

TRABAJO EN EQUIPO

Indicaciones para el desarrollo y evaluación de la competencia genérica en el grado de Gestión y Administración Pública¹

1. Introducción

El trabajo en equipo es una de las competencias genéricas o transversales que la Universidad de Barcelona² considera necesarias para el conjunto de sus estudiantes y que el grado de Gestión y Administración Pública³ se ha propuesto como objetivo de la titulación.

La capacidad de saber colaborar con los otros para contribuir a un proyecto común se considera una competencia clave que, por un lado, tiene efectos muy positivos en la calidad de los aprendizajes y en el crecimiento personal de los estudiantes y, por otro lado, es imprescindible para poder actuar de forma eficaz en contextos académicos y profesionales.

En el ámbito académico, los resultados de investigación en los campos de la psicología y de la educación son contundentes sobre la importancia del aprendizaje colaborativo para favorecer el dominio de conceptos básicos, promover el pensamiento crítico, potenciar las habilidades comunicativas y mejorar el rendimiento de los estudiantes. Tal como se indica en el documento sobre esta competencia elaborado por el CIAC⁴:

Si partimos de la base que el aprendizaje es un proceso personal pero que siempre se encuentra mediado por el apoyo, la orientación y la guía de otros, entenderemos cómo es de importante que en las aulas se trabaje de forma colaborativa en pequeño grupo. Desde

¹ Este documento se ha elaborado en el marco del proyecto *El fomento de la competencia transversal del trabajo en equipo en Gestión y Administración Pública*, coordinado por Marina Solé Català, responsable del Grupo consolidado de Mejora e Innovación Docente de Gestión y Administración Pública, de la Universidad de Barcelona (GID-GAP). El equipo de trabajo ha estado formado, además, por Montserrat Casanellas Chuecos, Ana Antonia Collado Sevilla y Miguel Pérez-Moneo Agapito, todos ellos del GID-GAP, y Rosa Sayós Santigosa, como asesora propuesta por el ICE-UB. El proyecto ha sido financiado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación (AGAUR), en la Convocatoria de ayudas para la financiación de proyectos para la mejora de la calidad docente en las universidades catalanas para el año 2009 (MQD).

² UNIVERSITAT DE BARCELONA, VICERECTORAT DE POLÍTICA DOCENT (2008) *Competències transversals de la Universitat de Barcelona*. http://www.publicacions.ub.es/ver_indice.asp?archivo=06989.pdf

³ UNIVERSITAT DE BARCELONA *Memoria para la verificación del título de grado de Gestión y Administración Pública*. <http://www.ub.edu/eees/espaiub/oferta/mem/gap.pdf>

⁴ Projecte d'Innovació Docent: 2008PID-UB/005: *Coordinació Interdisciplinària i Avaluació de Competències (CIAC)*, Facultat de Formació del Professorat de la UB.

esta perspectiva, cada alumno se convierte en una fuente potencial de ayuda educativa para sus compañeros y la interacción entre ellos favorece el proceso de construcción del conocimiento y tiene una repercusión positiva tanto en el aprendizaje como en la socialización de los estudiantes.

En la vida profesional, las actividades que requieren actuaciones en contextos de grupo son cada vez más frecuentes y el mercado laboral demanda profesionales que sepan adaptarse a situaciones diversas y que puedan colaborar con otros profesionales en equipos de carácter multidisciplinario para elaborar proyectos o impulsar propuestas de innovación y mejora. En consecuencia, la capacidad de integrarse en equipos de trabajo, de crearlos y de dirigirlos es una condición muy valorada en los procesos de selección de personal para ocupar cargos de cierta responsabilidad.

