

# Una metodología para gestionar la calidad del desempeño profesoral desde el departamento docente universitario

Juan Carlos Polo-Vega\*

## Resumen

Se describen los principales elementos de una metodología dirigida a perfeccionar la gestión de la calidad del desempeño profesoral en un departamento universitario y algunos resultados de su aplicación práctica. Su diseño se inspiró en los principios de gestión de la calidad que constituyen la base de las normas ISO 9000 adaptados al contexto universitario cubano y en las necesidades de mejora de la gestión del desempeño profesoral detectadas en varias facultades de la Universidad de La Habana. Se adoptó el enfoque de procesos para la planificación, control, evaluación y mejora del desempeño profesoral y se incorporaron herramientas como los mapas de proceso, el cuestionario de opinión de los estudiantes y la guía de autoevaluación del desempeño del profesor, diseñados al efecto. Entre los resultados de la aplicación de esta metodología se señalan la mejora en la calidad de los planes de trabajo individuales y departamentales, mayor claridad en el claustro sobre lo que se espera de su desempeño, autoevaluaciones más reflexivas, evaluaciones profesoriales más justas y mayor participación del personal en el proceso evaluativo, lo cual ha permitido optimizar la gestión de la dirección del departamento en relación con la calidad del desempeño académico.

**Palabras clave:** calidad educativa, departamento docente, desempeño profesoral, gestión institucional.

## A Methodology for Quality Management of Teacher Performance in a University Teaching Department

### Abstract

This article describes the main elements of a methodology aimed at improving quality management of teacher performance in a university department, as well as some results of its practical application. Its design was born from the quality management principles which form the basis of the ISO 9000 standards, adapted to the Cuban university context. It was also shaped by the need for improvement in teacher performance management that was detected in many faculties at Universidad de La Habana. A process-based approach was used for planning, control, evaluation and teacher performance improvement, employing tools such as process maps, student opinion surveys and guides for self-evaluation of teacher performance –all of which were designed for this purpose. Results of applying this methodology included an improvement in the quality of individual and department-wide work plans, greater clarity among the staff regarding the performance expected of them, more considered self-evaluations, fairer teacher evaluations and greater staff participation in the evaluation process, which has optimized department management in relation to the quality of academic performance.

**Keywords:** educational quality, teaching department, teacher performance, institutional management.

## Uma metodologia para gerenciar a qualidade da prática docente de um departamento de ensino universitário

### Resumo

Descrevem-se os principais elementos de uma metodologia dirigida a aperfeiçoar a gestão da qualidade da prática docente em um departamento de ensino universitário e alguns resultados de sua aplicação prática. Seu desenho foi inspirado nos princípios de gestão da qualidade que constituem a base das normas ISO 9000 adaptados ao contexto universitário cubano e às necessidades de melhoria da gestão do desempenho profissional detectadas em várias facultades da Universidade de La Habana. Adaptou-se o enfoque de processos para o planejamento, controle, avaliação e melhoria do desempenho docente e incorporaram-se ferramentas projetadas como os mapas de processo, o questionário de opinião dos estudantes e o guia de autoavaliação do desempenho do professor. Entre os resultados da aplicação dessa metodologia, observa-se a melhoria na qualidade dos planos de trabalho individuais e departamentais, maior clareza no claustro sobre o que se espera de seu desempenho, autoavaliações mais reflexivas, avaliações docentes mais justas e maior participação do pessoal no processo avaliativo, o qual tem permitido aperfeiçoar a gestão da direção do departamento com relação à qualidade do desempenho acadêmico.

**Palavras-chave:** qualidade educativa, departamento docente, desempenho docente, gestão institucional.

\* M.Sc. en Tecnología y Control de Medicamentos. Profesor auxiliar, Instituto de Farmacia y Alimentos, Universidad de La Habana, Cuba.

**Correo electrónico:**  
juanpolo@infomed.sld.cu

**Recibido:** 4 de septiembre del 2013

**Aprobado:** 28 de octubre del 2013

**Cómo citar este artículo:** Polo-Vega, Juan Carlos. "Una metodología para gestionar la calidad del desempeño profesoral desde el departamento docente universitario". *Rostros* 15.29 (2013): 93-102. Impreso.

## Introducción

En las últimas décadas, la cuestión de la calidad de la educación se sitúa como una importante preocupación de los gobiernos, en un mundo en el que, como señalara Figuera “[...] la educación deberá tomar el liderazgo como fuerza transformadora en la sociedad actual, que algunos ya han denominado la era de la revolución de los recursos humanos” (citado en Saravia, “Evaluación del profesorado” 75).

En consecuencia, 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 (Oses, Duarte y Esquivel 18). Como parte importante de estas políticas, los sistemas educativos en diversas partes del mundo han potenciado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación desde adentro, e identificado la variable desempeño profesoral como muy influyente para el logro de un salto cualitativo de la gestión educacional, partiendo 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 (Valdés 8).

