

44 Jornadas Nacionales de Administración Financiera
Septiembre 19 y 20, 2024

Fortaleciendo la comunidad académica

Propuestas para aumentar la participación y el desarrollo de docentes auxiliares universitarios

Ariel Eduardo Verón
Universidad de Buenos Aires

SUMARIO

1. Introducción
2. Convocatoria de docentes auxiliares
3. Retención de docentes auxiliares
4. Estimulación del crecimiento profesional
5. Medición y evaluación
6. Conclusiones y recomendaciones

Para comentarios:
ariel.veron@gmail.com

Resumen

De mi reciente experiencia como auxiliar docente, brindando ayuda en tareas de organización de la cátedra y como docente adjunto, pude ser consciente de la importancia del aporte de cientos de personas que inician por los más variados motivos su carrera académica, ya sea en el ámbito de la docencia o de la investigación.

Este rol se torna aún más relevante en el ámbito de la educación pública ya que en la misma, por su estructura organizativa y por enfrentar continuas restricciones presupuestarias, posee barreras de entrada desde lo sistemático que dificultan visualizar fácilmente el camino que se debe recorrer, despojando a la universidad de valiosos recursos y, a las personas que abandonan, de valiosas experiencias y conocimientos que pueden influir profundamente en su desarrollo profesional.

De conversaciones planteadas con el jefe de cátedra, prof. Carlos Aire, así como con otros docentes y auxiliares, surgió la pregunta sobre cuáles serían los aspectos que, teniendo en cuenta la realidad de la universidad, podrían ajustarse o formalizarse para hacer coincidir los objetivos que pudieran buscar estas personas con aquellos que la facultad tiene definidos.

De la exploración de estos aspectos surge este compendio de propuestas generales, que tiene como intención servir como un disparador de ideas para que, en una posterior etapa, sean tomadas y adaptadas aquellas que se adapten a la realidad de cada institución a la que puedan serles útiles.

1. Introducción

1.1 Contexto de la educación superior pública

La educación superior pública en Argentina ha demostrado ofrecer una amplia oferta educativa de la más alta calidad en el transcurso de su historia, dotando al país de invaluable recursos gracias a los esfuerzos realizados en enseñanza, investigación y extensión ya que además de su rol educativo, las universidades son centros importantes de investigación científica y tecnológica, y juegan un papel clave en la extensión universitaria, conectándose con las necesidades sociales y económicas del país.¹

Sin embargo, las mismas enfrentan cuestiones de restricciones presupuestarias, las cuales muchas veces dificultan la consecución de los objetivos plasmados en la ley de educación superior,² impactando en términos del tamaño de las clases, recursos disponibles y atención personalizada de los estudiantes.

¹ La educación superior universitaria argentina: Situación actual en el contexto regional. UNTREF.

² Ley de educación superior Ley N° 24.521.

1.2 Importancia de los docentes auxiliares en la enseñanza superior

Atento a lo referido como el tamaño de las clases y la atención personalizada de los estudiantes, los docentes auxiliares son personas que una vez formadas o en el transcurso de su formación, pueden incrementar el impacto de los docentes en estas áreas, ya sea por la asistencia en la gestión administrativa de las cursadas, con la asistencia en el dictado de clases de acuerdo a su nivel de formación, por las correcciones de trabajos prácticos o parciales, por la conformación de alternativas con las que algunos estudiantes pueden sentirse más cómodos para evacuar dudas, etc.

Pueden disminuir la carga de trabajo en profesores, formar parte con el docente de un grupo con el cual clarificar decisiones o que aporte otros puntos de vista sobre situaciones cotidianas, además de liberar energía para brindar una experiencia educativa más personalizada.

Para la universidad, además, son los próximos docentes, investigadores y las próximas personas que con su talento y visión particular de la realidad continuarán con el crecimiento de la universidad y la integración de la misma con la sociedad en todas sus formas.