La capacidad de trabajar en equipo, sin embargo, no se adquiere de manera espontánea, sino que tiene que ser ejercitada y necesita disponer de un espacio de formación en el currículum universitario. En la programación de las asignaturas se tendrán que planificar actividades de aprendizaje en las que los estudiantes se sientan forzosamente obligados a ayudarse mutuamente para lograr una finalidad colectiva; así mismo, la intervención del profesor –creando las condiciones que fomenten la colaboración, haciendo el seguimiento continuado de los equipos de trabajo y ofreciéndoles toda la ayuda específica que sea necesaria– resultará un elemento fundamental para que los estudiantes puedan desarrollar esta competencia.

El presente documento pretende ofrecer algunas orientaciones que permitan integrar los diferentes niveles de aprendizaje de la competencia de trabajo en equipo en los planes docentes de las asignaturas y faciliten su progresivo desarrollo a lo largo de la titulación.

2. Definición y caracterización de la competencia de trabajo en equipo

Entendemos el trabajo en equipo como la capacidad de integrarse en un grupo, interdisciplinario o no, y de colaborar en el mismo de forma activa para conseguir objetivos comunes.

Así pues, a pesar de ser un término bastante genérico, el trabajo en equipo constituye una estrategia orientada al logro de metas conjuntas, donde la efectividad del colectivo tendrá que ser superior a la de cada individuo.

Trabajar en equipo no es únicamente “trabajar juntos”, sino que implica, además de una definición clara de los objetivos a lograr, la distribución de funciones entre los integrantes del grupo, que tendrán que tener habilidades comunicativas, ganas de participar y de asumir responsabilidades, así como un grado mínimo de autoconocimiento individual y la capacidad de evaluar el propio trabajo y el del grupo.

El dominio de esta competencia está, pues, directamente relacionado con las habilidades comunicativas interpersonales; requiere poseer un pensamiento analítico, sistemático, reflexivo y crítico; y contribuye al desarrollo de otras competencias, como la gestión de proyectos, la negociación y la resolución de conflictos, o la capacidad de liderazgo.

En contraposición al trabajo individual, se sostiene que el trabajo en equipo resulta estimulante para los alumnos y, además de permitir desarrollar destrezas comunicativas y habilidades de relación interpersonal, promueve el compromiso individual y la responsabilidad ante el grupo.

Concretamente, se señalan las ventajas siguientes:

- Pone énfasis en la interacción social, puesto que el proceso de aprendizaje requiere del otro y ayuda a conseguir el dominio de otras competencias sociales.
- Apela a la responsabilidad individual del alumno, dándole un papel activo que le permite comprender mejor los procesos implicados en la consecución de la tarea y del resultado final.
- Como consecuencia, se incrementa el rendimiento individual y grupal, enriquecido por la variedad de enfoques.
- Se consiguen mejores resultados.
- La colaboración permite que las ayudas pedagógicas facilitadas a los estudiantes se optimicen mejor.

3. Trabajar en equipo de forma colaborativa

Dentro de la denominación general de trabajo en equipo, según el nivel de implicación que se solicite a los integrantes del grupo, algunos autores han distinguido entre *trabajo cooperativo* y *trabajo colaborativo*.

En el *trabajo cooperativo*, los alumnos presentan habilidades complementarias –ya sean previas, ya sean adquiridas expresamente–, que tienen que aplicar realizando tareas diferenciadas para resolver un problema común que se basa en la agregación crítica de las partes individuales. Si bien los estudiantes dependen del trabajo de sus compañeros para completar el resultado común, la implicación del grupo se puede limitar al momento en que se inicia el proceso y se reparten los trabajos y al momento en que las aportaciones de los diferentes miembros se unen.

En el *trabajo colaborativo*, en cambio, la interacción entre los miembros del grupo es continuada y de un grado de profundidad considerable. El grupo, asumiendo unos conocimientos previos, se implica tanto en la definición de la tarea (objetivos, partes o fases de la tarea, producto final) como en su gestión (participación de cada miembro, plan de trabajo, calendario, proceso de revisión...). Los componentes del grupo se reparten el trabajo en función de sus capacidades o intereses personales y, para realizar los encargos individuales, cada miembro del grupo se apoya en sus compañeros, así como en el profesor. De este modo, se consigue el progreso del conocimiento compartido.

