

# LA GESTIÓN DEL TIEMPO POR PARTE DE LOS PROFESORES PRINCIPIANTES

Florián García Berro

Rafael J. Sanz Gómez

Departamento de Derecho financiero y tributario

## Resumen

En el curso 2010-2011 se ha constituido en el Departamento de Derecho Financiero y Tributario de la Facultad de Derecho de la Universidad de Sevilla un equipo docente, formado por un profesor principiante y un profesor mentor con amplia experiencia docente para participar en el Programa de Formación de Profesores Noveles de la Universidad de Sevilla. La finalidad del proyecto era facilitar la introducción en la función docente del profesor novel y, específicamente, dotarle de los instrumentos adecuados para una adecuada gestión del tiempo, herramientas para una comunicación eficaz y pautas sobre el uso correcto de los medios de apoyo a la exposición en clase, particularmente medios TIC.

Palabras clave: Enseñanza universitaria, profesores principiantes, gestión del tiempo, técnicas de comunicación.

## Abstract

A teaching group was created in the Department of Tax Law (Faculty of Law, University of Seville) for the 2010-2011 academic year in order to participate in the teacher training program at the University of Seville. This group consisted of a novice teacher and a mentor teacher with extensive teaching experience. The objective of the project was to ease the introduction of the novice teachers into their educational role, and specifically to provide them with the right tools both for planning and scheduling, and for effective communication, and with guidelines on the proper use of ICT and other resources as an aid to class presentation.

*Key words:* University teaching, novice teachers, planning and scheduling, communication techniques.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. PROCESO DE CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DOCENTE

El Departamento de Derecho Financiero y Tributario de la Facultad de Derecho de la Universidad de Sevilla se ha caracterizado por una constante inquietud por mejorar la

calidad docente. En el curso 2010/2011 se ha constituido un equipo docente formado por Florián García Berro como profesor mentor y un único profesor novel, Rafael J. Sanz Gómez, personal investigador en formación adscrito al programa FPU y que desarrolla su docencia en la asignatura Derecho Financiero y Tributario I (parte general) en la Licenciatura en Derecho impartida en la Facultad del mismo nombre.

La iniciativa tiene como base los grupos constituidos previamente en el Departamento, en los cursos 2004/2005 y 2005/2006, y de los que resulta un balance positivo que anima a la presente experiencia. El profesor novel, al entrar en el tercer año del programa FPU (primer año de contrato), recibe la asignación de tareas docentes por primera vez. La conveniencia de que la formación de los profesores principiantes sea lo más temprana posible y el interés mostrado por profesor mentor y novel son las causas que han llevado a la conformación de un nuevo grupo para el curso 2010/2011.

La iniciativa se ha realizado en el marco del Programa de Formación del Profesorado Novel organizado en el seno del Plan Propio de Docencia de la Universidad de Sevilla.

## 1.2. OBJETIVOS DEL EQUIPO

Los objetivos de este grupo de trabajo son los siguientes:

- Reflexionar sobre la repercusión de la docencia sobre la formación del alumnado, y en particular la docencia en el aula.
- Mejorar la organización de la asignatura, en un doble aspecto de planificación (procedimientos organizativos y rutinas) y desarrollo (variedad de técnicas y estrategias de enseñanza).
- Mejorar la calidad de la docencia impartida y la motivación del alumnado.

## 1.3. TEMAS TRABAJADOS

Puesto que el profesor novel carece por completo de experiencia docente previa, hemos optado por centrar el trabajo en aspectos fundamentales para garantizar una

buena transmisión de los contenidos de la asignatura. El mentor es consciente de que la amplitud y profundidad del temario y el gran número de alumnos, entre otros elementos, dificultan la introducción de nuevas metodologías docentes. Normalmente, la base metodológica que se viene empleando en las asignaturas troncales impartidas por el Departamento es la lección expositiva, acompañada de una serie de clases prácticas. En este contexto, el mentor considera que son especialmente relevantes las dificultades inherentes a la estructuración de contenidos para una mejor gestión del tiempo.