1.3 Desafíos específicos en la gestión de docentes auxiliares ad-honorem

La docencia es una actividad que en sí misma puede ser muy gratificante, aunque muy demandante. Sin embargo para muchas personas en condiciones de volcarse a la ayudantía es probable que la misma no despierte un interés sostenido por causas perfectamente comprensibles:

- Inseguridad sobre sus conocimientos y dominio de la materia como para enseñar.
- Falta de confianza en sus habilidades de enseñanza.
- Miedo a hablar en público.
- Desconocimiento de los beneficios de cómo esta experiencia podría enriquecer su currículum y habilidades.
- Priorización de otras oportunidades como prácticas profesionales o trabajos remunerados en el sector privado.
- Falta de incentivos económicos.

Todo esto presenta desafíos adicionales para los profesores, ya que es de esperar un bajo compromiso de muchos docentes auxiliares, así como una alta rotación de los mismos, con el inconveniente que representa la capacitación y la experiencia que se pierden junto con un docente auxiliar que no continúa.

El presente documento busca identificar estas cuestiones y proponer algunas ideas para ampliar la convocatoria de docentes auxiliares, motivar el desarrollo de su carrera y reducir la brecha que existe entre las personas que podrían aprovechar las oportunidades que ofrece ser un docente auxiliar y la multiplicidad de talentos y visiones que estas personas podrían aportar a la universidad pública.

Fuentes de inspiración

- Mentoría en empresas: Similar a los mentores en una organización que guían a los empleados menos experimentados, los docentes auxiliares ayudan a los estudiantes a adaptarse y sobresalir en el entorno académico.
- Programas de residencia médica: En medicina, los residentes ayudan a los médicos sénior y asumen responsabilidades progresivamente mayores, análogamente a los docentes auxiliares en el ámbito educativo.
- Voluntariado en ONGs: Similar al trabajo voluntario en organizaciones no gubernamentales, donde la motivación proviene del impacto social, aprendizaje y conexiones, más que del salario.

2. Convocatoria de docentes auxiliares

2.1 Estrategias de convocatoria

Para orientar a los estudiantes en su elección de la ayudantía, como en cualquier otra actividad, es necesario comunicar que la misma es una posibilidad, que existen vacantes para las cuales puede aplicar y que contiene más beneficios de los que en un principio se puedan intuir.

Las formas de llegada hoy en día son muchas: *redes sociales, afiches y panfletos, comunicaciones conjuntas con centros de estudiantes, presencia en eventos en los que participen los estudiantes*, entre otras, pueden ser las más amplias y hay que darles la importancia que tienen.

Pero ciertamente existe un público que cumple con la mayoría de los requisitos para acceder a estudiantes, los cuales además tendrán una formación en la materia y de lo cual podrán hacerse una idea del grado de afinidad que tendrán con la práctica de auxiliar docente. Ese público son los y las estudiantes de cada curso.

La pregunta es, ¿cómo estructurar los pasos para maximizar la convocatoria?

Además de la selección por parte del docente de grupos de alumnos que cumplan con algún criterio (*desempeño en la materia, inclinación a ayudar a compañeros, interés en el programa*), el programa de docentes auxiliares podría organizar *sesiones informativas* que destaquen los beneficios de ser auxiliar, además de explicar el proceso de convertirse en uno.

2.2 Comunicación efectiva de beneficios no monetarios

Probablemente cada uno de nosotros tenga una idea en la mente sobre cuál es la razón por la que alguien se postularía para ser auxiliar de una materia. Sin embargo, explorando al escribir este documento, pude notar que el abanico de razones por las cuales es una excelente opción para un estudiante es muy amplio.

Explorar y volcar los beneficios en *infografías, videos cortos, posteos de redes sociales, blogs*, etc, nos evitan sesgar o limitar las respuestas a esta pregunta, así cómo le permitirá a quienes los consulten, conectar lentamente sus aspiraciones con lo que este puesto puede ofrecerles.

