus ayudantes en un moderador, con roles muy claros de regulación de la interacción virtual. En cambio, los alumnos son los que deben tomar la iniciativa en todo lo concerniente a las actividades de aprendizaje.

5- Fase de Evaluación: Para evaluar el progreso de los estudiantes, se tendrá en cuenta, además del dominio de los conceptos teóricos y prácticos, la participación del alumno, tanto en forma individual como en aquellos trabajos que se proponen desarrollar en equipo. Se considerará también la habilidad para exponer y comunicar los contenidos temáticos de la materia, ya sea en forma individual o colectiva, promoviendo un clima participativo y propiciando el intercambio de ideas a través de los diferentes mecanismos y herramientas que se trabajarán en el entorno virtual.

Además, desde el entorno virtual, se generará un espacio para la formación de grupos de no más de 5 personas. Cada grupo contará con un par de tutores del equipo docente, quienes acompañarán y guiarán a los alumnos en el desarrollo del curso y serán los interlocutores válidos para responder sobre cualquier duda en cuanto a la cursada, a la comunicación del progreso, y en cuanto al compromiso y respuesta del alumno en el aprendizaje de los contenidos de la materia.

El tutor será el vínculo directo del alumno con la propuesta de enseñanza y servirá de puente con el docente de la materia para el seguimiento continuo de las diferentes actividades pautadas en el curso.

La evaluación continúa en forma virtual y basa su propuesta de trabajo en el análisis y comprensión de la bibliografía obligatoria y de los prácticos que se desarrollarán en cada módulo, de manera tal que les permita responder a los alumnos las consignas del trabajo de evaluación en cualquiera de sus modalidades: talleres / foros / test / cuestionarios / tareas.

La idea es lograr la aplicación de todos los conceptos teóricos en casos prácticos, donde se describen situaciones de temas que sean de interés profesional, y con una complejidad acorde a los conceptos trabajados en clase.

En consecuencia, el proceso de evaluación de los estudiantes, en forma individual o grupal, contemplará la participación de los mismos en los debates y en todas las actividades posteriores a la discusión del caso. El registro de las distintas instancias de evaluación se verá reflejado en la *Matriz de Evaluación Analítica o Rúbrica de Valoración* descriptas anteriormente.



En conclusión, se pretende enseñar este tema en el aula, utilizando las siguientes estrategias/enfoques:

- a) Clases virtuales pautadas en el cronograma, guiadas por la investigación previa. Al formular las preguntas en los distintos foros o participaciones en los chats, se induce al alumno a reflexionar sobre lo ya estudiado en la etapa teórica, sobre los diferentes tipos de configuraciones estructurales en organizaciones públicas y privadas. El camino los guía hacia dudas emergentes de la realidad confrontadas con la teoría. Se intercambian así distintas vivencias relativas a un espectro enriquecedor (estructuras simples, burocráticas, matriciales, en red, etc.).
- b) Consigna que compromete signifiquen el acoplamiento de innovaciones al accionar habitual, con el objetivo de generar valor para la organización en estudio.

Durante todo el desarrollo del proceso en forma virtual, se mantendrá una constante comunicación a través del correo electrónico y los chats de consultas, para aclaración de dudas e intercambio de los docentes y los alumnos, siempre con instancias directa del trabajo de los tutores de cada grupo.

Se realizará una encuesta final, (focus), para la evaluación del curso y, de esta manera, poder redefinir la estrategia para el siguiente cuatrimestre, desde los avances y mejoras a implementar, teniendo al alumno como actor partícipe de una realidad grupal, en la que se le propone el rediseño de la estructura actual, teniendo en cuenta las expectativas futuras de desarrollo organizacional de la Organización en estudio. En la clase se aplica el modelo docente o tutor que constituye una instancia de orientación, asesoramiento y seguimiento de los estudiantes, como un verdadero gestor y moderador en su proceso de aprendizaje. Este modelo de docencia se centra en el estudiante, como partícipe en el rediseño de esa configuración estructural. Las experiencias son compartidas entre todos, y las ideas de los estudiantes tienen que ser una parte explícita del debate en el aula¹³. El propósito es convertir a la clase en un verdadero taller, lo que implica la introducción de cambios que en cuenta que el avance tecnológico de la plataforma virtual permitirá incorporar nuevos recursos para poder interactuar más fluidamente con todos los alumnos.

