



## **GESTIÓN DE LA DOCENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA DE LA UNAM.**

**URRUTIA-AGUILAR M.E<sup>1</sup>., BAROJAS-WEBER J<sup>2</sup>., TORRES-SOLÍS R<sup>3</sup>., MARTÍNEZ-GONZÁLEZ A<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> Facultad de Medicina, Coordinación de Investigación, Universidad Nacional Autónoma de México

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias, Universidad Nacional Autónoma de México

<sup>3</sup> Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México

<sup>4</sup> Facultad de Medicina, Departamento de Salud Pública, Universidad Nacional Autónoma de México

### **1.- INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones educativas universitarias tienen como función sustantiva la docencia, además de la investigación, la difusión y servicio a la sociedad. Hoy en día para responder a las demandas de la sociedad, deben de asegurar calidad en la gestión educativa, que sólo se logrará planeando con base en un diagnóstico. En el proceso de enseñanza aprendizaje la responsabilidad recae de manera primordial en los docentes, la pregunta que se plantea entonces es: ¿cómo pueden las organizaciones identificar qué es lo que deben cambiar y en qué deben influir para mejorar la docencia?, la respuesta hoy en día es evaluar el desempeño docente con el fin de identificar los niveles de ese desempeño e identificar las debilidades y fortalezas de la docencia para una mejora continua. Actualmente, existen escasas investigaciones respecto a la evaluación del desempeño de los profesores en las instituciones de educación superior, y en la Universidad Nacional Autónoma de México se evalúa sólo por opinión de los estudiantes, este trabajo esta enfocado a proponer tres estrategias para evaluar de una manera integral a los docentes, opinión de los estudiantes, autoevaluación y diferencias porcentuales de los promedios de ingreso vs egreso.

#### **1.1.- EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

Hoy en día las organizaciones necesitan ser más adaptables a todos los cambios; deben desarrollar una mayor capacidad para aprender a sobrevivir en un mundo más competitivo, ser dinámicas y flexibles. Una organización tendrá éxito si sabe lo que necesita hacer para ser mas eficiente, saber cómo planear, ejecutar y controlar.

La falta de claridad en la definición del constructo de efectividad organizacional educativa, ha impedido el desarrollo de un modelo único y universal y el concepto a veces está basado en el valor personal y en las preferencias de los individuos. En nuestro marco, la efectividad de una organización es el requisito previo para que cumpla sus metas. Específicamente en este trabajo, definimos la efectividad de la organización como el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. Como lo dicen March y Sutton (1997): “Explicar la variación en el desempeño o en la efectividad es uno de los temas que más perduran en el estudio del desempeño organizacional” (Lasthaus *et al* 2002).

Entre los niveles de desempeño ¿cuáles son los elementos que deben de evaluarse al analizar el desempeño de una organización?

En nuestra sociedad, continuamente se evalúa a los integrantes de las organizaciones. El punto de vista que se presenta en este trabajo sobre la labor de la eficiencia y efectividad de una organización educativa, se centra en el concepto del desempeño de los docentes.

Por lo tanto, considerando a las universidades como una organización social y de servicio (útil y compleja), con objetivos claros de creación y elaboración del conocimiento, con tecnología tanto en el aprendizaje como en lo administrativo, con estructuras definidas y con muchos actores que desempeñan roles en el sistema sicosocial (profesores, estudiantes, autoridades y administrativos). Las universidades son organizaciones que requieren de evaluación, en este trabajo nos apoyamos en **el enfoque** de evaluación basado en multiactores, aunque sólo se evalúa a los docentes, con el objetivo de proponer una modelo de gestión de la docencia.

