

## Autoevaluación departamental: Un caso de investigación cooperativa

POR

*Nicolás MARTÍNEZ VALCÁRCEL*

Universidad de Murcia

**Abstract:** Any university department has an idea of what should or should not be the teaching, the research, doubts of how of one has to protect oneself towards the future, the climate for relationships, in short, a department is alive. Because of this the department of nursing of the University of Alicante decided to carry out a study about what it has become, what it is becoming and what it seeks to be. The fixed objectives have been : creating the specific frame for discussion and debate, developing the rasion d'être of the critical analysis of educational reality, cultivation the awareness of the importance of the diagnostic process to utilize and collaborate, so date the climate (relational) of the university student community improves day by day and knowing and applying the procedures that facilitate a self -analysis. This article is about these aspects content of this work.

**Resumen:** Cualquier departamento de una universidad tiene, explícita o implícitamente, una idea de lo que debería o no debería ser la enseñanza, la investigación, dudas de cómo debe orientarse de cara al futuro, etc. en suma un departamento es una institución viva. Debido a esto, el departamento de enfermería de la Universidad de Alicante decidió llevar a cabo un estudio sobre lo que ha desarrollado, lo que está desarrollando y lo que pretende ser. Los objetivos fijados han sido: creación de un marco específico para la discusión y el debate, desarrollo de la razón de ser del análisis crítico de la realidad educativa, cultivar la vigilancia de la importancia del proceso de diagnóstico a utilizar, y colaborar para que el clima de la comunidad universitaria mejore día a día. Este artículo trata estos aspectos contenidos en el trabajo.

**Key words:** Self-evaluation of University Departmens. Critical analysis. Relationships.

**Palabras clave:** autoevaluación de departamentos universitarios, análisis crítico, clima relacional.

### 1.- AUTOEVALUCION DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

La evaluación de las Instituciones Superiores, y su relación con la calidad de la enseñanza está, constituyéndose en un tema de gran actualidad. En ella se incluye tanto la docencia como la investigación, la gestión y la administración universitaria. Por otra

parte, la calidad de las evaluaciones, así como los tipos en los que pueden ser clasificadas, es otro de los problemas que se tienen planteados. Una de dichas modalidades evaluativas son los autoestudios, estos son promovidos por las propias instituciones y son eminentemente voluntarios. Entre sus finalidades destaco aquellas relacionadas con la calidad tanto de los procesos como de los resultados obtenidos, la consecución de mejoras organizativas y curriculares, la de centrarse en la propia institución, la de ser promovidas internamente, la de contar con el compromiso de los responsables de la gestión de las mismas, la de ser global, etc.

En esta línea de evaluación, el Departamento de Enfermería de la Universidad de Alicante se implicó en un proceso de autorrevisión de su realidad pedagógica y de gestión. En este proceso se estableció un acuerdo de colaboración entre el profesorado de distintos departamentos lo que, sin duda, constituye una experiencia no habitual en este campo universitario.

Este artículo<sup>(1)</sup> se organiza en tres apartados. En el primero expondré los fundamentos de la investigación y se estructura en torno a dos núcleos: las bases teóricas que sustentan el trabajo y el marco metodológico que lo articula. En esta fase me posicionaré, respecto a temas tales como el modelo de investigación y el tipo de proyecto (aunque implícitamente también supone una determinada concepción del profesor, el concepto de departamento, etc.).

El segundo, logros y necesidades, tiene una estructura similar y contenidos diferentes constituyendo el núcleo de la investigación. Su objetivo es proporcionar una visión del Departamento desde la perspectiva de sus componentes, que permita disponer de una panorámica de quiénes son y qué, quieren realizar los profesores que lo integran. Los temas diarios abruman de tal manera a los docentes que impiden disponer de un mínimo de tiempo para elaborar colectivamente su historia, una reflexión que evite el "continuo inicio del proceso" y aporte las bases necesarias para una razonable proyección de futuro.

Por último se expone un breve resumen de los trabajos realizados, algunos problemas detectados y las relaciones que existen entre el mapa de logros y el de necesidades, en definitiva se destaca lo que son y lo que quieren ser.