En resumen, la organización para el aula virtual se puede representar de la siguiente forma:

¹³ Idem nota 12.



FASES	RECURSOS	APLICACION
1. Presentación del Caso	<ul style="list-style-type: none">Archivos en formato PDF con:<ol style="list-style-type: none">Cronograma y Guía de ActividadesEnunciado del Caso<ul style="list-style-type: none">VideosLinks de interés	<ul style="list-style-type: none">Presentación y Planificación de Actividades a realizar.Análisis Previo de la Situación
2. Estudio Independiente	<ul style="list-style-type: none">ForosChatsCorreo Electrónico	<ul style="list-style-type: none">Búsqueda de Datos e InformaciónIntercambio de conceptos sobres temas teóricos y prácticos de la temática en discusión.Conformación de Grupos de Trabajo
3. Trabajo Colaborativo	<ul style="list-style-type: none">ForosChatsCorreo Electrónico Informe- HipertextoVideo	<ul style="list-style-type: none">Intercambio de opiniones, en equipo sobre las actividades propuestas para el desarrollo del Caso.Síntesis escrita con propuestas de solución del casoExposición de cada equipo de las propuestas de solución del caso.
4- Reflexión de lo Aprendido	<ul style="list-style-type: none">ForosBiblioteca Digital	<ul style="list-style-type: none">Retroalimentación de las soluciones propuestas por cada equipo.Conformación de los porfolios digitales.
5- Evaluación	<ul style="list-style-type: none">Matriz de Evaluación AnalíticaRúbrica de Valoración	<ul style="list-style-type: none">Evaluación formal de la participación de los alumnos en cada etapa.



Ventajas y Desventajas de la Modalidad Presencial y Virtual

A continuación, se detallan algunas de las características que diferencian a las propuestas presentadas de trabajo en el aula, teniendo en cuenta que la modalidad sea presencial o a distancia.

Educación Presencial

Ventajas

- Se utilizan formas y modelos educativos ampliamente conocidos y probados.
- La relación de los alumnos con el profesor cara a cara.
- Las herramientas de apoyo no necesariamente requieren de conexiones o de recursos tecnológicos sofisticados.
- Se promueve una interacción con el grupo de manera presencial, pudiendo reforzar un sentido de identificación y pertenencia al mismo.
- Permite una comunicación más fluida con diversos miembros del grupo, donde se puede observar en el aula los distintos roles que asumen cada uno de ellos.
- Estimula y desarrolla destrezas y habilidades para el trabajo en grupo, así como reglas de convivencia.
- Se puede recibir retroalimentación directa del profesor (en tiempo real).
- Promueve un aprendizaje significativo, partiendo de situaciones reales de trabajo, donde se emplea una estrategia didáctica teórico – práctica, pues se ha demostrado que es la práctica misma lo que encamina al alumno hacia el significado de los contenidos.

Desventajas

- La cantidad de información se limita a un universo predeterminado.
- Aunque la relación con el profesor es directa, no siempre es personalizada.
- El tiempo que el profesor y alumno tienen para poder interactuar se limita a la duración de la clase.
- Las metodologías de trabajo, aunque conocidas, no siempre se centran en las necesidades del alumno.
- El ritmo de trabajo y aprendizaje es determinado por el profesor y el grupo.
- Implica la presencia y desplazamiento del estudiante.
- En ocasiones, en grupos muy numerosos, una técnica didáctica mal aplicada puede generar aburrimiento o distracciones en los alumnos.