El objetivo del grado de *Gestión y Administración Pública* es que todos sus estudiantes lleguen a saber trabajar de manera colaborativa. Esta forma de trabajar en equipo –en la cual el proceso es un elemento muy relevante que hay que tener en cuenta– necesariamente tiene que incluir los elementos siguientes:

- Interdependencia positiva de objetivos y recursos: los miembros del grupo tienen que confiar en el resto para conseguir el objetivo común, tienen que ser conscientes que todos son responsables de llegar a lograrlo y que el éxito individual depende del éxito de todo el grupo.
- Responsabilidad individual y construcción conjunta de ideas: cada aprendiz tiene que hacerse cargo de las tareas asignadas, ejecutarlas eficazmente para contribuir al aprendizaje común y asumir como propias las decisiones y conclusiones consensuadas.
- Ofrecimiento y obtención de ayudas entre los miembros del grupo: la dinámica de trabajo en equipo implica una interacción continua entre los miembros del grupo, que comparten recursos, se ayudan, se refuerzan mutuamente y se animan.
- Coordinación de roles y control mutuo del trabajo: todos los miembros del equipo pueden asumir cualquier rol, incluyendo la coordinación o el liderazgo, y el grupo tiene que desarrollar actividades de reflexión sobre su proceso de trabajo y evaluar tanto el proceso como los resultados.
- Esfuerzo para comprender y adoptar la perspectiva de los otros, llegar a acuerdos, y encontrar soluciones y resultados verdaderamente compartidos.

4. Aprender a trabajar colaborativamente y en equipo. El rol del profesor.

Para que los estudiantes desarrollen esta competencia, es necesario que las diferentes asignaturas incorporen actividades de trabajo colaborativo como una estrategia didáctica habitual y que el profesorado asuma un cambio de orientación de su rol docente, que tendrá que pasar de transmisor del conocimiento a orientador y facilitador del proceso de aprendizaje.

Hay que tener en cuenta que, para que realmente fomenten la aparición de conductas colaborativas, las actividades de trabajo en equipo que se propongan a los estudiantes tienen que cumplir las condiciones siguientes:

- Generar el sentimiento de interdependencia.
- Asegurar la implicación de los estudiantes a lo largo de todo el proceso, asignándoles responsabilidades individuales y evaluando sus aportaciones.
- Obligar a poner en práctica habilidades de trabajo en grupo y a analizar la interacción que se ha producido durante la actividad, para interiorizar como se ha producido el aprendizaje grupal.
- Prever la evaluación conjunta de la experiencia.

Desde esta perspectiva, cuando el profesorado proponga una actividad colaborativa, sus funciones serán:

1. Fase de planificación

- a. Fijar claramente los objetivos que se espera conseguir.

b. Definir las características de la tarea a realizar.

La tarea tiene que exigir la participación de todos los miembros del equipo.

c. Tomar decisiones sobre las características de los equipos que se quieren formar.

La configuración del grupo es importante, porque según se realice será más o menos fácil a los estudiantes coordinarse, negociar, ofrecer y recibir ayuda adecuada o implicarse en la actividad.

Habrán que tomar decisiones sobre el número de participantes en cada grupo y las características que tendrán que tener; si se quiere formar grupos más o menos homogéneos; si se deja que los estudiantes se agrupen libremente o se establecen condiciones...

De entrada, hay que procurar que los equipos estén formados por participantes de características diferentes –diferencias en el rendimiento académico, de procedencia, género...–, ya que cuanto mayor sea la diversidad del equipo, mayores son las posibilidades de intercambiar puntos de vista diferentes y de conseguir una mayor creatividad.

En cuanto al número de participantes en el equipo, en términos generales, se considera que el volumen ideal es entre 4 y 6 personas.