En suma, sin que ello sea óbice para experimentar determinadas innovaciones metodológicas, el peso del trabajo durante este primer año se ha centrado en elementos que pudieran hacer más eficaz la comunicación del profesor novel para, así, mejorar la calidad de la docencia y facilitar la motivación del estudiantado. En concreto, se han trabajado los siguientes temas:

- Gestión del tiempo en los distintos ámbitos (programación temporal a lo largo del curso, programación de cada tema y programación de cada lección concreta).
- Técnicas de comunicación, analizando aspectos tales como:
  - Movimiento: analizar la movilidad del profesor en la clase (si se mueve, y por qué partes de la clase lo hace) y qué implica en la atención del profesor a cada estudiante y la interacción entre ambas partes.
  - Gesticulación.
  - Modulación de la voz.
- Uso de medios: realización de casos prácticos para su uso en clase y de materiales de apoyo (diapositivas, etc.).

## 2. DESARROLLO

### 2.1. PROCEDIMIENTOS

La metodología empleada responde a las recomendaciones realizadas por las coordinadoras del curso (Mayor, 1997). El ciclo de supervisión tiene cuatro fases sucesivas, siguiendo el modelo de Smyth (1984) que comprende una entrevista de planificación, la observación, el análisis y una entrevista de análisis. Rudduck (1987) hace referencia a una etapa de preobservación (donde se plantea el tema del análisis), otra de observación de la enseñanza y una última de post-observación (donde se pusieron en común las notas tomadas por cada miembro del grupo).

Por tanto, el proceso comenzó con una entrevista de planificación entre mentor y profesor novel, donde se produjo un primer intercambio de impresiones y se identificaron las posibles áreas problemáticas; de ahí se determinaron los temas prioritarios expuestos en el apartado 1.3. El mentor expuso aquellas experiencias propias que pudieran ser de utilidad al profesor principiante y se fijaron una serie de ideas concretas para la mejora de las competencias docentes del novel.

A la entrevista siguió el proceso de observación, tanto por parte del mentor como del propio novel, y de análisis. Uno de los principales medios empleados, a tales efectos, ha sido la grabación de un total de cuatro clases. Se han observado aquellos datos de la actividad docente que pudieran resultar relevantes para valorar los objetivos propuestos. Este proceso se ha visto dificultado por la distribución temporal de la docencia

del profesor principiante, dado que se ha concentrado en los meses de noviembre y diciembre, por un lado, y mayo y junio, por otro; y la grabación no ha sido posible hasta el último mes. Sí se ha realizado una reunión de seguimiento intermedia para analizar determinados problemas que había enfrentado el profesor novel.

El proceso finaliza con una entrevista de análisis, donde se ponen en común las experiencias de ambas partes, al objeto de establecer conclusiones y analizar las dificultades y posibles pautas de mejora para un futuro (Sánchez 1993).

### 2.2. RECURSOS UTILIZADOS

Los recursos empleados son de distinto tipo; en ellos se incluyen los cursos y módulos organizados desde el Programa, diversos recursos bibliográficos y las sesiones de supervisión y análisis realizadas en el seno del equipo docente:

- Módulos realizados a través de la plataforma virtual: condiciones organizativas, aprendizaje, metodología, tutoría y evaluación.
- Módulos presenciales: talleres de comunicación, logopedia y movimiento.
- Entrevistas de análisis en el seno del equipo docente.
- Con carácter no sistemático, dentro de los objetivos generales de mejorar la docencia y la motivación del alumnado, el profesor novel ha mantenido conversaciones con algunos estudiantes para conocer su opinión sobre determinados aspectos de la actividad docente.

### 2.3. RESULTADOS

#### *Gestión del tiempo*

El objetivo principal que se planteó al constituir el equipo docente era proporcionar al profesor novel conocimientos y herramientas para gestionar adecuadamente el tiempo. El mentor ha insistido especialmente en este ámbito, al considerar que es una labor compleja incluso para el profesor con experiencia. En efecto, no se trata sólo de secuenciar correctamente el contenido teórico y práctico antes de afrontar el curso, sino de ser capaz de reaccionar, en todo momento, a los muchos imprevistos que aparecerán. Son muchos los estudios que incluyen entre las necesidades de los profesores noveles trabajar aspectos relacionados con la planificación o la organización temporal (Feixas 2002), pero la atención que recibe es limitada.

La gestión del tiempo comprende dos aspectos fundamentales: la planificación de la docencia y la gestión del tiempo en las clases (Fondón y otras 2010: 23). Aunque estos aspectos no pueden separarse, el margen de actuación del profesor novel es mucho más amplio en el segundo de ellos. En la planificación general, está condicionado por la coordinación con el resto de profesores de la asignatura y, en particular, con el profesor con el que comparte la docencia en los dos cursos que se le han asignado.