Educación a Distancia

Ventajas

- Estimula el uso de formas innovadoras e incorporación de saberes.
- Cuenta con herramientas de apoyo al trabajo colaborativo que ayuda a aprender de otros y con otros.
- Facilita el aprender haciendo, construyendo propuestas y resolviendo problemas.
- Estimula el desarrollo y uso de destrezas de colaboración, comunicación e interacción, entre los distintos integrantes del espacio virtual.
- Se tiene a disposición una cantidad importante de información de las fuentes más variadas.
- Promueve el auto-aprendizaje y la autogestión, basándose en modelos colaborativos.
- El estudiante puede adaptar el estudio a sus horarios personales.
- Los alumnos tienen un papel activo que no se limita a recibir información sino que forma parte de su propia formación.
- Se puede incrementar la calidad del aprendizaje si se hace un buen uso de las ayudas didácticas y los métodos audiovisuales.
- Ahorro de tiempo y dinero. El alumno no tiene que desplazarse frecuentemente a la institución educativa.
- Elimina las barreras de lugar y tiempo, características de la educación tradicional o presencial y fomenta las particularidades e idiosincrasia de estudio de cada persona.

Desventajas

- La cantidad y complejidad de la información circulante puede resultar excesiva.
- El tiempo que el profesor y alumno requieren para navegar incrementa la exigencia en la comunicación de manera constante, de lo contrario es posible que los alumnos se aíslen y desmotiven.
- Dificulta transmitir y conservar determinados contenidos actitudinales para mejorar la socialización en el grupo virtual.
- Exige al alumnado una adaptación específica: ha de aprender a usar materiales didácticos específicos y aulas virtuales, a comunicarse con sus profesores y con otros alumnos a través de medios de comunicación y ha de ser capaz de organizar su tiempo de estudio para compaginar vida personal, laboral y académica.
- La estabilidad de las conexiones no siempre se logra.
- Algunas plataformas y metodologías de trabajo son aún experimentales.



- Para mucha gente acostumbrada a la enseñanza presencial, es difícil acostumbrarse al manejo virtual de información.
- Si no se tiene experiencia en el manejo de la plataforma tecnológica y los medios comunicacionales, puede resultar frustrante para el alumno.
- La capacitación de los docentes debe ser continua en nuevas tecnologías educativas, de manera tal que puedan planificar acciones formativas diferentes.
- Se recurre a fuentes dentro de Internet que en algún momento pueden ayudar a resolver una duda pero también muchas de esas fuentes no son confiables, por lo que se desvirtúa la calidad del aprendizaje.
- A veces los sistemas no son tan confiables como para soportar la cantidad de información que es enviada en forma de video o a través de un servidor, lo que hace que se presenten pérdidas de señal o caídas de sistema, provocando atrasos, por ejemplo, en el caso de una videoconferencia, o pérdida de datos en el caso de un examen de los llamados “on line”.
- Es mucho más difícil para el docente atender a todos los alumnos en el momento en que surge una duda o discusión.

Conclusiones

Se han presentado en este trabajo final, las distintas fases que contempla una metodología didáctica a implementar en la resolución de un caso por equipo, tanto sea en el formato de clases presenciales como en la presentación para el mismo caso en la enseñanza a distancia. Ambos constituyen un dispositivo pedagógico equilibrado de un modelo de enseñanza, sustentado en la producción de un aprendizaje significativo en los alumnos. Las propuestas se apoyan en un modelo constructivista del aprendizaje y está basado no solo en la lógica de la disciplina que se enseña sino también en la lógica del que aprende, que toma en sus manos la formación de su saber, como protagonista del mismo¹⁴. Se pretende en ambos casos que la calidad académica sea la misma; lo que cambia es la metodología de enseñanza.

La metodología teórica propuesta de educación a distancia está enmarcada en una de las alternativas de cursada para las materias de las carreras de grado que se dictan en la Facultad. Esta metodología apunta fundamentalmente a la utilización más flexible de los recursos académicos, de tiempo y espacio, y ofrece a los alumnos la posibilidad de ser los protagonistas de su propio proceso de aprendizaje, al administrar libremente sus tiempos de estudio y trabajo con los materiales disponibles en el entorno de aprendizaje.