## **1.2 GESTIÓN EDUCATIVA.**

Desde una perspectiva centrada en el proceso, Esteban y Montiel (1990) expresan que “la calidad entendida como proceso se define como principio de actuación que no apunta exclusivamente a la obtención de unos resultados inmediatos/finales, sino, fundamentalmente, a un modo de ir haciendo, poco a poco, las cosas para alcanzar los mejores resultados posibles en orden a lo que se nos demanda y a las posibilidades y limitaciones reales que se tienen”. A partir de este concepto, vamos a centrar la calidad

educativa desde el punto de vista de lo que en este trabajo interesa, el desempeño docente.

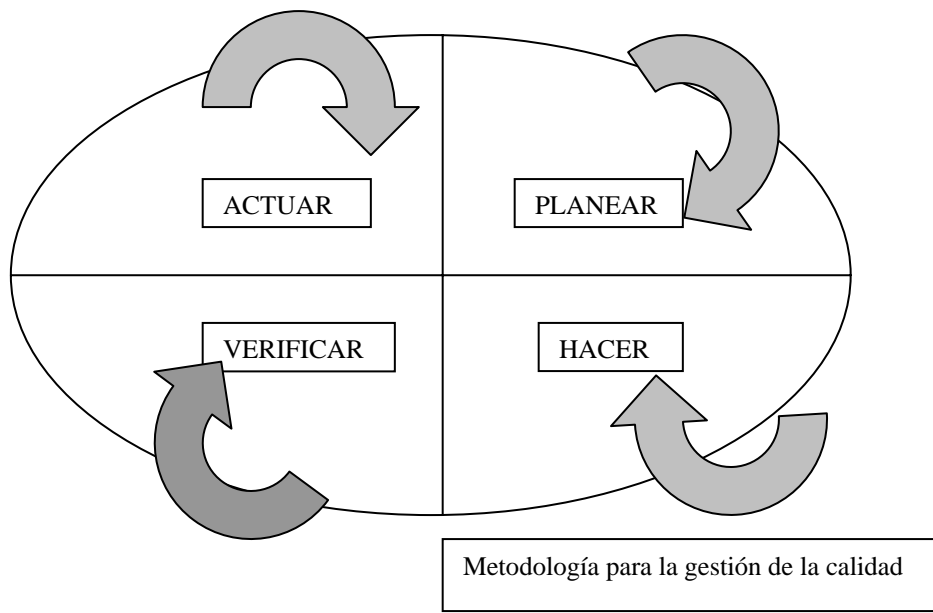
La calidad centrada en el profesorado.- La responsabilidad del sistema educativo se descarga en ellos y se considera que la mejora de la calidad del profesorado debiera pasar por: procedimientos rigurosos de selección que permiten elegir solamente a los candidatos más calificados y muy motivados; una formación pedagógica; una remuneración suficientemente motivante y una administración que ofrezca posibilidades de promoción. Desde un modelo educativo centrada en el profesorado debe atender tanto a la mejora del profesor como a la de la institución (González 2000).

### **1.3 EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

En el momento actual, el concepto de evaluación ha sido sustituido por el de gestión de la calidad educativa; “la nueva cultura de la evaluación ya no se orienta tanto hacia la sanción, la clasificación y la selección sino hacía aportar una información razonada y razonable dirigida a la orientación de la gestión de la mejora educativa” (González 2000).

Este cambio de concepción obedece porque el contexto político, económico, social, cultural y científico en el que se tienen que desenvolver las organizaciones educativas ha sufrido un cambio vertiginoso.

A nivel metodológico la gestión de la calidad educativa se inspira en el concepto de mejora continua; es lo que se conoce como ciclo de Deming o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), el cual consta de cuatro fases.



De tal manera estas cuatro fases la gestión de la calidad total avanza hacia la construcción de un modelo de liderazgo democrático y de responsabilidad individual y desarrollo profesional para conseguir instituciones flexibles, tanto al entorno cambiante como a las demandas de los agentes externos y satisfacción de los estudiantes.