2.3 Creación de una marca empleadora atractiva para los auxiliares

Sabemos por la forma en que funcionan las marcas que es posible asignar personalidad y objetivos aspiracionales a emprendimientos que están identificados con un nombre y una identidad, permitiendo sintetizar en una serie de símbolos significantes el trabajo realizado en pos de un objetivo.

Lo mismo se podría hacer con el programa de convocatoria de auxiliares universitarios, para el cual se podría crear *un logotipo y una identidad visual*. Luego, junto con estos, podrían incorporarse *slogans que refuercen la comunicación del objetivo del programa*, los que podrían actualizarse a medida que quienes dirijan la iniciativa decidan sobre qué aspectos hacer hincapié.

Finalmente si se establecieran alianzas con empresas para ofrecer pasantías o lograr exposición de los auxiliares más experimentados, aprovechando que los mismos requieren de cierto perfil que puede ser interesante para dichas empresas, sería un elemento adicional que contribuiría a la percepción destacada del programa.

Fuentes de inspiración

Estrategias de employer branding en grandes consultoras para atraer talento joven.

Programas de captación de talento en empresas tecnológicas líderes.

Programas de embajadores de marca en el mundo corporativo.

Captación de voluntarios en ONGs con sesiones de información y sensibilización.

3. Retención de docentes auxiliares

3.1 Programas de mentoría

Los programas de mentoría han demostrado en muchos ámbitos ser una excepcional forma de ayudar a las personas a avanzar en sus carreras, fomentando el desarrollo profesional, mejorando la calidad de lo que se enseña y promoviendo un aprendizaje colaborativo.

Estos programas pueden llevarse adelante utilizando diferentes enfoques complementarios:

Un sistema de mentoría donde profesores experimentados guíen a los auxiliares. Quizás el que naturalmente se lleve a cabo en la actualidad con mayor popularidad, donde un profesor guía a los docentes auxiliares en formación.

Sobre esta forma de mentoría se puede crear un listado de recomendaciones que al volverlas explícitas pueden recordar a los auxiliares en formación que los mismos son recursos con los que cuenta:

- Poner a disposición de los auxiliares las formas de contacto con él o los mentores.
- Explicitar la forma de trabajo esperada por las partes para que el auxiliar comprenda el alcance de la mentoría.

- Acceso a información, bibliografía, exámenes, trabajos prácticos y otros recursos que ayuden a comprender la visión del mentor sobre la cursada.
- Establecer reuniones periódicas para evacuar dudas.
- Naturalizar el trabajo en red de un auxiliar con múltiples mentores y viceversa.

Dado que el objetivo del programa es el crecimiento profesional del docente auxiliar, es importante poner el énfasis en las herramientas que se les pone a disposición y la variedad de las mismas.

Un programa de "buddy system" o sistema de compañeros entre auxiliares senior y junior. No sólo es posible ejercer la mentoría entre profesores y auxiliares, sino que puede explorarse también la mentoría entre docentes auxiliares, dado que lo que busca transmitir la mentoría no es la jerarquía sino la experiencia.

Un buddy system es un programa en el que dos personas trabajan juntas, y aquella con un perfil experimentado facilita el proceso de adaptación de la otra, de modo que puedan ayudarse y supervisarse mutuamente.

Sesiones periódicas de mentoring grupal para compartir experiencias y desafíos. Además del trabajo con pares, también es posible crear un esquema de mentoring grupal, donde la transferencia de experiencias se vea enriquecida por múltiples aportantes.

Plan de desarrollo personalizado para cada auxiliar basado en sus metas profesionales. Dado que cada persona tiene sus fortalezas y debilidades, en forma transversal a todas las formas de acompañamiento es posible mediante una entrevista evaluar los aspectos positivos en los que puede apoyarse el docente auxiliar en formación e identificar aquellos que puede fortalecer para avanzar en su carrera.