La gestión del personal docente en las instituciones de educación superior debe ser cada vez más científica, moderna y de rigor, para que favorezca estadios de calidad cualitativamente superiores. Según Almuiñas y Galarza, tal gestión puede definirse como el conjunto de procesos orientados al incremento de las potencialidades de los profesores, de manera que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos individuales y colectivos, de la propia institución (departamento, facultad, universidad) y de la sociedad en general (17).

Sin embargo, el predominio de la gestión orientada a los resultados y no a los procesos, unido a una evaluación esencialmente sumativa de la labor del profesor, dominante hoy en muchas universidades, restringe la mejora continua de los resultados que alcanzan en cuanto al cumplimiento de sus estrategias clave. En el ámbito latinoamericano, existen notables limitaciones en la gestión de la calidad del desempeño de los docentes, entre las que pueden citarse: limitado estímulo y orientación para el perfeccionamiento, falta de claridad en el modelo de desempeño esperado, evaluaciones formales y finalistas, indicadores generales, insuficientes vías de obtención de la información, poco protagonismo de los profesores en el proceso y orientación esencialmente sumativa (Schulme-

yer 40-61). En el caso particular de Cuba, aunque en la actualidad se reconoce como uno de los países de la región que sistematiza las prácticas evaluativas del desempeño profesoral, no puede afirmarse que el tema constituya una fortaleza, y como se declara en el documento *Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el año 2016*, del Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES): “Esta actividad requiere un cambio importante de la forma como lo estamos haciendo en la actualidad, en función de obtener una correcta evaluación del desempeño académico” (84).

Todo lo anterior valida la afirmación del investigador Marcelo Andrés Saravia, quien considera que constituye un desafío para todos quienes trabajan en educación superior establecer un marco de referencia sobre la calidad universitaria, investigar acerca de su implementación y desarrollo y, finalmente, comunicar los hallazgos a toda la comunidad educativa (“Calidad del profesorado” 142).

Por otra parte, 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 (Romero 4). De acuerdo con este criterio, será el departamento docente, el órgano encargado de gestionar la calidad del desempeño académico de su claustro.

Partiendo de estas premisas, el propósito de este trabajo es describir los elementos más importantes de la metodología diseñada para la gestión de la calidad del desempeño del profesor universitario en un departamento del Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La Habana, así como los principales resultados de su implementación durante varios cursos escolares.

Aunque la citada metodología fue concebida de acuerdo con las particularidades de la educación superior en Cuba y atendiendo a las principales necesidades de mejora de la gestión del desempeño profesoral en el contexto específico de la Universidad de La Habana, se sustenta en principios generales y flexibles que posibilitan su aplicación, con los ajustes necesarios, en otras instituciones de educación superior.

Su implementación en el departamento docente de Química Básica del Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La Habana ha promovido una cultura organizacional que concibe la mejora continua de los modos de actuación del profesor como elemento esencial de la gestión de la calidad educativa.

## Aspectos metodológicos del diseño

La metodología diseñada para la gestión de la calidad del desempeño profesoral en el departamento de Química Básica del Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La Habana se inspira en varios de los principios de gestión de la calidad que constituyen la base de las normas ISO 9000:2005 (VI-VII).

Como se conoce, aunque estas normas se idearon originalmente para empresas industriales, su aplicación se fue difundiendo rápidamente a otros sectores de la economía y los servicios, incluyendo a partir de la década de los noventa del pasado siglo a las instituciones educativas (Van den Berghe 19). Ello ha sido posible debido a que el propósito de las mismas, tal como expresa la norma ISO 9001:2008, no es proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación correspondiente, si no que por el contrario reconocen que el diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por su entorno, sus necesidades cambiantes, sus objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, su tamaño y su estructura particular, lo cual las dota de un carácter general y flexible (1-2).

Al adaptar los principios de gestión de la calidad postulados por las normas ISO 9000 al contexto del departamento docente universitario cubano, estos se concibieron de la siguiente forma:

*Liderazgo:* la dirección del departamento establece la unidad de propósito y la orientación del mismo y

debe crear y mantener un ambiente interno, en el cual el claustro pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos.

*Participación del personal:* el claustro del departamento es la esencia de esta unidad organizativa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

*Enfoque basado en procesos:* la gestión del desempeño profesoral se realiza más eficientemente cuando la dirección del departamento gestiona las actividades y los recursos relacionados como un proceso.

