

***Revista Cubana de Farmacia 2012 vol. 46 (supl. 1)***

***Congreso Cubafarmacia 2012***

**Instituto de Farmacia y Alimentos. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN UN DEPARTAMENTO DOCENTE DEL  
INSTITUTO DE FARMACIA Y ALIMENTOS**

Autores: Juan Carlos Polo Vega<sup>I</sup>, Héctor Zumbado Fernández<sup>II</sup>, Caridad Sedeño Argilagos<sup>III</sup>, Milena Díaz Molina<sup>IV</sup>.

<sup>I</sup> Master en Tecnología y Control de Medicamentos. Profesor Auxiliar. Instituto de Farmacia y Alimentos. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

<sup>II</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Instituto de Farmacia y Alimentos. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

<sup>III</sup> Doctora en Ciencias Químicas. Profesora Titular. Instituto de Farmacia y Alimentos. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

<sup>IV</sup> Doctora en Química Farmacéutica. Profesora Titular. Instituto de Farmacia y Alimentos. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

## **Resumen**

En el trabajo se presentan las principales experiencias acumuladas durante los últimos cinco cursos escolares en relación con la gestión de la calidad del desempeño docente del claustro del Departamento de Química Básica del Instituto de Farmacia y Alimentos. A nivel metodológico, dicha gestión se ha inspirado en el principio de mejora continua y en la aplicación a la Educación Superior de los principios que constituyen la base de las Normas ISO 9000. Entre los principales resultados, se destaca la adopción del enfoque de procesos para la planificación, control, evaluación y mejora del desempeño profesional del claustro departamental, así como el diseño y aplicación de herramientas como los mapas de proceso, los cuestionarios de satisfacción de los estudiantes y la guía de autoevaluación del desempeño del profesor. Finalmente se exponen algunas de las acciones más significativas promovidas por la dirección del Departamento a partir de la información obtenida y los resultados más relevantes en cuanto a la elevación de la calidad del desempeño docente del claustro, lo cual evidencia la efectividad de dichas acciones.

Palabras claves: Gestión de la calidad, calidad educativa, desempeño profesoral.

## **Abstract**

This work shows the main experiences gathered in the last five academic courses in relation to the teaching performance in the quality management of the Basic Chemistry professor's staff from the Pharmacy and Food Institute. Such management, methodologically speaking, follows the principle of the persisting improvement and implementation of the ISO 9000 in the Higher Education.

As the main results, stand out the adoption of the approach of processes for the planning, control, evaluation and persisting improvement of the teaching performance of the professors staff from the Department. It can also be mentioned the design and implementation of different tools such as maps of process, satisfaction questionnaires for students and the self-assessment guide of the professor performance. An exposition of the most significant actions promoted by the head of the Department taking into consideration the information obtained and the most relevant results that make reference to the improvement of the teaching performance which show the effectiveness of such actions, is finally made.

Key words: quality management, educational quality, teaching performance.

## **Introducción**

Las políticas que orientan actualmente el desarrollo de la Educación Superior persiguen como propósito central el mejoramiento de la calidad de los procesos y productos de las funciones sustantivas de sus instituciones (1). Como parte importante de estas políticas, los sistemas educativos en diversas partes del mundo, incluyendo los latinoamericanos, han potenciado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación desde adentro, e identificado la variable desempeño docente como muy influyente para el logro de un salto cualitativo de la gestión educacional. Actualmente existe consenso alrededor de la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen en gran medida de la calidad del desempeño de sus docentes dada su posición privilegiada para condicionar, impulsar y orientar cambios en los demás factores que se intenta perfeccionar (2).

La gestión de la calidad involucra tanto al conjunto de principios rectores para elevar la calidad, como a la praxis de la gestión, que es el modo en que la dirección institucional planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados con vistas a la mejora permanente de la calidad, incluyendo las herramientas que posibilitan realizar la evaluación del nivel de calidad alcanzado y detectar posibilidades de mejora (3). Sin embargo, el predominio de la gestión orientada a los resultados y no a los procesos, dominante en muchas Universidades, limita la mejora continua de los resultados que alcanzan en cuanto al cumplimiento de sus estrategias clave. El deterioro de los procesos exige su mejora continua y se requiere un monitoreo sistemático sobre su desempeño en función del cumplimiento de lo planeado estratégicamente (4).