#### **1.4.- DESEMPEÑO DOCENTE**

Distintos organismos internacionales como UNESCO y OCDE, han enfatizado a todos los países la importancia del diagnóstico de la educación en todos sus niveles. En nuestro país, el Consejo Mexicano para la Acreditación de la Educación Médica (COMAEM) destaca entre los criterios para la certificación de las Escuelas y Facultades, la evaluación del desempeño docente., “Las facultades y escuelas deben contar con un sistema de autoevaluación institucional integral y permanente para determinar el grado de cumplimiento de sus objetivos e impulsar el mejoramiento continuo, que incluya los resultados de las evaluaciones de los alumnos, los docentes, el plan de estudios, y personal administrativo y de apoyo”.

Uno de los principales actores en el proceso de enseñanza es el docente, en él se ha depositado durante siglos la responsabilidad de formar y preparar a las nuevas generaciones, ya que aún con los mejores planes de estudio, infraestructura y métodos de enseñanza, los sistemas educativos dependen de la calidad y desempeño de sus docentes, de tal forma que constituyen una de las variables más significativas de la

educación. La importancia indiscutible de la labor docente, justifica entonces, la necesidad de su evaluación, entendida como un proceso mediante el cual se reúne y analiza información objetiva y se emite un juicio de valor para la toma de decisiones fundamentadas para mejorar el proceso educativo.

Evaluar la calidad del desempeño docente es una práctica generalizada y cada vez más difundida en la educación superior en muchos países, originada con el fin de dar respuesta a factores externos e internos y también para subsanar errores educativos al retroalimentar al docente y mejorar la planeación y conducción de sus cursos (Blank, 1978; Murray 1984; McKeachie et al., 1980; Perry, 1990; Cohen, 1980). En México, esta práctica es relativamente reciente y la investigación se ha orientado principalmente a la identificación y validación de criterios e instrumentos de evaluación docente (Martínez Guerrero y Sánchez Sosa, 1981; Ortega, 1989; Girón, Urbina y Jurado; 1989) por estudiantes, colegas profesores (pares), observadores capacitados, exalumnos, autoevaluación de cada profesor, jefes de departamento y comisiones académicas entre otras (Howard, Conway y Maxwell, 1985; Kremer, 1990).

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la educación médica de nuestro país existen escasas investigaciones respecto a la evaluación del desempeño de los profesores en las instituciones de educación superior y facultades de medicina en particular, lo que ha limitado el reconocimiento y perfeccionamiento de la labor docente (Cruz, 1981; Cruz 1985; Petra, 1986; Talayero 1988; Varela, 1989; Valle 1999; Rodríguez 2000; Valle 2004). Un número importante de profesores de la licenciatura de medicina no han tenido la oportunidad de capacitarse en docencia para un mejor desempeño en este nivel de estudios, por lo que una manera de detectar necesidades de formación es a través de la evaluación y gracias a ésta tomar decisiones adecuadas para la mejora continua del proceso educativo e identificar a los profesores de alto desempeño y otorgarles el reconocimiento que merecen.

En el Plan Único de Estudios de la carrera de Médico Cirujano de la UNAM hay un Capítulo sobre Evaluación y Actualización curricular, dentro de éste se incluye la evaluación del profesor. Respecto a la evaluación de profesores y desde hace 10 años se utiliza en forma sistemática la opinión de los estudiantes en relación con el desempeño docente, principalmente en el área básica y evaluando a casi el 50% de la planta

académica de la Facultad de Medicina. Gracias a esta estrategia se está construyendo una cultura de evaluación entre los profesores de la Facultad. Sin embargo, dada la variedad y complejidad del desempeño docente, el tomar en cuenta sólo la opinión de los estudiantes, representa una visión parcial del desempeño docente.

En la organización educativa en estudio se lleva a cabo sólo la evaluación por opinión de los estudiantes, que aunque la literatura la reporta como la más objetiva, consideramos no debe ser la única, se deben incorporar otros elementos que detecten las insuficiencias y las fortalezas en este proceso, es por eso que consideramos imprescindible proponer un modelo de gestión de la docencia que evalúe el desempeño docente de manera integral.