Aun así, habrá que tomar una u otra decisión en función de los objetivos que se pretenda conseguir.

d. Preparar materiales o instrumentos específicos de apoyo al trabajo colaborativo, como agendas, cronogramas, diarios de trabajo, pautas de seguimiento, cuestionarios de evaluación y autoevaluación, etc.

2. Fase de desarrollo y evaluación

a. Prestar atención a la configuración de los equipos de trabajo.

Es conveniente que cada miembro del equipo tenga asignada una función diferente y que se favorezca la rotación de funciones. Se puede dejar que sean los estudiantes quién, bajo la supervisión del profesor, decidan la función que cada uno de ellos asumirá dentro del grupo.

b. Dar orientaciones sobre el proceso que tendrán que seguir los estudiantes

Las instrucciones para la realización de la actividad tienen que poner de manifiesto de forma clara su carácter colaborativo. Habrá que asegurarse que todo el mundo entiende perfectamente los objetivos que se tienen que conseguir y procurar que la dinámica planteada obligue a los estudiantes a compartir los recursos disponibles. De este modo, se favorecerá que se genere un sentimiento de interdependencia de los unos con los otros para llegar al resultado final.

c. Hacer el seguimiento sistemático del trabajo del grupo en sus diferentes etapas: planificación, desarrollo y evaluación.

Con este propósito se tendrán que establecer canales de comunicación y retroalimentación entre el docente y el alumnado.

- d. Procurar que haya el equilibrio necesario entre el trabajo del grupo y la responsabilidad individual.

Hay que valorar el trabajo que cada alumno realiza previamente de forma individual para contribuir al trabajo del grupo, por lo cual cada miembro tendrá que presentar evidencias de sus aportaciones individuales y de su contribución a los procesos de elaboración conjunta.

- e. Ayudar a resolver situaciones problemáticas y conflictos, favoreciendo la buena comunicación, el intercambio de ideas y la expresión de sentimientos.
- f. Utilizar la estrategia del modelado para enseñar, de manera contextualizada, las habilidades, destrezas y actitudes –tanto relacionadas con la planificación y la realización conjunta de la tarea como con la gestión de las relaciones interpersonales o la cohesión del grupo– que se pretende que aprendan los estudiantes.
- g. Establecer un clima en el aula que propicie la reflexión continuada sobre la colaboración en el trabajo, refuerce las actuaciones positivas y haga crecer el sentimiento de pertenencia al grupo.
- h. Plantear procedimientos de evaluación, que contemplen tanto el desarrollo del proceso como los adelantos en el conocimiento individual y grupal, y aportar criterios para que el grupo pueda valorar y evaluar los resultados conseguidos.

5. Niveles de desarrollo de la competencia

El desarrollo de la competencia, hasta que se es capaz de trabajar colaborativamente, se tiene que plantear de manera progresiva. A lo largo de los cursos, el alumnado tendrá que ir ganando autonomía, poder gestionar tareas cada vez más complejas e implicarse en mayor medida en su proceso de evaluación.

Los conocimientos que se adquirirán en el aprendizaje de la competencia son de tipo procedimental y actitudinal. Los primeros, se relacionan con la planificación, la toma de decisiones, la negociación o la gestión del tiempo; los segundos, con valores como la solidaridad y el respeto, la creencia en la eficacia del trabajo conjunto o la confianza en la honestidad, la integridad y la competencia de los otros.

En relación a los procedimientos, el proceso de aprendizaje tendrá que facilitar, por un lado, que los estudiantes puedan adquirir tanto el dominio técnico como el uso estratégico y, por otro lado, que de forma progresiva, el papel director del profesor vaya disminuyendo y se pueda ir transfiriendo el control de estos procedimientos al estudiante.

En cuanto a los aspectos actitudinales, el trabajo en equipo tiene que permitir que el alumnado se familiarice con ciertos tipos de valores, que los conceptualice y los asimile a partir de la reflexión sobre la práctica, y que los incorpore en forma de actitudes y comportamientos.