En una institución de Educación Superior, el departamento docente es la unidad académica que tiene la responsabilidad básica de planificar, organizar, ejecutar y

evaluar de manera integrada, bajo criterios de calidad, pertinencia, eficiencia y eficacia, las funciones de docencia, investigación y extensión de sus profesores, en correspondencia con las demandas, necesidades y expectativas de la sociedad (5). De acuerdo a este criterio, será el departamento docente, el órgano encargado de gestionar la calidad del desempeño docente de su claustro.

Un enfoque muy utilizado para el desarrollo de la calidad en el nivel de departamento es el del desarrollo profesional, que considera como elemento fundamental para el desarrollo de la calidad la acción institucional sobre el desarrollo profesional del docente, concebido como un proceso permanente, continuo y gradual de tránsito hacia la autodeterminación profesional que implica, necesariamente, la reflexión crítica y comprometida del profesor sobre la calidad de su desempeño y el perfeccionamiento continuo de su práctica académica (6).

De acuerdo a lo anterior, el objetivo de este trabajo es describir las experiencias acumuladas en el Departamento de Química Básica del Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La Habana (IFAL) en cuanto a la gestión de la calidad del desempeño profesoral, así como los principales resultados obtenidos.

## **Métodos**

A nivel metodológico la gestión de la calidad del desempeño profesoral impulsada por la dirección del Departamento de Química Básica del IFAL se ha inspirado en el principio de mejora continua, representado por el Ciclo de Deming o Ciclo PHCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), y en los principios de gestión de la calidad que constituyen la base de las normas de gestión de la calidad de la familia de las Normas ISO 9000 (7).

Para garantizar la eficacia de la gestión de la calidad del desempeño profesoral, se estableció una dirección colectiva liderada por el Jefe del Departamento e integrada

además por tres profesores de reconocido prestigio e indiscutible competencia académica, decisión que obedeció a que la calidad del desempeño profesoral del claustro se gestionó con un enfoque basado en procesos.

Los procesos sustantivos relacionados con el desempeño profesoral: docente-educativo, didáctico-metodológico, investigación y extensión; se gestionaron de manera individual y colectiva, y cada miembro de la dirección del Departamento se responsabilizó con la planificación, desarrollo y control de uno de ellos.

Al proceso de gestión de la calidad del desempeño profesoral en el Departamento se incorporaron varios instrumentos y técnicas que no se utilizan tradicionalmente en nuestro contexto. Las más importantes son las siguientes:

*Mapas de proceso:* Representación esquemática del desarrollo planificado de un proceso dado, donde se muestra el diagrama de flujo del mismo, desde su inicio hasta su final, incluyendo los puntos críticos, el cronograma de ejecución, los responsables de las tareas, las indicadores para su control y las evidencias de su cumplimiento. Se utilizó para planificar los procesos sustantivos señalados anteriormente, identificar sus puntos críticos y controlar sistemáticamente su marcha.

*Cuestionario de satisfacción de los estudiantes:* Cuestionario dirigido a evaluar la percepción de los estudiantes acerca del desempeño individual de sus profesores, el cual se aplicó semestralmente. En ningún caso la muestra de estudiantes que se encuestó fue inferior al 30 % de los estudiantes a los que les impartió clases un profesor determinado, de acuerdo al tamaño de muestra recomendado por las normas ISO para este tipo de instrumento (8).

*Guía para informe de autoevaluación del profesor:* Guía metodológica para la elaboración del informe de autoevaluación, que incluye la información fundamental sobre la labor del profesor y la autovaloración de su desempeño.