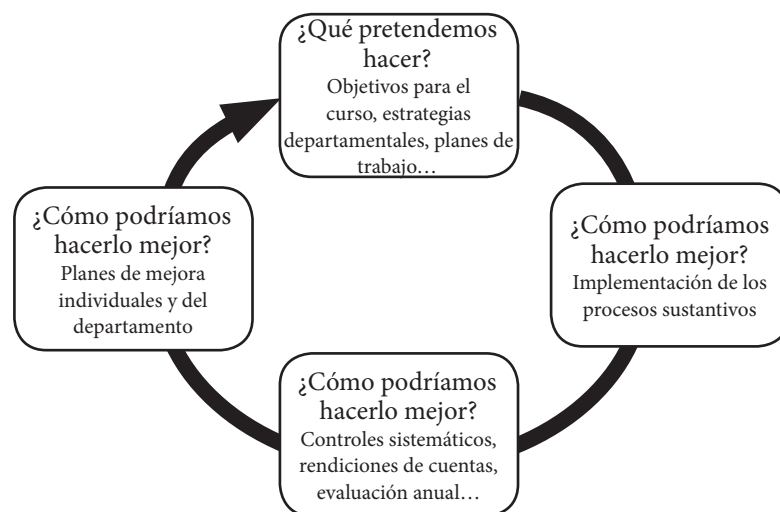
*Enfoque de sistema para la gestión:* identificar, entender y gestionar los procesos sustantivos que conforman el desempeño del profesor (docente-educativo, didáctico-metodológico, investigación, extensión), interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia del departamento en el logro de sus objetivos.

*Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:* las decisiones eficaces (evaluación, sugerencias de mejora, planes de trabajo, promociones, etc.) se basan en el análisis de los datos y la información.

*Mejora continua:* la mejora continua del desempeño global del departamento y del de cada uno de sus profesores debe ser un objetivo permanente de su dirección.

El principio de mejora continua, esencial para el éxito de esta metodología, se basa en el Ciclo de Deming o Ciclo PHCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), que para el contexto del departamento puede representarse esquemáticamente mediante la figura 1:

Junto a los principios anteriores, fueron consideradas para el diseño de esta metodología las necesida-



**Figura 1.** Aplicación del Ciclo de Deming al departamento docente  
Fuente. Elaboración propia.

des de mejora de la gestión del desempeño profesoral detectadas en un diagnóstico realizado, mediante sendos cuestionarios, a profesores y jefes de departamentos de varias facultades de la Universidad de La Habana.

Los resultados del diagnóstico, en el caso de los profesores, evidenciaron falta de uniformidad en la manera en que se establecen las tareas y funciones que cada profesor debe desempeñar en el curso, limitadas fuentes de información para la toma de decisiones en cuanto a la evaluación del desempeño profesoral por parte de la dirección departamental, poca sistematicidad en la retroalimentación sobre la calidad de su desempeño e insuficiente correspondencia entre los resultados de la evaluación del desempeño y la existencia de planes de mejora derivados de esta.

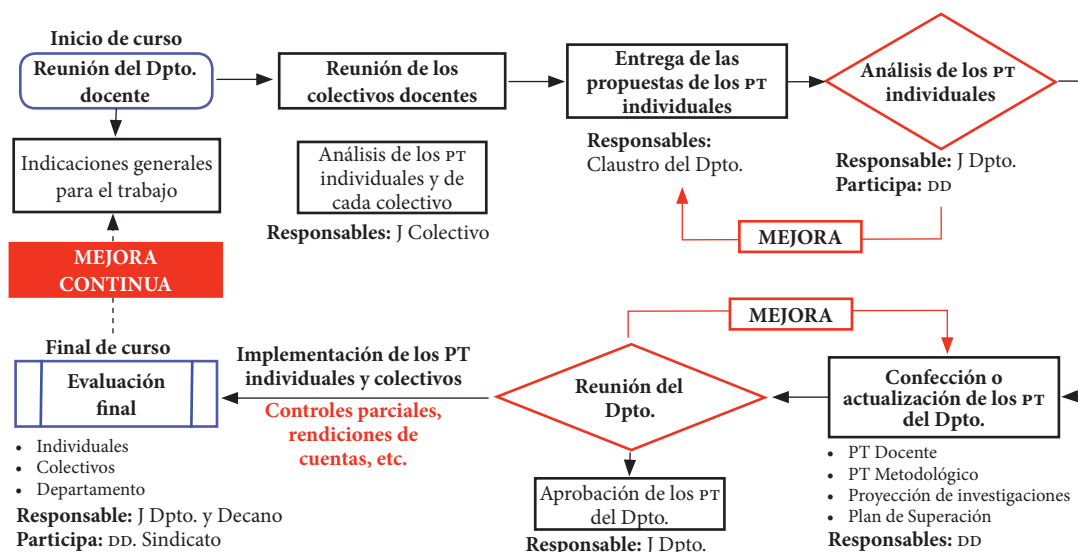
Por su parte, el cuestionario aplicado a los jefes de departamentos reveló que, aunque utilizan distintas técnicas y herramientas para controlar sistemáticamente el desempeño de sus profesores, en muchas ocasiones la información derivada de estas no se refleja adecuadamente en la evaluación del profesor y que la gestión de la calidad del desempeño profesoral no posee un carácter procesal y sistémico, al estar mucho más centrada en los resultados que en el monitoreo de los procesos.