## **PROPÓSITO**

Este trabajo tiene el propósito de elaborar un modelo de gestión de la docencia, basado en la literatura especializada y en evaluación del desempeño docente de los profesores, en la Facultad de Medicina de la UNAM, mediante la opinión de los estudiantes, de una estimación del nivel académico de los alumnos promedio porcentual de aciertos al ingreso contra promedio porcentual de aciertos al egreso (PPAI vs PPAAE), y de autoevaluación.

## **FUNDAMENTACIÓN**

En el Plan Único de Estudios de la carrera de Médico Cirujano de la UNAM, se propone diseñar instrumentos que permitan evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje para las disciplinas básicas, clínicas y sociomédicas, sin embargo, esto no se ha realizado en forma sistemática e integralmente.

El objetivo de este trabajo es una iniciativa con un carácter más concreto y preciso que pretende que las estrategias de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje y de la investigación tengan como consecuencias:

- La mejora de los sistemas de información, lo que permitiría incrementar la calidad de las decisiones en todos los niveles.
- Con los resultados del proceso de evaluación docente, implementar acciones correctivas para la mejora de la calidad docente.

- Establecer programas de formación pedagógica del profesorado, que sirvan de ayuda en el perfeccionamiento didáctico, con base en subsanar aspectos docentes indicativos.
- Toma de conciencia de los problemas y prever de planes y programas estratégicos para desarrollar un proceso de mejora de la calidad docente y de la investigación.
- Concretar y formalizar metas y objetivos de la enseñanza y de la investigación, requisito básico para mejorar la programación y planificación docente y la actividad investigadora.
- Mejoras en la calidad del propio proceso evaluador, ya que existe una ausencia de procedimientos de evaluación de los aprendizajes con objetivos referidos al rendimiento global.
- Que la evaluación actúe de estímulo para el profesorado, en primer lugar, como reconocimiento al trabajo realizado con rigor e interés y además, para corregir las insuficiencias del sistema. Es buena la sensación de que nuestra dedicación y rigor no son sólo percibidas por los usuarios, sean estudiantes o sea la comunidad científica, sino también por la propia Universidad.

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Modelo de Gestión de la docencia, mediante la evaluación de la calidad del desempeño docente de los profesores de primer y segundo año de la carrera de médico-cirujano, por la opinión de los estudiantes, del nivel académico de los alumnos y de la autoevaluación, que tenga como finalidad la mejora continua del proceso enseñanza-aprendizaje.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los elementos que deben ser consideradas en el modelo de gestión de la docencia.
- Identificar los diferentes niveles de desempeño docente de los profesores de primer y segundo año de la licenciatura de médico-cirujano según la autoevaluación, opinión de los estudiantes y promedio porcentual de aciertos al ingreso vs egreso.

- Comparar las puntuaciones obtenidas de la opinión del estudiante, autoevaluación y promedio porcentual de aciertos al ingreso vs egreso.

## **HIPÓTESIS**

- En el modelo de gestión de la docencia se considerará: desempeño docente por: opinión de estudiantes, promedio porcentual de ingreso vs egreso, autoevaluación, evaluación de pares, evaluación curricular y productividad científica.
- Se identificarán diferentes niveles de desempeño docente (alto, medio y bajo) por medio de una evaluación integral.
- En la evaluación del desempeño docente existen diferencias significativas entre la autoevaluación, evaluación por opinión de los estudiantes y el promedio porcentual de aciertos al ingreso vs egreso.

## **MATERIAL Y MÉTODO**

La población de estudio está constituida por los profesores de primer y segundo año de la licenciatura de médico-cirujano del ciclo escolar 2005-2006, de la Facultad de Medicina de la UNAM.