*Sesiones de comunicación y análisis de los resultados:* Reuniones de la dirección del Departamento con los profesores que individualmente lo requirieron y reuniones metodológicas departamentales, donde se comunicaron los resultados del monitoreo de los procesos, se discutieron las dificultades detectadas y se aprobaron los planes de mejora.

*Planes de mejora:* Se confeccionaron de manera individual y por procesos, y fueron tenidos en consideración para la nueva planificación de los procesos y la confección de los planes de trabajo individual y colectivo del curso siguiente.

## **Resultados**

Se ha implantado en el Departamento de Química Básica, desde el curso 2006-2007, una metodología para la gestión de la calidad del desempeño profesoral del claustro de profesores, cuya ejecución es responsabilidad de la dirección del Departamento, pero que involucra a todo el personal. Sus elementos esenciales y resultados más importantes, que se han ido desarrollando hasta el presente, se señalan a continuación.

Al inicio de cada curso escolar, la dirección del Departamento, teniendo en cuenta las reglamentaciones vigentes, las indicaciones institucionales y las necesidades de mejora detectadas en el curso anterior, elabora una propuesta de plan de trabajo general que, representada mediante el mapa de proceso principal, es sometida a análisis y aprobación en la primera reunión del Departamento.

A partir de estas indicaciones iniciales, se proponen por parte de cada profesor los planes de trabajo individuales, que se aprueban primero en el seno de los colectivos de

asignaturas y posteriormente son valorados por la dirección departamental, que generalmente propone modificaciones e incluye actividades que respondan a las políticas institucionales, al plan de trabajo general del Departamento para ese curso y a las necesidades de mejora individuales. El cumplimiento de estos planes individuales y colectivos es un aspecto a valorar en la evaluación de la calidad de cada proceso sustantivo y en la evaluación anual del profesor.

Conjugando la información derivada del plan de trabajo general del Departamento y lo acordado en los planes de trabajo individuales, en cada curso escolar se elabora un nuevo plan de trabajo y un mapa de proceso particular para cada proceso sustantivo, siendo los jefes de proceso los responsables de su concepción, ejecución, control y mejora, bajo la supervisión del jefe de Departamento.

Uno de los resultados de mayor relevancia dentro de la implementación de esta metodología ha sido la aplicación, desde hace 5 cursos escolares, del cuestionario de satisfacción a los estudiantes, debido a la gran cantidad de información derivada del procesamiento de sus resultados. La estructura de este cuestionario se ha ido transformando para lograr una mayor eficacia de la información recogida, y actualmente abarca 6 dimensiones y 34 indicadores, como se observa en la figura 2.

A partir del proceso de evaluación anual correspondiente al curso 2009-2010 se ha venido utilizando una guía para la elaboración del informe de autoevaluación del profesor, la cual fue confeccionada por el equipo de dirección del Departamento. La estructura básica de la guía de autoevaluación se refleja parcialmente en la figura 3.

Como parte esencial de los procesos de evaluación del desempeño docente del claustro del departamento de Química Básica efectuados en este período, se sistematizaron las sesiones de comunicación y análisis de los resultados, reuniones



donde mediante la reflexión colectiva acerca de las necesidades de mejora detectadas a través de las distintas fuentes e información utilizadas, se acordaron las acciones y planes de mejora continua.

## **Discusión**

La metodología para la gestión de la calidad del desempeño profesoral del claustro de profesores implementada en el Departamento de Química Básica ha promovido la participación de todo el personal en la planificación del trabajo, en el análisis de los problemas, en la búsqueda de oportunidades de mejora y en la toma de decisiones.