En la propuesta de enseñanza en el formato virtual, se tuvo en cuenta para su diseño que las actividades privilegien el trabajo en equipo, la producción

¹⁴ Ibid.



compartida del conocimiento y la relación constante entre la teoría y la práctica¹⁵. Este dispositivo pretende emular el trabajo en el aula como si fuera presencial, es decir, que la comunicación sea lo más parecido al *mismo tiempo mismo lugar* y se irá ajustando en la medida que la plataforma tecnológica nos permita acceder a nuevas herramientas de trabajo en línea. El uso de las tecnologías, ya sea en las clases presenciales o virtuales, debería permitir un nivel explicativo diferente, es decir, ampliar la información o dotar de un atractivo adicional al tratamiento didáctico de los temas en la materia¹⁶.

La asignatura¹⁷ persigue la generación de elementos de juicio y herramientas para la comprensión de las organizaciones, considerando sus estructuras y procesos, de modo tal que se logre diagnosticar y construir modelos para manejar los problemas organizativos.

La enseñanza se encuadra en un enfoque técnico desde el momento en que existe una planificación, por el hecho de aportar modelos de estructuras y sistemas de información que nos proporcionan datos¹⁸ y reducen la incertidumbre en la toma de decisiones. Ello responde a un enfoque crítico sin fórmulas preexistentes de resolución.

Vincular la experiencia y la teoría requiere la primordial observación docente para poder focalizar el análisis que se hace en el aula. Refleja además el pensamiento sobre la propia práctica, elemento reflexivo necesario para la crítica y para la selección de estrategias pedagógicas, sustentadas en los conocimientos previos de los alumnos, como plataforma de nuevos saberes construidos gracias a un aprendizaje cooperativo, en el cual el profesor enriquece su propio acervo. De alguna manera, las prácticas de la enseñanza no deberían limitarse solamente al uso que se haga de las tecnologías, sino a las propuestas didácticas que favorezcan un espacio de construcción del conocimiento.

La Universidad pública, y la Facultad Ciencias Económicas en particular, deben interpretar las demandas de la sociedad en su conjunto y diseñar, en consecuencia, una currícula y un perfil del graduado en Ciencias Económicas que pretenda dar respuesta a las necesidades que nos permitan incorporar, en todas las organizaciones, valores morales que condicionen a cumplir con las responsabilidades sociales que demanda la sociedad actual.

¹⁵ FERNÁNDEZ LAYA, N., "Las prácticas docentes en propuestas de educación en línea", en <http://www.pent.org.ar/institucional/publicaciones/practicas-docentes-propuestas-educacion-linea>

¹⁶ LITWIN, E., *Tecnologías educativas en tiempos de Internet*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2005.

¹⁷ MOLEÓN, R., *Programa de la Cátedra de Sistemas Administrativos*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 2012.

¹⁸ FENSTERMACHER, G. y SOLTIS, J., *Enfoques de la enseñanza*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1998.



Bibliografía

BARBERA E., y BADIA A., “Hacia el aula virtual actividades de enseñanza y aprendizaje en la red”, en www.rieoei.org/deloslectores/1064Barbera.pdf

DAVINI, MARÍA C., *Métodos de enseñanza. Didáctica general para maestros y profesores*, Editorial Santillana, Buenos Aires, 2008.

DÍAZ BARRIGA, F. y MORALES RAMÍREZ, L., “Aprendizaje colaborativo en entornos virtuales: un modelo de diseño instruccional para la formación profesional continua”, en <http://tyce.ilce.edu.mx/tyce/47-48/1-25.pdf>

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Programa de Formación Docente Continua, Módulo 4, 2012.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Plan de Estudios y Reforma Curricular, 1997.

FENSTERMACHER, G. y SOLTIS, J., *Enfoques de la enseñanza*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1998.

HEWSON, P. W. y BEETH, M. E., *Enseñanza para un cambio conceptual*, en www.raco.cat/index.php/Ensenanza/article/download/21390/93349

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO, “El estudio de casos como técnica didáctica”, en <http://sitios.itesm.mx/va/dide2/documentos/casos.PDF>

LITWIN, E., *Tecnologías educativas en tiempos de Internet*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2005.