### ***a) Evaluación del docente por opinión de estudiantes***

Se analiza la opinión de los estudiantes a través de un cuestionario elaborado por la Dirección General de Evaluación Educativa (Valle y cols 1999) el cual considera tres dimensiones: I Estrategias de enseñanza; II Respeto a los alumnos y III Evaluación del aprendizaje. El cuestionario cuenta con 30 ítems, cada uno con cinco opciones de respuesta tipo Likert:: 1. nunca (1- 19%); 2. casi nunca (20-39%); 3. a veces (40- 59%), 4. casi siempre (60-79%), 5. siempre (80-100%).

### ***b) Evaluación del docente por diferencias porcentuales del promedio porcentual de aciertos al ingreso vs egreso (PPAI vs PPAE)***

Asimismo, se analizó la distribución de las puntuaciones obtenidas en los exámenes departamentales por los estudiantes de primer y segundo año de la carrera de medicina, para comparar el promedio porcentual de aciertos al ingreso con el promedio porcentual de aciertos al egreso, por disciplinas de conocimiento específicas (Rodríguez y cols



2000). Para este estudio sólo se consideraron los casos que cumplieran con el requisito de puntuaciones en todos los exámenes parciales de las 6 asignaturas de primer año (Anatomía, Biología Celular y Tisular, Biología del Desarrollo, Bioquímica y Biología Molecular, Salud Pública I y Psicología Médica I) y 5 del segundo año (Farmacología, Fisiología, Microbiología y Parasitología, Salud Pública II e Inmunología).

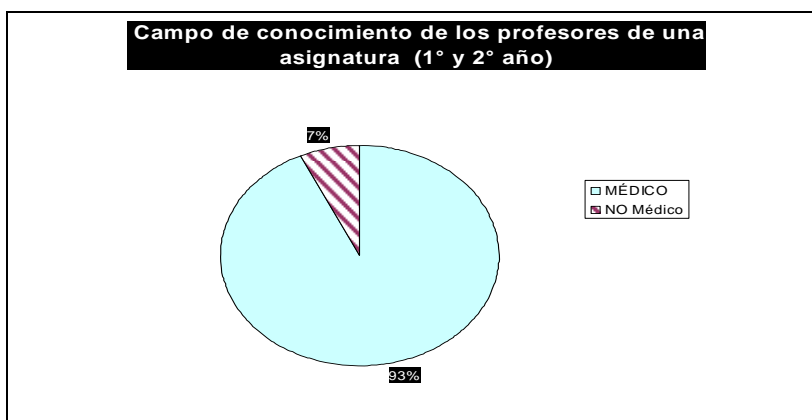
### **c) Evaluación del docente por autoevaluación**

Se realizó una autoevaluación por los docentes con un instrumento construido específicamente considerando las mismas categorías e ítems del instrumento utilizado para la evaluación por la opinión de los estudiantes y se redactó para que el propio profesor contestara el cuestionario. Antes de su aplicación se realizó la validación del instrumento.

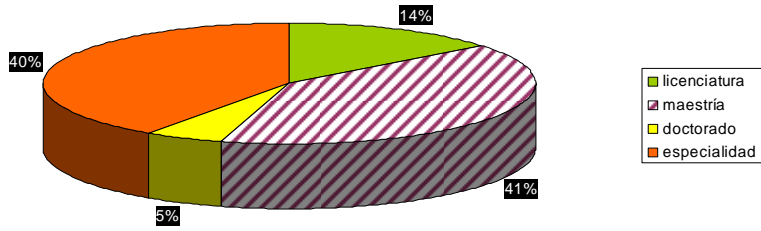
Para el análisis de resultados se utilizó el programa estadístico SPSS v 10.0. Se aplicó estadística descriptiva, análisis de normalidad de los datos y la prueba t de Student pareada para comparaciones entre dos muestras relacionadas.

Se diseñó una base de datos para organizar la información por profesor, que incluyó la evaluación por opinión de estudiantes, PPI vs PPE, y autoevaluación.