Se incorporaron varias herramientas de control y fuentes de información para la toma de decisiones acerca de la calidad del desempeño profesoral que no se utilizan tradicionalmente en nuestro contexto. Las más importantes fueron:

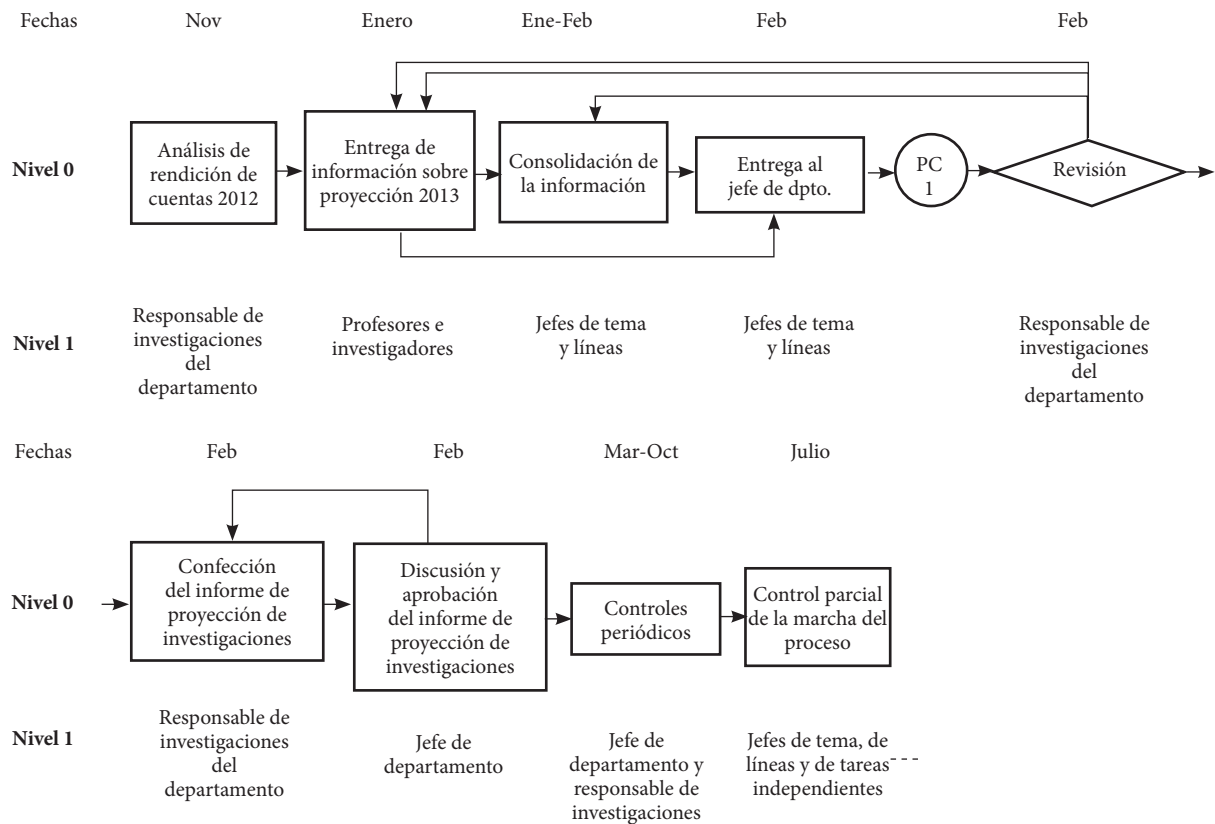
*Mapas de proceso:* representación esquemática del desarrollo planificado de un proceso dado, en el que se muestra el diagrama de flujo del mismo, desde su inicio hasta su final, incluyendo los puntos críticos, el cronograma de ejecución, los responsables de las tareas, los indicadores para su control y las evidencias de su cumplimiento.