LITWIN, E., “El impacto de las Nuevas Tecnologías en el oficio del alumno universitario”, en <http://litwin.com.ar>.

LITWIN, E., “La evaluación de la docencia: Plataformas, nuevas agendas y caminos alternativos”, *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, Número 1e, Volumen 3, 2010.

MARZULLO, M., “Alcances del plan de mejora académica en económicas”, *Revista Encrucijadas* Nro 50, Universidad de Buenos Aires, 2010.

MAZZOTTI, W., “Prácticas de enseñanza mediadas por la tecnología”, *Cuadernos de Investigación Educativa*, N° 16, Vol.2, Universidad ORT, Uruguay, 2009

MOLEÓN, R., *Programa de la Cátedra de Sistemas Administrativos*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 2012.

PÉREZ GÓMEZ, A., *Los procesos de enseñanza y aprendizaje: análisis didáctico de las principales teorías del aprendizaje*, Editorial Morata, Madrid, 1992.



PERRENOUD, P., La evaluación de los alumnos. De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes, Editorial Colihue, Buenos Aires, 2008.

SANCHEZ MORENO, M., “Cómo enseñar en las aulas universitarias a través del estudio de casos”, en <http://www.unizar.es/ice/index.php/metodologias-y-evaluacion/27-como-enseñar-en-las-aulas-universitarias-a-traves-del-estudio-de-casos>.

STIGLIANO, D. Y GENTILE, D., Enseñar y aprender en grupos cooperativos, Editorial Novedades Educativas, Buenos Aires, 2008.

ZAZUETA HERNÁNDEZ, M. A. Y HERRERA LOPEZ, L. F., “Rúbrica o matriz de valoración, herramienta de evaluación formativa y sumativa”, Quaderns Digitals, N° 55, disponible en www.quadernsdigitals.net.



ANEXO 1: Matrices de Evaluación
Matriz de Evaluación de Casos Prácticos

Instancia: Individual y/o grupal

Presentación: Oral

Aspectos	Ítem	Nivel 1 al 4
Morfológicos Y Actitudinales	Preparación Organización de los Recursos en el Aula	Ponderación 20 pts
	Participación Trabajo en Equipo	
Sustantivos	Planteo general del problema, identificación de problemática	Ponderación 15 pts
	Búsqueda y planteamiento de alternativas de solución: (bibliografía consultada) Comparación y análisis de las alternativas (contemplando ventajas, desventajas y consecuencias). Toma de decisión y formulación de las recomendaciones. Justificación de la opción seleccionada (investigación y utilización de teoría).	Ponderación 35 pts
	Planteamiento de la forma de llevar a cabo la decisión.	
	Solución de problema, según el punto de vista de las personas involucradas (si es pertinente).	
Propuestas, líneas de acción y aplicación a casos reales	Ponderación 30 pts	
Nivel 4: Destacado-Nivel 3: Bueno-Nivel 2: Regular-Nivel 1: No Aceptable		
		100



Matriz de Evaluación de Casos Prácticos

Instancia: Individual y/o grupal

Presentación: Escrita

Aspectos	Ítem	Nivel 1 al 4
Morfológicos	Ideas y Contenido	Ponderación 20 pts
	Redacción	
	Organización	
	Bibliografía Consultada	
Sustantivos	Planteo general del problema, identificación de problemática	Ponderación 15 pts
	Búsqueda y planteamiento de alternativas de solución	Ponderación 35 pts
	Comparación y análisis de las alternativas (contemplando ventajas, desventajas y consecuencias).	
	Toma de decisión y formulación de las recomendaciones.	
	Justificación de la opción seleccionada (investigación y utilización de teoría).	
Planteamiento de la forma de llevar a cabo la decisión.	Ponderación 30 pts	
Solución de problema, según el punto de vista de las personas involucradas (si es pertinente).		
Propuestas, líneas de acción y aplicación a casos reales	Ponderación 30 pts	
Nivel 4: Destacado-Nivel 3: Bueno-Nivel 2: Regular-Nivel 1: No Aceptable		
		100