Para lograr el avance progresivo del alumnado en el dominio de la competencia, proponemos diferenciar tres niveles de logro, con unos objetivos bien definidos para cada uno de ellos.

En el **primer nivel** se pretende que el estudiante participe de forma activa y responsable en el trabajo colectivo y muestre una buena actitud hacia el grupo. Las actividades a proponer en este nivel serán de una complejidad relativamente baja y las pautas estarán marcadas de forma clara y precisa por el profesorado, situación que nos permitirá hablar de “grupos dirigidos”.

El objetivo del **segundo nivel** es que el estudiante se implique en la consolidación y la cohesión del equipo, que favorezca la buena comunicación entre sus componentes y que contribuya a la eficacia del grupo. Las tareas que se deberán resolver serán más complejas y el profesorado posibilitará un mayor grado de autonomía a los estudiantes, de manera que hablaremos de “grupos guiados”.

En el **tercer nivel** se tendría que conseguir que el estudiante pueda coordinar o dirigir equipos de trabajo, que sea capaz de velar por la integración de todos sus miembros y contribuir a orientarlos hacia el logro de índices de rendimiento elevados, tanto individuales como grupales. Las actividades que se deberán realizar alcanzarán un grado de complejidad alto. La situación ideal sería que los alumnos fueran capaces de llevar a cabo un proyecto completo de tipo interdisciplinario que los acercara, tanto como fuera posible, a la futura realidad profesional. Los equipos de trabajo que se formen en este nivel se caracterizarán por ser “grupos autónomos”. Los estudiantes tendrían que ser capaces tanto de configurar el grupo como de identificar las tareas que hay que realizar y la forma de organización más adecuada para llevarlas a cabo, acompañados en este proceso por el docente.

El Cuadro 1 sintetiza los resultados de aprendizaje esperados a conseguir por el alumnado en cada nivel, así como las evidencias que tendrían que presentar para que dichos resultados de aprendizaje puedan ser evaluados.

Cuadro 1. Niveles de desarrollo de la competencia de trabajo en equipo

| Nivel | Resultados de aprendizaje | Evidencias para la evaluación |
|----------------|--|---|
| Nivel 1 | <ol style="list-style-type: none"> 1) Colaborar en el diseño de un planteamiento básico de trabajo (cronológico) y participar en la discusión de la estrategia de funcionamiento. 2) Responsabilizarse de la realización de las tareas individuales y del cumplimiento de los plazos. 3) Aceptar que los objetivos comunes son prioritarios. 4) Fomentar la confianza y la cordialidad en la comunicación, así como la expresión del desacuerdo sin tensiones. 5) Valorar la aportación individual de cada miembro del grupo de trabajo. 6) Asumir el resultado del trabajo colectivo como propio. | <ul style="list-style-type: none"> • Explicitar, mediante una reflexión individual, qué han entendido los estudiantes que tienen que hacer y cómo se han planificado el trabajo. También, cómo se ha visto modificada su aportación a partir de las intervenciones del resto de los miembros. • Informe colectivo que explique el proceso de negociación grupal, en el cual se plasmen las incidencias que se hayan podido producir y las soluciones que se han adoptado. • Cuestionario de evaluación individual del proceso de trabajo en grupo. |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| <p>Nivel 2</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) Fijar los objetivos del grupo y diseñar un plan de trabajo realista y realizable. 2) Distribuir las tareas y las responsabilidades, identificando correctamente las individuales y las colectivas. 3) Intercambiar información, compartir recursos personales, aportar ideas, y modificar propuestas de trabajo para fomentar la eficacia del grupo. 4) Utilizar adecuadamente las habilidades comunicativas y participativas, identificando quién aporta qué respecto del objetivo grupal. 5) Asumir la tarea individual como imprescindible para lograr el resultado colectivo, que tiene que poder ser defendido por cada uno de los componentes del equipo. 6) Realizar una evaluación ajustada del proceso de trabajo y de los resultados conseguidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Informe colectivo en el cual se plasme la comprensión del grupo del trabajo a realizar y la planificación que se ha adoptado para llevarlo a cabo. • “Diario de campo” donde, individualmente, los miembros del grupo relaten las vivencias en el seno del grupo y las aportaciones que han ido realizando al trabajo conjunto. • Informe colectivo que explique la fase de revisión de los trabajos individuales y el proceso de negociación que se ha producido en el interior del equipo en el momento de la puesta en común de las tareas individuales. • Cuestionario de evaluación individual del proceso de trabajo en grupo. |
| <p>Nivel 3</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) Utilizar adecuadamente las habilidades colaborativas, entre ellas, el liderazgo compartido y rotatorio. 2) Contribuir al reparto equilibrado de las actividades, asegurando la integración de los miembros y su orientación hacia un rendimiento más elevado. 3) Estimular y agradecer las aportaciones de los otros, estimulando un clima interno de trabajo positivo y la cohesión del equipo. 4) Negociar y resolver los problemas que surjan. 5) Evaluar la efectividad del equipo, identificando los factores que han contribuido a la misma. 6) Presentar los resultados del trabajo realizado. | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión colectiva continuada sobre: <ul style="list-style-type: none"> - La tarea (definición, objetivos...) - La organización (reparto de funciones y responsabilidades, programación...) - La negociación (conflictos, conocimientos adquiridos, resultados a los que se ha llegado...) • Autoevaluación individual sobre la aportación y la participación en el grupo. • Coevaluación del proceso y de los resultados. |