## **2. OBJETIVOS, INVESTIGACIÓN Y MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1.- INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y MARCO METODOLOGICO.**

En las últimas décadas, una parte importante de la investigación didáctica se ha llevado a cabo desde dos perspectiva la racionalista y la interpretativa (Pérez, 1983;

---

1.-Este trabajo es un resumen de otros más amplios que con la misma metodología se han aplicado a Educación Primaria, Educación Secundaria y Universidad

Cook y Reichard, 1986). Desde la primera se prima la preocupación por el control de las variables y la medida de los resultados expresados cuantitativamente, buscando la explicación causal derivada de unas hipótesis dadas. Desde la segunda se enfatiza en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos en el contexto global en el que se producen, con el fin de explicar los fenómenos estudiados en su complejidad (Alvarez, 1986).

Situado en la perspectiva cualitativa, distinguiría en ella (Lowyck, 1986; Escudero 1987), tres grandes corrientes: los estudios etnográficos, los estudios sobre el pensamiento del profesor y la toma de decisiones y, por último, la investigación en la acción que será la que fundamente y estructure nuestro proyecto de estudio. Esta última se caracteriza porque el objeto de la investigación es la práctica educativa tal y como ocurre en los contextos naturales de las aulas y los centros, en cuanto percibidos y problematizados por el profesorado. Igualmente se asume, en términos generales, la colaboración entre los sujetos que realizan la investigación que son los implicados y/o afectados por las situaciones y problemas prácticos a los que obedece. Por otra parte, los aspectos metodológicos de la investigación y más particularmente los relacionados con los procedimientos de acceso y registro de datos, optan por un eclecticismo con predominio de los métodos cualitativos y, por último, la razón de estas investigaciones es la de contribuir a la resolución de problemas de una forma práctica, colaborativa y democrática, que permitan la resolución de los problemas planteados y el cambio y mejora de las prácticas educativas.

El modelo de proceso que inspira nuestro proyecto tiene en la base experiencias de “Desarrollo Organizativo”, participa de las mismas fuentes y procesos que la “Revisión Basada en la Escuela”, recoge sugerencias, estructuras y procesos de la “Autoevaluación Institucional”, reconoce contribuciones de esquemas para “El desarrollo de Instituciones Educativas”, y trata de sintetizar de modo propio distintos esquemas metodológicos que han ido siendo propuestos bajo los auspicios de la “Innovación centrada en el Departamento” o la “Formación Basada en los Centros” (Escudero 1989, M. Ruzafa y otros 1989).

El modelo de proceso cíclico se articula en torno a procesos como: a.- Creación de la relación inicial y del clima de colaboración, análisis y diagnóstico de la situación y la elaboración conjunta de una visión del departamento: sus logros y sus necesidades. b.- Identificación, categorización y priorización de necesidades. c.- Determinación de las áreas de mejora, formulación de problemas, búsqueda de soluciones y procesos de información. d.- Elaboración de un plan de acción. e.- Desarrollo colaborativo del plan. f.- Evaluación tanto del plan como de su desarrollo. Brevemente los explico a continuación.

La necesidad de construir en el Departamento de Enfermería un buen clima entre

el profesorado y una relación inicial con el agente externo, es la base para la revisión conjunta de dónde están, quiénes son y qué está ocurriendo, a la vez que constituye el punto de partida del proceso de trabajo del Departamento.

La revisión del departamento lleva a detectar necesidades y problemas. La categorización de estos propicia un diálogo, discusión, clarificación y creación de una visión compartida por parte de los profesores implicados. A partir de los problemas anteriormente mencionados, el Departamento se embarca en procesos de priorización con la finalidad de detectar áreas preferentes de mejora, asumiendo que el proceso de innovación es progresivo y más abordable si se va poco a poco hacia adelante; no produciendo más agobios de los que ya el Departamento y los profesores tienen.

Priorizado y consensuado uno de estos ámbitos, el grupo trata de clarificarlo, analizarlo y comprenderlo con la finalidad de elaborar una formulación a los posibles problemas que tiene planteados. A continuación se procede a la búsqueda conjunta de soluciones y de necesidades para llevarlos a cabo. Aquí, si procede, se podrían contemplar actividades de formación convencionales (seminarios, cursos, etc.) con la finalidad de dotar al grupo de los recursos necesarios para elaborar el plan de acción. En este proceso se sistematiza el camino a seguir y se prevén cursos de acción que representan, en la medida de lo posible, las ideas del grupo sobre lo que desea conseguir y cómo puede llevarlo a cabo.

El siguiente proceso es la puesta en práctica del plan, la revisión conjunta de su funcionamiento, siguiendo en lo posible un modelo de desarrollo y aprendizaje experiencial. Tras el período de tiempo estipulado, el plan debe ser evaluado, volviendo a iniciarse el ciclo para reconsiderar el plan de acción, mantener e institucionalizar su desarrollo, abordar nuevas parcelas de mejora, etc.