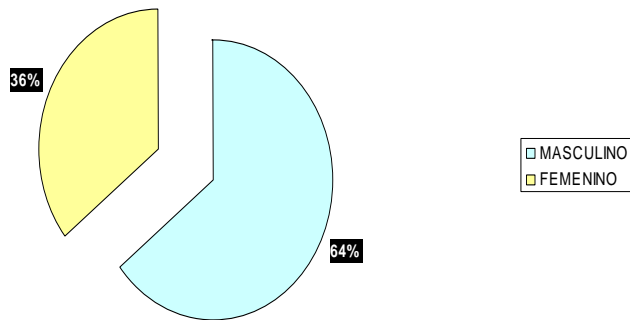
## **RESULTADOS**



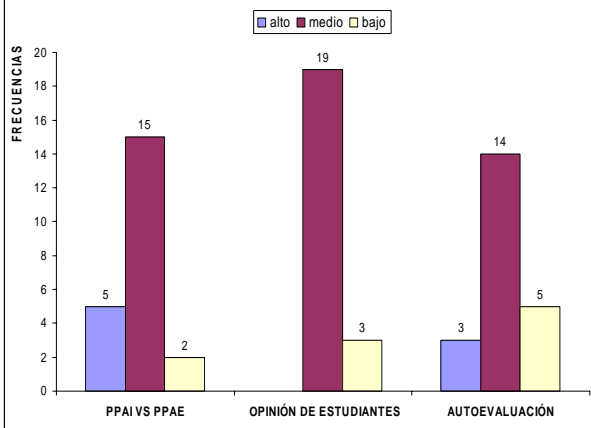
**NIVEL ACADÉMICO DE LOS PROFESORES DE UNA ASIGNATURA (1° Y 2° AÑO)**

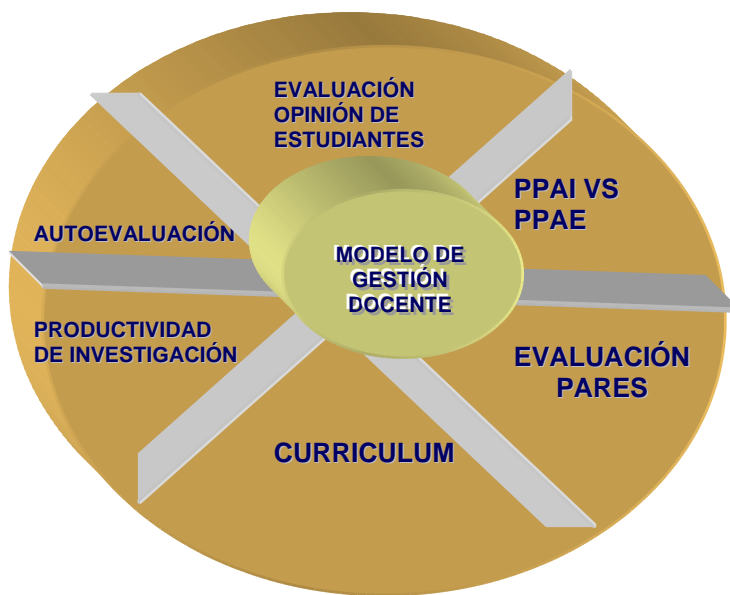
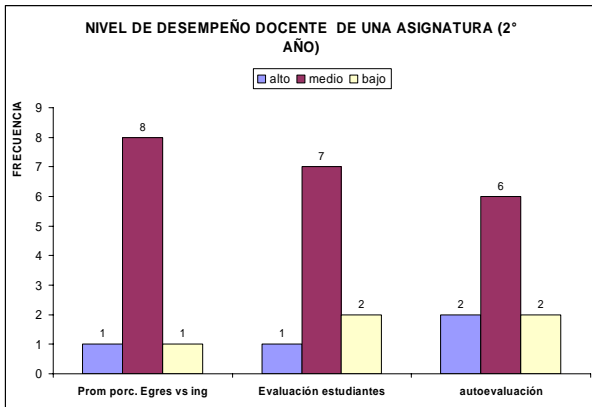