Esta herramienta puede ser de mucha utilidad en manos de la dirección departamental para planificar los procesos sustantivos del departamento, identificar sus puntos críticos y controlar sistemáticamente su marcha. Permite transmitir a todos sus miembros una visión integral, organizada cronológicamente, del desarrollo de la metodología para la gestión de la calidad del desempeño profesoral, muestra las tareas básicas a desarrollar, los responsables de su cumplimiento y el período de ejecución. A la vez facilita a la dirección visualizar la marcha del trabajo y conocer en cada momento qué 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. La figura 2 muestra un esquema simplificado del mapa de procesos general elaborado por la dirección del departamento de Química Básica:

De forma similar se elaboraron los mapas particulares de cada uno de los procesos sustantivos del trabajo del departamento. A modo de ejemplo, la figura 3 muestra un fragmento del mapa de procesos correspondiente al proceso sustantivo *Investigaciones para el curso 2012-2013*:



**Figura 2.** Mapa de procesos general del departamento de Química Básica  
 Fuente. Elaboración propia.



**Figura 3.** Mapa del proceso Investigaciones 2012-2013 - Departamento de Química Básica  
Fuente. Elaboración propia.

*Cuestionario de opinión de los estudiantes:* dirigido a conocer la forma en que los estudiantes perciben el desempeño individual de sus profesores, la cual no siempre coincide con la manera en que los docentes lo valoran.

La estructura del cuestionario elaborado, en la que subyace el modelo de profesor deseado, abarca actualmente seis dimensiones y treinta indicadores (ítems)

como se observa en la tabla 1. Cada uno de los ítems del cuestionario presenta un enunciado en el que se describe un aspecto del comportamiento docente-educativo del profesor y cinco alternativas de respuesta en una escala tipo Likert. Las alternativas están redactadas de manera que los estudiantes expresen su grado de conformidad con la conducta del profesor representada por cada enunciado.

**Tabla 1.** Estructura del cuestionario de opinión de los estudiantes

Dimensiones	Indicadores	Puntos (%)
Organización y planificación	Organización de los contenidos	25 (16,7)
	Puntualidad al comenzar la clase	
	Puntualidad al terminar la clase	
	Recuperación de clases perdidas	
	Orden y disciplina durante la clase	
Desarrollo de la docencia	Fluidez, claridad y orden de las explicaciones	35 (23,3)
	Vinculación de la asignatura con la vida y la profesión	
	Se destacan los aspectos más importantes del contenido	
	Dominio de los contenidos	
	Uso adecuado de los medios de enseñanza	
	Capacidad para revelar relaciones interdisciplinarias	
	Potenciación del estudio independiente y el uso de la bibliografía	
Sistema de evaluación	Correspondencia entre objetivos de la asignatura-evaluaciones	25 (16,7)
	Información de los criterios de evaluación	
	Correspondencia entre calidad de la clase-rigor evaluativo	
	Devolución en tiempo de los resultados evaluativos	
	Correspondencia de los resultados de las evaluaciones-aprendizaje	
Motivación y aprendizaje	Las clases resultaron interesantes	20 (13,3)
	Los estudiantes reconocen la importancia de la asignatura	
	Preocupación por el aprendizaje	
	Cuantificación del estudiante sobre el aprendizaje de la asignatura	
Interacción con los estudiantes	Se promueve el intercambio de opiniones	30 (20,0)
	Disposición para atender dudas y consultas	
	Ambiente de respeto y confianza en la clase	
	Se fomentó la participación en clases	
	Reconoce y tolera las diferencias individuales	
	Se motiva al estudiante a tratar con el profesor sus problemas personales	
Valoración general	Contribución general del profesor al aprendizaje de la asignatura	15 (10,0)
	Contribución general del profesor al desarrollo personal de los estudiantes	
	Evaluación general del trabajo del profesor	
Total	30	150 (100)

Fuente. Elaboración propia.

La selección de los ítems se hizo siguiendo las recomendaciones habituales de los estudios sobre el tema (Muñiz y Fonseca-Pedrero 13-25) y se puso especial interés en que los enunciados fueran precisos y facilitaran la valoración de los comportamientos docentes del profesor. Los mismos han sido sometidos a análisis de fiabilidad interna (alfa de Cronbach) y externa (criterio de expertos), con buenos resultados.

*Guía para informe de autoevaluación del profesor:* la guía metodológica diseñada para gestionar la elaboración del informe de autoevaluación incluye la información fundamental sobre la labor del profesor y la autovaloración de su desempeño. Las dimensiones e indicadores contemplados en la guía de autoevaluación se reflejan en la tabla 2:

**Tabla 2.** Estructura básica de la guía de autoevaluación del profesor

Dimensiones	Indicadores
Trabajo docente	Asignaturas impartidas
	Atención al trabajo científico-estudiantil
Trabajo educativo	Responsabilidades concretas ante el trabajo educativo
	Participación en actividades extradocentes con los estudiantes
Trabajo didáctico metodológico	Cumplimiento de las responsabilidades asignadas
	Contribución al desarrollo de actividades metodológicas
	Participación en la planificación y desarrollo de nuevas asignaturas
	Actualización de asignaturas ya impartidas
	Elaboración de materiales de apoyo a la docencia
	Utilización de las TIC como apoyo a la docencia
Investigación	Responsabilidades concretas en el trabajo investigativo
	Salidas de investigación
	Cumplimiento de la proyección individual
Extensión	Participación en proyectos comunitarios y otras actividades de extensión universitaria
Superación	Cumplimiento del plan de superación individual

Fuente. Elaboración propia.