La gestión del tiempo en las clases exige un esfuerzo considerable. Las autoras citadas destacan dos aspectos clave para un correcto desarrollo de la unidad didáctica. Por una parte, la planificación de los tiempos dedicados a diferentes tareas del tiempo de clase; por otra, la preparación de contenidos adicionales que permitan cubrir posibles huecos. Se ha querido conseguir que el ritmo de la clase fuera el adecuado, ni excesivamente

lento ni excesivamente rápido. En este aspecto, la asignatura tiene una planificación temporal consolidada, que ha resultado muy útil como base, sin que ello haya impedido pequeñas adaptaciones que el profesor novel ha considerado conveniente.

Una de las principales dificultades que se encuentran es que puede estimarse de manera relativamente fácil el tiempo que se tardará en exponer una parte concreta del temario; pero no puede preverse si será necesario repetir, aclarar o profundizar en algunos aspectos, a petición del alumnado.

Es también importante encontrar el equilibrio preciso entre el fomento de la participación del alumnado y la necesidad de cumplir con la planificación. Específicamente, se ha podido observar que la gestión del tiempo es doblemente compleja si se debe congeniar con la innovación docente. Lógico, puesto que en estos casos el ritmo de la clase depende mucho menos del profesor. Es necesario aprender a dirigir las intervenciones de cada estudiante de manera que sean provechosas para esa persona, para las demás y se mantenga el ritmo necesario de la clase. En este sentido ha resultado especialmente útil el curso de comunicación realizado en el marco del programa.

En un contexto donde el tiempo es siempre un bien escaso, es muy importante que los materiales y actividades introducidas sean rentables. Es decir, que no ocupen más tiempo del necesario y que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Consideramos que es un criterio que debe tenerse en cuenta al valorar la introducción de metodologías diferentes en algunos puntos del temario.

#### *Uso de materiales*

Uno de los principales aspectos relativos al uso de materiales de apoyo a la docencia

ha sido el uso de diapositivas en clase. La nueva facultad de Derecho cuenta con proyectores y un ordenador integrado en cada aula, lo que facilita e incluso promueve su uso. El profesor mentor usa este recurso de manera puntual, en aspectos donde entiende que resulta especialmente útil. El profesor novel, sin embargo, lo ha venido usando de manera continuada. El equipo ha considerado que no tiene que suponer un inconveniente con carácter general y que da seguridad al docente y le permite estructurar mejor los contenidos (recordemos que éste es uno de los principales aspectos que se han tratado; y que el profesor novel partía de una ausencia total de experiencia docente).

Sin embargo, se han encontrado algunos problemas. El principal es que la diapositiva, normalmente, capta toda la atención del alumnado, a costa de la explicación del profesor. Esta cuestión ha sido tratada por el equipo docente; también el profesor novel la ha planteado a un pequeño número de estudiantes. Como solución, en el segundo período en el que se ha impartido docencia (mayo-junio) las diapositivas se han dejado en copistería antes de la exposición. Se plantea también, para cursos sucesivos, hacer uso de la plataforma virtual.

Respecto a otros materiales didácticos, es habitual en la asignatura la elaboración de casos prácticos similares a los que luego se plantean en los exámenes. Para redactarlos se ha partido de casos de años anteriores, de los conceptos aprehendidos en los módulos de la plataforma virtual del curso y de cierta bibliografía (Herrera 1993).

Hemos hecho uso de otros materiales para fomentar el interés del alumnado. Como introducción al tema relativo a los delitos contra la Hacienda pública, se proyectó en clase una breve entrevista en vídeo a Lola

Flores poco después de su imputación por delito fiscal. También se han incluido noticias reales tomadas de la prensa y que tuvieran algún tipo de relación con la materia que se estuviera explicando, a veces construyendo los casos prácticos sobre los datos de dichas noticias.

#### *Análisis de las clases*

Se han grabado<sup>1</sup> cuatro clases (un tema completo, relativo al ciclo presupuestario) que han permitido un análisis completo del desarrollo de la lección y de cada clase de manera individual. Dicho análisis es el instrumento fundamental que ha permitido proporcionar pautas de mejora en relación con el segundo de los dos temas principales trabajados, las técnicas de comunicación. A éste debe sumarse la observación y evaluación continuas por parte del propio profesor novel.