6. Itinerario

Una vez definidos los tres niveles de desarrollo competencial, se hace necesario fijar el itinerario que hay que seguir de cara a asegurar su progresión.

En el Plan de Estudios del grado de GAP, la competencia de trabajo en equipo está asignada a varias asignaturas y/o materias repartidas a lo largo de los cuatro cursos, como se observa en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Número de materias y/o asignaturas que tienen que contribuir a desarrollar la competencia de trabajo en equipo en cada semestre

| Semestre | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | 8º |
|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Núm. asignaturas | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | | |

Dejando de lado los dos últimos semestres, en los que la competencia de trabajo en equipo está asignada a una mención y a las prácticas, el itinerario de desarrollo de la competencia se tendría que situar a lo largo de los seis primeros semestres de la carrera.

Será necesario establecer cuántas y cuáles de esas asignaturas se encargarán de trabajar los diferentes niveles de desarrollo competencial y, si es conveniente, definir qué resultados de aprendizaje dentro de cada nivel se responsabilizará de evaluar cada asignatura. El Cuadro 3 muestra las asignaturas encargadas de desarrollar la competencia de trabajo en equipo en el grado de GAP de forma progresiva.

Cuadro 3. Itinerario de desarrollo competencial

| Semestre 1 | Semestre 2 | Semestre 3 | Semestre 4 | Semestre 5 | Semestre 6 |
|---|----------------------------------|--|---|---|---|
| Nivel 1 Sociología Historia Pol SC | Nivel 1 Econ. Política | | | | |
| | | Nivel 2 Derecho y Adm. Unión Europea Régimen Jur. de AAPP I | Nivel 2 Ciencia de la Administración | | |
| | | | | Nivel 3 Políticas Públicas | Nivel 3 Contabilidad Pública |

El hecho de que la competencia de trabajo en equipo, al igual que el resto de competencias transversales, se tenga que enseñar y practicar desde un conjunto amplio de asignaturas obligará, ineludiblemente, a establecer procesos de coordinación entre esas asignaturas.

Esta coordinación tendrá que asegurar que todas las asignaturas implicadas en la enseñanza de la competencia:

- Compartan y adopten las características y condiciones del trabajo en equipo señaladas anteriormente.
- Acuerden el nivel de desarrollo que asumirán y apliquen unos criterios de evaluación compartidos.
- Planifiquen actividades de aprendizaje progresivamente más complejas, de forma que los estudiantes experimenten propuestas diversas de trabajo en equipo y adquieran un abanico bastante amplio de técnicas y recursos que puedan utilizar posteriormente en su actividad académica y profesional.