La estructura de la guía de autoevaluación incluye la operacionalización de las dimensiones que se consideran en la evaluación del desempeño académico, contribuyendo a la homogeneidad y objetividad del informe que entrega el profesor a la dirección del departamento y exige de este la valoración cualitativa de su trabajo en lugar del tradicional listado de las actividades realizadas.

*Sesiones de comunicación y análisis de los resultados:* reuniones de la dirección del departamento con los profesores que individualmente lo requirieran y reuniones metodológicas departamentales, en las que la dirección del departamento comunica los resultados del monitoreo de los procesos, se discuten las dificultades detectadas y se aprueban los planes de mejora.

*Planes de mejora:* se confeccionan de manera individual y por procesos partiendo del análisis de los datos y la información obtenida mediante los instrumentos señalados anteriormente y las vías tradicionales como la observación de clases, rendiciones de cuentas de investigación, informes del cumplimiento de los objetivos, indicaciones de la instancia superior, entre otros. Son tenidos en consideración para la nueva planificación de los procesos y la confección de los planes de trabajo, individuales y colectivos, del curso siguiente.

## Implementación de la metodología. Principales resultados

Cuando la metodología diseñada fue a implementarse por primera vez (curso 2006-2007) se efectuó una sesión de trabajo departamental en la que se explicaron sus características fundamentales. El mayor debate se produjo alrededor de la aplicación del cuestionario de opinión a los estudiantes, ya que aunque esta es una práctica sistemática en muchas universidades, es poco frecuente en las universidades cubanas. No obstante hubo consenso acerca de la conveniencia de la aplicación de la metodología propuesta.

Para la implementación de la metodología se creó un equipo de dirección liderado por el jefe de departamento e integrado además por tres profesores de reconocido prestigio e indiscutible competencia académica, decisión que obedeció a que, según los principios de gestión de la calidad señalados anteriormente, la calidad del desempeño profesoral se gestionaría con un enfoque basado en procesos, donde cada miembro de la dirección del departamento (DD) se convierte en *jefe de proceso* al asumir la responsabilidad sobre la pla-

nificación, desarrollo, control sistemático y evaluación de uno de los procesos sustantivos relacionados con el desempeño profesoral, que como se señaló anteriormente en el caso de la educación superior cubana son: docente-educativo, didáctico-metodológico, investigación y extensión.

A partir de ese momento, al inicio de cada curso, el equipo de 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 para el curso escolar que somete a análisis y aprobación del claustro. Dicho plan de trabajo general y su representación gráfica (ver figura 2) reflejan la esencia de la metodología para la gestión del desempeño que se pretende desarrollar.

A partir de estas indicaciones iniciales se desarrollan sesiones de trabajo de cada colectivo de asignaturas de las que surgen las propuestas de los planes de trabajo individuales de cada profesor, el cual debe brindarle una idea clara del desempeño que se espera de él en el curso que comienza. Estos planes 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 es un aspecto a valorar en la evaluación anual del profesor.

Conjugando la información derivada del plan de trabajo general del departamento y lo acordado en los planes individuales de trabajo, se elabora el plan de trabajo y el mapa de cada proceso sustantivo, siendo los jefes de proceso los responsables de su concepción, ejecución, control sistemático y mejora continua, bajo la supervisión del jefe de departamento.

El principio de participación del personal garantiza la calidad de esta etapa de la metodología, ya que los planes de trabajo correspondientes a cada proceso, como el plan de trabajo didáctico-metodológico y la proyección de investigaciones, incluyen las propuestas individuales de los profesores y colectivos de asignaturas y se aprueban por consenso entre estos y la dirección departamental.

Un momento decisivo 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 al utilizar las herramientas señaladas anteriormente, junto a las fuentes de información tradicionalmente utili-

zadas en 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.

El cuestionario de opinión de los estudiantes, aplicado semestralmente a una muestra de estudiantes que como mínimo representa el 30% de los estudiantes a los que imparte clases cada profesor, ha revelado insuficiencias en el desempeño docente del claustro relacionadas sobre todo con las dimensiones “interacción con los estudiantes” y “sistema de evaluación”, así como la existencia de diferencias significativas en el desempeño individual de los profesores, aspectos que permanecían ocultos o no se evidenciaban con suficiente claridad mediante las fuentes de información tradicionales. El descubrimiento de estas dificultades ha influido en la concepción del trabajo didáctico-metodológico, que se despojó de formalismos y se orienta en cada curso a la solución de los problemas detectados durante el período anterior.