En las grabaciones se comprueba que el profesor novel maneja aceptablemente algunas técnicas para dinamizar la clase, como el uso del lenguaje corporal, el movimiento por el aula y la modulación de la voz. Este último aspecto ha sido señalado por un alumno en una de las conversaciones informales que se han mantenido. El estudiante afirmó que el profesor usaba diferentes tonos de voz para resaltar los aspectos más importantes de una lección.

Por otra parte, el análisis de los vídeos ha servido para detectar el uso excesivo de muletillas (en este caso, la expresión “¿vale?”) que debe corregirse.

Otro bloque de elementos analizados son

---

1. Agradecemos a Soledad Castellano y Carmen Yot, del Departamento de Didáctica y Organización Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación (Universidad de Sevilla) por la ayuda que nos prestaron al registrar las clases.

los relativos a la motivación y el fomento de la participación del alumnado. Se considera muy importante que el profesor tenga a lo largo de la lección una actitud positiva y use los ejemplos y preguntas adecuados en clase para mantener la atención y fomentar la curiosidad.

Del autoanálisis del profesor novel (luego contrastado con la experiencia del mentor) se observa que es conveniente que los ejemplos y preguntas se hayan preparado también con antelación. En algunas ocasiones, puede ser interesante que los propios estudiantes inventen los ejemplos, como forma de fomentar la participación. Se observa, por otra parte (hemos podido comprobarlo en tutorías) que muchas veces son los ejemplos los que ayudan a recordar una materia específica.

Finalmente, se han puesto en marcha intentos expresos de fomentar la participación a través de determinadas actividades diferentes de la lección expositiva. De nuevo, la base de su análisis es la autoobservación del profesor novel seguido de la puesta en común con el mentor.

Se acordó con los estudiantes que correspondería a ellos exponer en clase uno de los temas, relativo a los principios presupuestarios. Para ello se empleó una clase de una hora. En la primera mitad, se crearon grupos y se asignó un principio tributario a cada uno de ellos, dándoles unas pautas para la exposición que tendrían que hacer en la segunda mitad de la clase (se les dijo que cada grupo tendría unos cinco minutos para la exposición). La valoración es contradictoria desde el punto de vista de la participación: aunque la asistencia disminuyó ese día (la actividad se había anunciado), en general los alumnos que acudieron se mostraron motivados y satisfechos con la forma de trabajar ese tema.

### 3. CONCLUSIONES

#### 3.1. DIFICULTADES / PROBLEMAS

En general, la experiencia ha sido muy satisfactoria. Si muchos autores, (a título de ejemplo, Freudenthal y DiGiorgio 1989) coinciden en señalar que el primer año de enseñanza de los profesores universitarios es especialmente difícil de afrontar, lo cierto es que la introducción a la docencia del profesor novel se ha realizado sin problemas o dificultades de entidad.

En cualquier caso, cabe destacar, por un lado, las dificultades que hemos encontrado durante la realización de este proyecto; por otro, aquellas de carácter general que se han puesto de manifiesto y analizado durante su puesta en práctica.

En lo primero, el profesor novel compartía docencia en dos cursos de una asignatura anual y el límite de créditos que podía impartir eran seis, de acuerdo con la norma que regula el Programa FPU. Sus clases no se han repartido homogéneamente a lo largo de todo el curso, sino que se han concentrado en los meses de noviembre-diciembre y desde la segunda quincena de mayo hasta el final del curso. Al no poder realizar la grabación de una clase hasta el mes de junio, las conclusiones extraídas de su análisis no han podido ser aplicadas durante el año académico, aunque no cabe duda de que serán útiles para el futuro.

En lo segundo, desde el primer módulo de la enseñanza virtual se ha tratado el peso de los condicionantes organizativos en la docencia. El profesor mentor y el novel hemos coincidido en afirmar que existen determinados elementos que “atan” excesivamente a los docentes cuando planifican su actividad.

Uno de ellos, fundamental, es el número de alumnos. Este curso, cada uno de los grupos en los que el profesor principiante ha impartido docencia tenía en torno a cien personas matriculadas (107 y 97, respectivamente) y no parece que el grado vaya a suponer un cambio radical en este ámbito, como sería necesario para realizar aquellas innovaciones docentes con que se quiere acompañar la implementación del Espacio Europeo de Educación Superior.

### 3.2. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

De nuevo, las conclusiones, aquellas enseñanzas que extraemos del curso, así como las propuestas de mejora se referirán tanto al curso en sí como a la actividad docente futura que desempeñara el profesor novel.