**GÉNERO DE LOS PROFESORES DE UNA ASIGNATURA (1° Y 2° AÑO)**



**NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE DE UNA ASIGNATURA (1° AÑO)**





## DISCUSIÓN

Los resultados parciales arrojados hasta el momento indican que los elementos considerados para evaluar el desempeño docente (evaluación por opinión de estudiantes, autoevaluación y promedio porcentual de ingreso vs egreso) nos proporcionan:

- La necesidad de mejorar los sistemas de información, lo que permitirá la toma de decisiones fundamentadas.
- Implementar acciones pertinentes para mejorar la docencia con base en las necesidades personales de cada docente.

- La necesidad de establecer programas de formación pedagógica del profesorado, que sirvan de ayuda en el perfeccionamiento didáctico.
- Toma de conciencia de los problemas y prever de planes y programas estratégicos para desarrollar un proceso de mejora de la calidad docente.
- Que la evaluación pueda actuar de estímulo para el profesorado, como reconocimiento al trabajo realizado con rigor e interés y además, para corregir las insuficiencias del sistema.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Blank, R. (1978). Faculty support for evaluation of teaching: a test of two hypothesis. *Journal of Higher Education*, 49(2), 163-176.

Cohen, P.A. (1980): Effectiveness of student-rating feedback for improving college instruction: A meta-analysis of findings. *Research in Higher Education*, 13, 321-341.

Esteban, M.C y Montiel, J. U. (1990). Calidad en el centro escolar, en Cuadernos de Pedagogía. 186. 75

González Ramírez T (2000). Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico. Aljibe. Málaga, España.

Howard, G.S., Conway, C.-G- & Maxwell, S.E. (1985). Construct validity of measures of college teaching effectiveness. *Journal of Education Psychology*, 77(2), 187-196.

Kast E. F y Rosenzweig E. J. (1993). Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias. Mc Graw Hill. México

Kremer, J.F., (1990). Construct validity of multiple measures in teaching, research, and service and reliability of peer ratings. *Journal of Educational Psychology*, 82(2), 213-218.

Lusthaus Ch., Adrien H.m., Anderson G., Carden F y Montalván P.G. (2002). Evaluación organizacional. Banco Interamericano de Desarrollo. Ottawa, Canadá.

March, J. G., y Sutton, I. R. 1997. Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science* 8 (6): 698-706.

Marsh, H.W. (1984). Students' evaluations of university teaching: dimensionality, reliability, validity, potential biases and utility. *Journal of Educational Psychology*, 76(5), 707-754.

Mckeachie, W.J., Lin, Y.G., Dangherty, M., Moffett, M.M. Meigler, C., Nork, J., Walz, M. Y Baldwin, R. (1980). Using studing ratings and consultation to improve instruction. *British Journal of Educational Psychology*, 50, 168-174.

Murray, H.G. (1984). The impact of formative and summative evaluation of teaching in North American Universities. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 9, 117-132.

Perry, R.P., (1990). Instruction in higher education. *Journal of Educational Psychology*, 82(2), 183-188.

Rodríguez Carranza R, Martínez-González A, Ponce-Rosas R, Contreras E, Colina-Ramírez C, Cerritos A. (2000). Una nueva estrategia para evaluar la calidad del desempeño docente en las instituciones de educación superior. *Rev Educ Sup, ANUIES*; 129:141

Valle Rosa María, Petra Ileana, Martínez González Adrián, Rojas Ramírez José Antonio, Morales López Sara, Piña Garza Beatriz. (1999). Assessment of student performance in problem – based learning tutorial sessions. *Med Educ*; 33: 818 – 822.