Es importante subrayar la progresiva comprensión por parte de la mayoría de los profesores del departamento acerca de la importancia de utilizar este instrumento mediante el cual 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 cómo perciben los estudiantes la calidad de la enseñanza que reciben y hacia la aceptación consciente de que sus opiniones deben ser tenidas en cuenta al evaluar institucionalmente el desempeño docente de los profesores. Esta transformación está en plena correspondencia con el cambio de paradigma que desplaza el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje del profesor al alumno, considerando más importante lo que aprende el estudiante que lo que enseña el profesor.

Dicho cambio de mentalidad se ha visto favorecido por la celebración, tras cada aplicación del cuestionario de opinión, de sesiones metodológicas en las que se comunican los resultados, se socializan las mejores prácticas, se someten a análisis las dificultades detectadas y se proponen medidas para su erradicación. Actualmente, varios profesores del departamento solicitan la aplicación del cuestionario de opinión e incluso lo aplican personalmente al concluir su asignatura, como muestra del reconocimiento de su utilidad para la mejora de su desempeño.



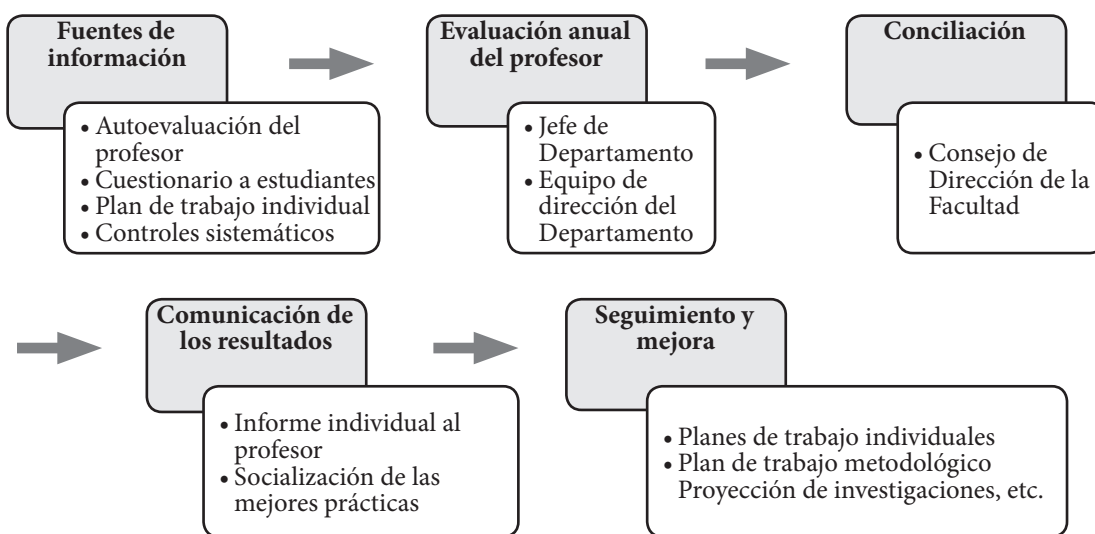
A partir del proceso de evaluación anual correspondiente al curso 2009-2010 se ha venido utilizando la guía para la elaboración del informe de autoevaluación del profesor confeccionada por el equipo de dirección del departamento. Al inicio algunos profesores confrontaron dificultades para redactar su autoevaluación de acuerdo con esta guía y señalaban que alguna de la información solicitada resultaba redundante o que tenían que dedicar mucho tiempo a cumplimentarla.

En consecuencia, se efectuó una revisión de la estructura de la guía de autoevaluación que permitió eliminar la primera de estas dificultades, mientras que el tiempo que deben dedicar los profesores a elaborar su autoevaluación, aunque ha disminuido como consecuencia del entrenamiento, sigue siendo mayor al que

dedicaban anteriormente cuando no utilizaban guía alguna. Ello resulta lógico y comprensible, ya que anteriormente el informe de autoevaluación se reducía casi siempre a un listado de actividades desarrolladas, mientras que ahora implica la reflexión personal sobre la calidad con que se han cumplimentado las mismas.

Los informes de autoevaluación confeccionados de acuerdo con esta guía han posibilitado a la dirección del departamento proponer evaluaciones más justas y reflexivas, con un carácter formativo, y aumentar la participación del profesor en su propio proceso evaluativo.

En resumen, el proceso de evaluación del desempeño del profesor se desarrolla en el departamento de Química Básica, de acuerdo con la figura 4:



**Figura 4.** Representación esquemática del proceso de evaluación del profesor  
Fuente. Elaboración propia.

Como se observa, se confiere a la evaluación profesoral un carácter procesal y sistémico, no limitándolo al momento de evaluar, sino imbricándolo dentro de un sistema de gestión del desempeño que se desarrolla durante todo el curso y propicia la mejora continua.