3.2 Oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas no monetarias

Uno de los principales desafíos que enfrenta la universidad pública es su restricción presupuestaria. Esto no quita sin embargo, que las iniciativas y los resultados generados en ella no puedan lograr la más alta calidad.

Sin embargo es preciso hacer notar que una universidad pública tiene muchos elementos que pueden servir como motivadores para aquellas personas que estén desarrollando sus carreras.

Aquí enumero algunas que podrían aplicar a los docentes auxiliares:

- Ofrecer workshops mensuales sobre habilidades pedagógicas y de investigación.
- Proporcionar acceso a cursos online de plataformas como Udemy, Coursera, edX o similares con los que la universidad tenga convenios.
- Facilitar la participación de auxiliares en conferencias académicas relevantes.
- Crear una bolsa de trabajo exclusiva de postulantes con vínculos con empresas.
- Realizar acuerdos con empresas para realizar pasantías rentadas.

- Llevar adelante proyectos de investigación liderados por auxiliares o con temas propuestos por ellos.
- Ofrecer accesos extendidos a bibliotecas, recursos de la universidad o acceso a programas de fidelización universitaria.
- Ofrecer descuentos o becas en programas de posgrado de la universidad.
- Proporcionar certificaciones o credenciales reconocidas en la industria.
- Ofrecer cartas de recomendación personalizadas de profesores a docentes auxiliares avanzados

La intención de este listado no es ser exhaustivo, sino que al igual que este paper, que sirva como exploración y disparador de ideas para adaptar a cada ámbito que le sea de utilidad.

3.3 Creación de una comunidad de docentes auxiliares

El sentido de pertenencia a una comunidad, en sí mismo es un poderoso motivador para desarrollar una actividad. Además de cumplir una función social, permite a las personas que forman parte de ella nutrirse de ideas nuevas y diferentes, encontrar otros puntos de vista que complementen a los propios, así como mejorar sus habilidades sociales e incrementar las posibilidades académicas y profesionales.

Algunas ideas para facilitar e institucionalizar una comunidad de auxiliares podrían ser:

- Crear espacios en plataformas online exclusivas para la comunicación y colaboración entre auxiliares, ya sean aplicaciones como grupos de redes sociales, foros en línea o equivalentes, grupos de chats, listas de correo etc.
- Establecer un espacio físico dedicado a los auxiliares en la facultad.
- Organizar eventos sociales trimestrales para fomentar el networking entre auxiliares.
- Implementar proyectos interdisciplinarios que involucren a auxiliares de diferentes cursadas, cátedras o facultades.

Fuentes de inspiración

Programas de mentoría en grandes corporaciones para retener talento joven.

Sistema de residencia médica, donde médicos experimentados guían a los nuevos profesionales.

Programación por pares o buddy system para programadores en empresas de tecnología

Sistemas de formación continua en la industria legal o médica.

Programas de reconocimiento en la industria hotelera para mejorar la satisfacción del personal.

Sistemas de recompensas en empresas de ventas para motivar a los empleados.

Gamificación o progresión en videojuegos que mantienen a los jugadores comprometidos.

Programas de fidelización de clientes en la industria de las aerolíneas.

4. Estimulación del crecimiento profesional

Ciertamente, trabajar en la motivación y retención simbólica de los docentes auxiliares no es suficiente para construir un programa sólido y duradero, que brinde un desarrollo genuino, que abra las puertas a nuevas oportunidades profesionales y que otorgue a la universidad futuros docentes e investigadores de calidad.

Complementar el mismo con herramientas multidimensionales que trabajen en los aspectos relevantes de las funciones de los auxiliares puede generar un impacto perdurable.

4.1 Programas de capacitación escalonados

Ya sea con cursos o charlas que puedan brindar los profesores que sean parte del programa, la facultad, organizaciones asociadas o plataformas de educación online, se puede diseñar un *programa de formación modular* que cubra aspectos *pedagógicos, técnicos y de soft skills*.