7. Actividades de aprendizaje

Las actividades de trabajo en equipo pueden presentar varios grados de complejidad en función de los resultados de aprendizaje que se pretende que consigan los estudiantes, relacionados tanto con aprendizajes académicos y disciplinarios como con el nivel de desarrollo de la competencia.

Se pueden plantear actividades colaborativas sencillas, de duración breve, que se puedan utilizar en el transcurso de una sesión de clase para detectar los conocimientos previos de los estudiantes sobre un tema o comprobar si los conceptos que se han tratado en la clase han sido bien comprendidos, para resolver dudas pendientes de sesiones anteriores o profundizar en un tema. Existen algunas técnicas que se podrían aplicar en esas actividades como, por ejemplo, *Diálogos simultáneos*, *Cuatro esquinas*, o *Phillips 6/6*⁵.

Sin embargo, a medida que se vaya avanzando en el desarrollo de la competencia habrá que proponer actividades de estructura más compleja, que requieran una planificación más exhaustiva, que tengan una mayor duración, y que se pueden realizar tanto dentro como fuera del aula. Una técnica muy conocida y ampliamente contrastada para fomentar las habilidades comunicativas de los estudiantes es el *Jigsaw*, *Puzzle* o *Rompecabezas*⁶. Se hallan también algunas estrategias metodológicas que se basan en el trabajo en equipo, como *El estudio de casos*, *El aprendizaje basado en problemas (PBL o ABP)* o *El aprendizaje orientado a proyectos*⁷.

⁵ Estas técnicas se encuentran explicadas en: IMBERMON, F. y MEDINA, J. L. (2005). *Metodología participativa a l'aula universitària. La participació de l'alumnat*. Barcelona: ICE. Quaderns de Docència Universitària, 4. Disponible en: <http://www.ub.edu/ice/lilibres/docuni.htm>

También se pueden consultar en: <http://www.proyectousar.es>

⁶ El funcionamiento de esta técnica está bien explicado en: PRIETO NAVARRO, L. (Coord.) (2008). *La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje*. Barcelona: Octaedro. Páginas 125-127.

⁷ DE MIGUEL, M. (Dir.) (2005). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el EEES*. Madrid: MEC/Universidad de Oviedo. Disponible en: http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/42/42376/modalidades_ensenanza_competencias_mario_miguel2_documento.pdf

8. Evaluación

Cómo ya se ha mencionado en varias ocasiones, una manera de reforzar el aprendizaje de conductas y actitudes positivas hacia el trabajo en equipo y de ayudar a desarrollar esta habilidad es que los estudiantes reflexionen sobre la dinámica del grupo y evalúen su funcionamiento.

De hecho, cuando hablamos de actividades de trabajo en equipo, siempre habrá que considerar su doble dimensión; una, vinculada a los aspectos puramente académicos relacionados con el logro de los contenidos de la asignatura y, otra, ligada a las habilidades y destrezas de carácter social e interpersonal propias de esta competencia.

El producto final del trabajo en equipo pondrá de manifiesto los resultados de aprendizaje referidos a la primera de dichas dimensiones, resultados que tendrán que ser evaluados esencialmente por el profesor, aunque también se puede considerar la opinión del alumnado.

El proceso que se ha seguido para llegar al resultado final, en cambio, tendría que ser evaluado básicamente por los estudiantes y, en este sentido, se tendrían que potenciar los mecanismos de autoevaluación y de coevaluación.

Se trata de llevar a cabo una evaluación continuada, formativa y formadora, planteada como una actividad de aprendizaje más que permita regular el proceso.

En cuanto a la evaluación certificadora y acreditativa final, habrá que establecer los criterios y los procedimientos.

Los cuestionarios de valoración, las rúbricas y las carpetas de aprendizaje serán de una gran utilidad como instrumentos de evaluación.