Los cursos de formación impartidos en el Programa de Formación de Profesores Novelas han sido de gran utilidad porque han proporcionado una formación pedagógica básica y una comprensión de la terminología empleada en este ámbito del conocimiento, que resulta oscura para quien no está habituado a ella. El profesor novel ha señalado, sin embargo, que el enfoque dado a las lecciones de la plataforma virtual ha sido, a veces, excesivamente teórico. Las sesiones presenciales han sido muy positivas tanto en contenido como en enfoque, y han permitido observar que los problemas que enfrentan los profesores principiantes son, en gran medida, comunes a todas las áreas de conocimiento.

La constatación del cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio del ciclo se ha basado en la reflexión crítica (autoevaluación) del profesor novel y en las indicaciones del profesor mentor. Además se han tenido en cuenta las conversaciones que el profesor novel ha mantenido con parte del

alumnado, aunque estas conversaciones no han tenido carácter sistemático. En un futuro, podría ser interesante realizar una serie de encuestas entre el alumnado para tener un mejor conocimiento de la visión que tienen respecto de los aspectos que el equipo docente ha estado trabajando.

Las indicaciones que el profesor novel ha recibido por parte del mentor sobre la gestión del tiempo han permitido cumplir los objetivos con carácter general. Pese a algunas dificultades, la planificación se ha llevado a la práctica en el tiempo previsto y ha sido posible adaptarse a determinadas incidencias no previstas. Del mismo modo, se ha conseguido aprovechar el tiempo de cada clase en la función docente y se han ido asimilando pautas para responder a las dudas, preguntas o comentarios que pueda plantear cada estudiante de manera que se fomente la participación sin distorsionar excesivamente la planificación. En este sentido, hemos observado problemas en la planificación temporal de las metodologías más participativas. En la entrevista de análisis final se ha puesto de manifiesto la dificultad de congeñar la necesidad de impartir la totalidad de los contenidos con la introducción de innovaciones docentes. El profesor mentor ha subrayado que el alumnado suele preferir que toda la materia se explique en clase.

Aunque en este proyecto se ha dado preferencia a otros aspectos, cabe recoger algunas reflexiones realizadas en la entrevista de análisis sobre los medios TIC y cómo pueden constituir una importante herramienta al servicio de la función docente. El profesor novel ha notado que el hecho de que no se haya usado la plataforma virtual este curso en las asignaturas que ha impartido implica renunciar a herramientas de comunicación que podrían haber sido útiles; conclusión que extrae también de la parte del Curso im-



partida a través de la enseñanza virtual. El profesor mentor, que es uno de los miembros del Departamento que más uso hace de estas nuevas tecnologías, expuso algunas consideraciones al respecto, mostrándose en general muy de acuerdo con la conclusión del novel en este punto.

#### 4. REFERENCIAS

- Feixas, M. (2002). "El profesorado novel: estudio de su problemática en la Universidad Autónoma de Barcelona". *Boletín de la RED-U*, 2(1), págs. 33-44.
- Fondón, I.; Madero, M. J. y Sarmient, A. (2010). "Principales Problemas de los Profesores Principiantes en la Enseñanza Universitaria". *Formación Universitaria*, 3(2), págs. 21-28.
- Freudenthal, N. R. y Di Giorgio, A. J. (1989). "New Faculty mentoring: The institution as mentor". *The Journal of Staff, Program, & Organization Development*, 7(2), págs. 67-72.
- Herrera Molina, P. M., y otros (1993). *Casos prácticos de Derecho financiero y tributario. Parte general*. Madrid: IBIDEM.
- Mayor, C. (1997). "La supervisión como estrategia de asesoramiento". En Marcelo, C. y López, J. (coords.) *Asesoramiento curricular y organizativo*. Madrid: Ariel, págs. 361-379.
- Rudduck, J. (1987). "Partnership supervision as a basis for the professional development of new and experienced teachers". En Wideen, M. F. y Andrews, I. (Eds.) *Staff Development for School Improvement. A Focus on the Teacher*. New York: The Falmer Press, págs. 129-141.
- Sánchez Moreno, M. R. (1993). *La Supervisión Clínica como estrategia de formación de profesores mentores y principiantes*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.
- Smyth, W. J. (1984). *Clinical Supervision-Collaborative Learning about Teaching. A handbook*. Victoria: Deaking University.