Además de programas más amplios y abarcativos, también puede cumplir las expectativas de algunos auxiliares el *implementar un sistema de "micro learning" con cursos cortos y específicos* que se adapten a las nuevas formas de aprendizaje.

También sería conveniente establecer colaboraciones con expertos académicos y de la industria para impartir *workshops especializados y de actualización*. Estos podrían ser el fruto, por ejemplo, de la articulación con jornadas como la de Ciencias Económicas que brinda periódicamente la facultad.

4.2 Creación de una trayectoria de carrera clara

Si bien hay personas que conociendo algunos hitos en el futuro son capaces de llevar adelante toda su carrera manteniendo el norte fijo en ellos, es posible ampliar la llegada del programa de docentes auxiliares a más personas si definir las políticas de funcionamiento de un programa de ayudantía, contemplamos un amplio abanico de personalidades de los candidatos.

En muchos casos, *definir de forma sistemática y detallada una "hoja de ruta"* de manera que un auxiliar pueda figurarse claramente cuál es el inicio, el final y su nivel de avance en la carrera puede resultar más motivador y menos frustrante para un grupo mayor de personas.

En la misma línea, *establecer hitos y requisitos claros para avanzar en la trayectoria*, reduce la incertidumbre y enfoca a los auxiliares a trabajar en su desarrollo para alcanzar los hitos en lugar de especular con formas arbitrarias o subjetivas de avanzar en su carrera.

Adicionalmente, como ya se ha visto, *implementar un sistema de mentoría para guiar a los auxiliares en su desarrollo profesional*, permitiría que puedan recibir feedback personalizado y orientación para continuar su progreso.

También es posible ampliar o reforzar sus conocimientos en dimensiones verticales u horizontales *rotando la participación del auxiliar por temas o cursos*, según se busque profundizar la aplicación de soft skills o expandir su conocimiento en mayor cantidad de áreas de la materia.

4.3 Fomento de la investigación y publicación

Dado que la universidad posee como pilares la educación, la investigación y la extensión universitaria, y que estos pilares interactúan y se realimentan entre sí, es que el acercamiento a la investigación supone una forma adicional de hacer crecer a los auxiliares en su futuro desarrollo académico.

En este marco, *crear un programa de "auxiliares-investigadores"* que colaboren en proyectos de investigación de la facultad, que articule desde el programa de ayudantía con la categoría de investigador estudiante o investigador en formación y que *sirva de puente para integrarlos en la rama investigadora de la universidad.*

El *acceso a workshops sobre metodología de investigación y escritura académica* podrían estimularse desde el programa de ayudantía, integrándose con las capacitaciones a realizar por los auxiliares de la rama investigadora.

Si se busca aumentar el nivel de aportes de los auxiliares a la rama investigativa, sería recomendable *asignar mentorías específicas para guiar a los auxiliares en la publicación de sus primeros artículos.*

4.4 Desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión

Debido a que el programa requeriría en muchos niveles la presencia de personas con liderazgos, además de ser un requerimiento para la gestión eficaz de un curso y para un sólido desarrollo profesional, es que se debería incorporar el desarrollo de las habilidades de liderazgo a través del ejercicio de funciones incrementales a medida que avanza en la carrera docente.

Las funciones de mentoring entre pares o el de buddy system, ya implican ejercer liderazgo en ámbitos acotados.

Además, *organizar talleres de liderazgo y gestión de equipos* pueden otorgar el marco teórico o práctico que facilite el avance en este conjunto de habilidades.

Por otro lado, crear oportunidades para que los auxiliares lideren proyectos específicos dentro de la cátedra, por ejemplo definiendo figuras temporarias de *"docente auxiliar líder" en pequeños proyectos*, puede permitir avances graduales en el ejercicio de liderazgo.