El principio de participación del personal es determinante en esta metodología, ya que los planes de trabajo correspondientes a cada proceso, tales como el plan de trabajo didáctico-metodológico y la proyección de investigaciones, para resultar significativos, deben incluir las propuestas individuales de los profesores y colectivos de asignaturas y aprobarse por consenso entre estos y la dirección departamental, que velará porque en ellos se reflejen acciones dirigidas a la mejora. Una vez aprobados estos planes constituirán la base para el desarrollo de los procesos sustantivos y la evaluación de la calidad de estos

El mapeo de los distintos procesos sustantivos del Departamento transmite a todos sus miembros una visión integral, organizada cronológicamente, del cúmulo de tareas básicas a desarrollar por el colectivo y del papel que debe jugar cada uno en su cumplimiento. A la vez permite a la dirección “visualizar” la marcha del trabajo y conocer en cada momento que tareas deben acometerse. Resulta esencial que en los mapas de proceso se indiquen claramente los puntos críticos que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos trazados y los niveles de responsabilidad de los participantes en cada tarea.

Un momento decisivo en esta metodología lo constituye la evaluación del desempeño colectivo e individual. En el Departamento de Química Básica se ha logrado potenciar el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, para lo cual, junto a las fuentes de información tradicionalmente utilizadas en el marco de la Educación Superior cubana, que han sido fundamentalmente cualitativas y dirigidas al cumplimiento final de los objetivos más que a la calidad de los procesos, se han introducido e ido perfeccionando nuevas fuentes de información, como el cuestionario de satisfacción que se aplica semestralmente a los estudiantes y la guía para el informe de autoevaluación anual del profesor.

La aplicación del cuestionario de satisfacción a los estudiantes ha permitido revelar insuficiencias en el desempeño docente del claustro, relacionadas sobre todo con aspectos educativos de la labor del profesor, así como la existencia de diferencias significativas en el desempeño individual de los profesores; aspectos que permanecían ocultos o no se revelaban con suficiente claridad mediante las fuentes de información tradicionales.

El descubrimiento de estas dificultades influyó en la concepción del trabajo didáctico-metodológico, que se ha despojado de formalismos y se ha orientado en cada curso a la solución de los problemas detectados durante el curso anterior. En consecuencia, se ha favorecido la mejora constante de la formación didáctico-metodológica y del nivel pedagógico del claustro.

Es importante subrayar la progresiva comprensión por parte de la mayoría de los profesores del Departamento de Química Básica acerca de la importancia de utilizar este tipo de instrumentos mediante los cuales los estudiantes pueden expresar sus puntos de vista acerca de la labor del docente. El cuestionamiento inicial de varios

profesores sobre la validez del mismo o acerca de la capacidad de los estudiantes para evaluar su desempeño, ha ido evolucionando hacia el reconocimiento de la necesidad de estar al tanto de como perciben los estudiantes la calidad de la enseñanza que reciben y hacia la aceptación consciente de que esta percepción debe ser tenida en cuenta al evaluar institucionalmente el desempeño docente.

La introducción de una guía para la autoevaluación anual de los profesores ha permitido operacionalizar las variables que se consideran en la evaluación final del desempeño, contribuyendo a la homogeneidad y objetividad del informe que entregan a la dirección del Departamento. Además exige que el profesor valore cualitativamente su trabajo y no solo elabore un listado de las actividades realizadas.

Puede afirmarse que la aplicación ininterrumpida de esta metodología desde el curso 2006-2007 hasta la fecha, ha ido fomentando en el personal del Departamento y fundamentalmente en su dirección, una cultura organizacional en la que se concibe la gestión de la calidad del desempeño docente como un proceso continuo de mejora de los modos de actuación del claustro, dirigido al logro de un proceso docente-educativo más eficiente y eficaz. De esta manera el proceso docente –educativo se erige como proceso principal dentro del sistema de procesos que conforman la labor del profesor, a la vez que su mejora continua constituye el objetivo principal de la gestión departamental.