A inicios del actual curso escolar se aplicó un cuestionario a los profesores del departamento de Química Básica con el objeto de conocer su valoración sobre la manera en que la dirección gestionó el desempeño profesoral durante el curso anterior y que de esta forma evaluaran la metodología que se ha venido utilizando para ello. Los principales resultados fueron:

1. Todos los profesores conocieron desde el inicio del curso las tareas y funciones que debían realizar y expresaron que estas se establecieron mediante acuerdo entre el profesor y el jefe del departamento, estando adecuadamente reflejadas en sus planes de trabajo individuales.
2. El 87,5% de los profesores considera que las tareas desempeñadas estuvieron en correspondencia con su categoría docente y experiencia profesional.
3. El 100% de los profesores reconoce que se utilizaron múltiples vías para la obtención de información confiable de su desempeño y que los resultados obtenidos se reflejaron en su evaluación.

4. Todos los profesores expresaron que reciben retroalimentación de la evaluación de su desempeño, pero el 50% de ellos considera que este proceso debe ser más sistemático, para poder emprender a tiempo acciones correctivas.
5. El 75% del claustro del departamento entiende que a partir de la evaluación de la calidad de su desempeño académico se indican acciones concretas en pos de la mejora, las cuales constituyen un estímulo para la mejora continua de su práctica académica.

Finalmente, debe señalarse que varios de los elementos de la metodología descrita (sobre todo el cuestionario de opinión de los estudiantes y el mapeo de los procesos sustantivos) han sido implementados durante el último curso escolar en otros departamentos del Instituto de Farmacia y Alimentos, cuyos directivos han reconocido su viabilidad y su contribución a la planificación y control del desempeño de sus profesores.

## Conclusiones

La aplicación ininterrumpida de esta metodología desde el curso 2006-2007 hasta la fecha ha ido fomentando en el personal del departamento de Química Básica y fundamentalmente en su dirección, una cultura organizacional en la que se concibe la gestión de la calidad educativa 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.

Aunque la misma metodología experimenta un proceso de mejora continua, su aplicación ha permitido optimizar la gestión de la dirección del departamento de Química Básica en relación con la calidad del desempeño académico de su claustro, lo cual este reconoce.

Su aplicación exitosa en otros departamentos de la misma institución, parece corroborar su carácter general y flexible, características que deben confirmarse mediante su implementación en un conjunto más amplio y diverso de departamentos docentes universitarios.

## Referencias

- Almuíñas, José Luis y Galarza, Judith. "La evaluación del docente universitario sustentada en el análisis prospectivo." *Revista Cubana de Educación Superior*, 2010-2011 (2011):16-34. Impreso.
- iso copyright office. "iso 9000:2005. Norma internacional" (2005). Web. <http://www.iso.org>.
- iso copyright office. "iso 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos." (2008). Web. <http://www.iso.org>.
- Ministerio de Educación Superior (MES). *Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el año 2016*. La Habana: Ed. Félix Varela, 2012. Impreso.
- Muñiz, José y Fonseca-Pedrero, Eduardo. "Construcción de instrumentos de medida para la evaluación universitaria." *Revista de Investigación en Educación*, 5. (2008):13-25. Web. <http://webs.uvigo.es/reined>.
- Oses, Rosa María, Duarte, Efraín y Esquivel, Landy. "Calidad del desempeño docente en una universidad pública." *Revista Universitaria de Investigación (SAPIENS)*, 8. 1 (2007):18-25. Web. <http://www.unirioja.es>.
- Romero, Benito. "Una propuesta de modelo organizacional para el departamento docente." *Revista Cubana de Educación Superior*, 24. 3 (2004):3-14. Impreso.
- Saravia, Marcelo Andrés. "Calidad del profesorado: un modelo de competencias académicas." *Revista de Investigación Educativa*, 26. 1 (2008):141-156. Web. <http://www.octaedro.com>
- \_\_\_\_\_. "Evaluación del profesorado universitario. Un enfoque desde la competencia profesional." *Tesis de doctorado en Ciencias Pedagógicas*. Universidad de Barcelona. (2004). Web. <http://www.diposit.ub.edu>.
- Schulmeyer, Alejandra. "Estado actual de la evaluación docente en trece países de América Latina." *Ponencia a la Conferencia Regional "El desempeño de los maestros en América Latina y el Caribe. Nuevas Prioridades"*. Brasilia. (2004). Web. <http://www.webnode.es>.
- Valdés, Héctor. "Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño profesional del docente de la escuela básica cubana, que contribuya a la realización de un proceso evaluativo más objetivo, preciso y desarrollador." *Tesis de doctorado en Ciencias Pedagógicas*. Universidad de La Habana. (2004). Web. <http://www.rinace.net>
- Van den Berghe, Wouter. "Aplicación de las normas iso 9000 a la enseñanza y la formación." *Revista Europea de la Formación Profesional*, 15. septiembre-diciembre (1998): 19-24. Web. <http://www.unirioja.es>