Finalmente, *establecer un sistema de feedback 360°*, sería deseable para que el auxiliar realice ajustes en su formación y en el ejercicio de este conjunto de habilidades que tan importante puede resultarle en su vida académica y profesional.

Fuentes de inspiración

Sistemas de capacitación continua en la industria tecnológica.

Planes de carrera en grandes firmas de auditoría.

Desarrollo de científicos en laboratorios farmacéuticos.

Programas de desarrollo de liderazgo en grandes corporaciones

5. Medición y evaluación

No se puede mejorar lo que no se puede medir. Bajo esa máxima, si el formato para llevar adelante estas propuestas es mediante un programa de docentes auxiliares, entonces dicho programa debería brindar información para conocer el éxito o no que estuviera teniendo el mismo, y servir como canal de información para que los profesores, alumnos y auxiliares puedan manifestar su grado de conformidad con el resultado de las iniciativas planteadas.

5.1 Indicadores clave de desempeño (KPIs) para el programa

Los KPI (Key Performance Indicator) son métricas, índices o unidades de información que son realmente valiosos para la estrategia del proyecto.

Definir KPIs cuantitativos y cualitativos para evaluar el éxito del programa es fundamental para monitorear el avance del mismo, hacer cambios si fuera necesario o evaluar el impacto de innovaciones introducidas en el programa.

Un ejemplo de métricas que claramente son candidatas a KPI serían las *métricas de convocatoria y retención de los auxiliares*, dado que estos forman parte del conjunto de propuestas que tiene en mano.

Sin embargo considero que esto no debería quedar allí, dado que la razón por la que se busca mejorar esas métricas, tiene un fin último que estaría relacionado con el *impacto en el rendimiento académico de los estudiantes y la progresión en la carrera de los auxiliares*.

Por ello, parte de los KPI deberían incluir aquellos que permiten *evaluar la satisfacción de los auxiliares, profesores y estudiantes*, para capturar el costado subjetivo como complementario a los resultados objetivos.

5.2 Feedback continuo y ajustes del programa

Finalmente tener a mano los KPIs aunque increíblemente valiosos, no produce cambios por sí mismo. Para que un programa así mejore y se adapte a una realidad tan cambiante y compleja como puede ser la del ambiente educativo universitario, es necesario institucionalizar la revisión y el ajuste del programa regularmente.

Fuentes de inspiración

Benchmarking competitivo en el sector empresarial.

Sistemas de KPIs en gestión de proyectos (e.g., metodología Balanced Scorecard).

Métricas de éxito en programas de desarrollo de talento corporativo.

Sistemas de mejora continua en manufactura

6. Conclusiones y recomendaciones

En este trabajo he buscado abordar los principales desafíos y oportunidades relacionados con la gestión de docentes auxiliares en el contexto de la educación pública universitaria, destacando la importancia de su rol en la reducción de la carga de trabajo de los profesores y en la mejora de la calidad educativa.

Hemos explorado la importancia de una convocatoria eficaz que utilice canales de comunicación diversos y atractivos, un entorno de desarrollo profesional que ofrezca programas de mentoría y reconocimiento no monetario, y la creación de una comunidad académica que fomente el sentido de pertenencia.

También hemos hecho énfasis en que un sistema de evaluación continuo es fundamental para ajustar y mejorar las prácticas, asegurando que se alineen con los objetivos institucionales y las necesidades de los auxiliares.

Es importante notar que estas estrategias deben considerarse como un punto de partida para ser discutidas y adaptadas a las necesidades y características específicas de cada institución.

Finalmente, al fortalecer el rol de los docentes auxiliares, recordar que se contribuye no sólo al mejoramiento de la calidad educativa, sino también a la construcción de una comunidad académica más sólida y comprometida, capaz de responder a los desafíos futuros con creatividad, flexibilidad y una visión compartida de desarrollo y crecimiento.