## **Referencias bibliográficas**

1. Osés R. M. y col. Calidad del desempeño docente en una universidad pública. Revista Universitaria de Investigación (SAPIENS). Vol. 8 (1): 18-25, 2007.
2. Valdés H. Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. Ciudad de México, 2000.
3. Guerra R. M. La calidad como eje de la gestión universitaria. Normalización (1): 5-13, 2006.
4. Villa E. y col. Aplicación de un procedimiento para la gestión de procesos docente-educativos en universidades. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. 26 (2): 50-58, 2006.
5. Sotolongo B. Una propuesta de modelo organizacional para el Departamento docente. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. 24 (3): 3-14, 2004.
6. Tristán B. El desarrollo de la calidad en la educación superior en busca de su racionalidad sistémica. Revista Cubana de Educación Superior. XXVI (2): 4-14, 2006.
7. Secretaría Central de ISO. Norma internacional ISO 9000:2005. Ginebra, Suiza, 2005.
8. Norma Cubana ISO 2859-1:2003. Procedimiento de muestreo para la inspección por atributos. Oficina Nacional de Normalización. Cuba, 2003.

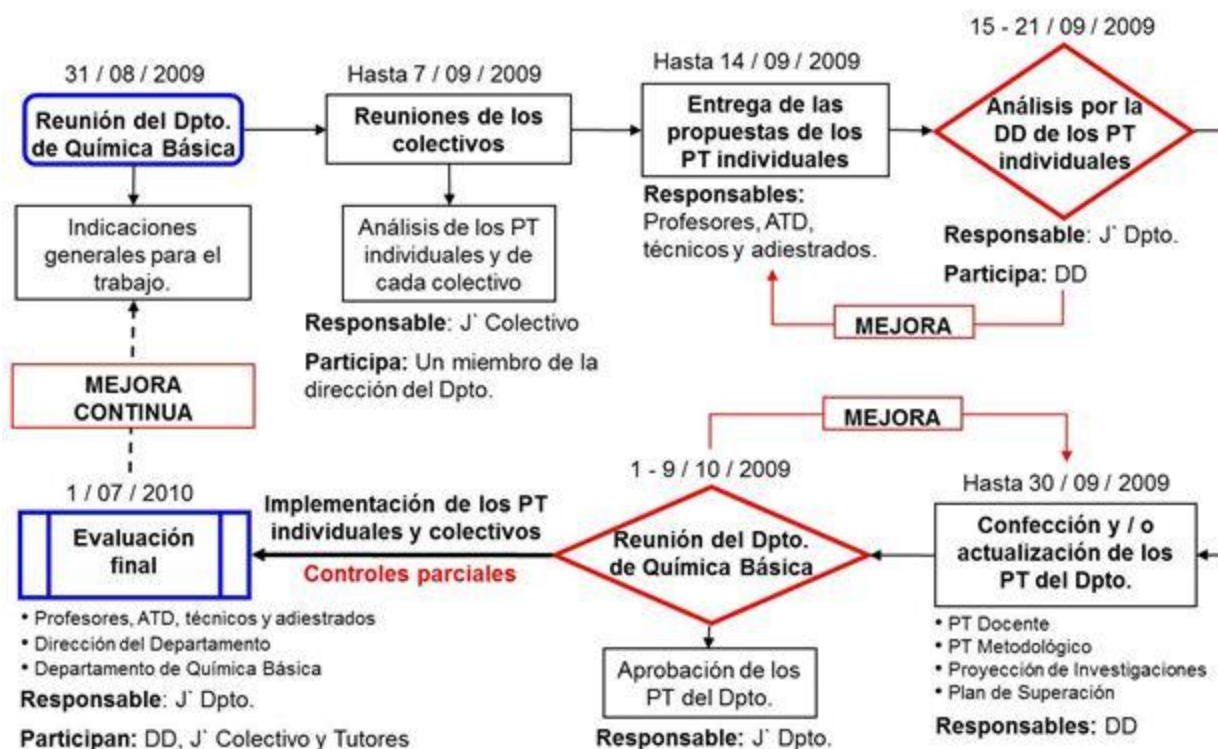


Fig. 1: Mapa de procesos del Departamento de Química Básica (curso 2009/10)



Fig. 2: Dimensiones e indicadores del cuestionario de satisfacción de los estudiantes



Fig. 3: Dimensiones e indicadores de la guía para la elaboración del informe de autoevaluación del profesor