Esta metodología de proceso procura crear un clima de reto permanente, de renovación como actitud y desarrollo, no como acontecimiento puntual, procurando dar sentido de historia y de continuidad al ayer, al ahora y al mañana. No pretende llevar a cabo un cambio puntual, sino hacer que crezcan, se desarrollen y maduren unas actitudes, unas condiciones, un clima y unas capacidades para la reflexión, en definitiva una manera bien distinta de ser profesor/a, de hacer departamento y de buscar la mejora sucesiva y permanente. La metodología de proceso no se plantea como una panacea para resolverlo todo, ni como una técnica a adquirir mediante procesos exclusivamente tecnológicos, sino como un método y sobre todo como una filosofía y una actitud profesional de base ante la educación, los alumnos/as, los compañeros/as, los Departamentos, las reformas externas, las teorías educativas, los servicios de apoyo externos, etc.

La metodología de proceso y de colaboración no es susceptible de formación convencional. La vamos aprendiendo como práctica, como descubrimiento guiado e incluso como aventura. Va desarrollándose y surgiendo a medida que vamos intentando ser

cooperativos y vamos haciendo frente no sólo a los problemas pedagógicos que abordamos, sino a las barreras, a las dificultades y a los problemas con que nos encontramos día a día al intentar trabajar juntos de este modo.

## **2.2.- PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS.**

Este estudio que, como dijimos aborda el análisis y diagnóstico de la situación del Departamento de Enfermería, sus logros y necesidades, utiliza distintos procedimientos de análisis. Estos instrumentos son diversos (Escudero, 1990) y deben juzgarse en función de la pertinencia al tema, o de las circunstancias del contexto (disponibilidad de recursos apropiados, voluntad de hacer del diagnóstico un proceso más o menos largo, tiempos e infraestructura de análisis, etc.). En general se categorizan en más formalizados (cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos, etc.) o menos formalizados (ciertas actividades grupales, conversaciones, opiniones, etc.). En nuestro caso vamos a describir los segundos. Estos se apoyan preferentemente en la aportación de datos por parte de los implicados directamente, siendo esto lo que constituye la base más importante, que no la única, para determinar sendos mapas que sinteticen la situación del Departamento de Enfermería.

Técnica de 1-2-6, este procedimiento pretende proporcionar al profesorado un marco organizativo que permita obtener la información que se produce. Acotada una parcela de estudio, cada profesor/a elabora en un tiempo determinado una lista de los aspectos que están funcionando bien (posteriormente se hará sobre las necesidades). A continuación, discutirá dicha lista con otro compañero/a, realizando una única relación que contenga las frecuencias (en ella deberá aparecer todas las aportaciones). Un tercer momento lo constituye el trabajo de seis miembros y la elaboración de un listado con las frecuencias obtenidas. Por último se realiza una visión general de todos los grupos (perspectiva de Departamento) en la que queda de manifiesto cuáles son los temas sentidos y percibidos como importantes por los profesores/as del mismo.

La categorización es un procedimiento recurrente a lo largo del proceso de desarrollo del modelo. En unos casos (Escudero, 1990) tendrá que ver con la organización conceptual de la realidad para comprenderla debidamente; en otros, con la sistematización de recursos, soluciones y acciones que llevará a cabo para transformarla. Básicamente es una actividad cognitiva de ordenación y clasificación de la realidad. Su realización nos permite disponer de grandes categorías bajo las que habremos incluido temas o aspectos particulares. Dichas categorías serán los núcleos generadores sobre los que podremos seguir trabajando.

Tras la elaboración y definición de esas categorías se componen los mapas conceptuales de logros y de necesidades como el conjunto de categorías relacionadas entre

sí. Dichos mapas permiten profundizar y perfilar la discusión y el debate entre el profesorado, la aparición de lenguajes compartidos, la validez de lo que está pasando y de lo que debería resolverse, las visiones de los grandes temas y las relaciones entre los mismos y, en definitiva, la construcción de la visión del Departamento tal y como es percibida por los docentes.

Con la priorización se pretende profundizar conjuntamente en lo que debe constituir el programa de mejora del Departamento y de la actividad docente. Es una fase de conocimiento común, de inicio de comprensión del grupo. En ella es fundamental que empiece a emerger los temas comunes y que estos sean asumidos por el grupo.

### **2.3.- OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

La determinación de los objetivos ha sido realizada después de un proceso de clarificación llevado a cabo durante la fase de toma de contacto inicial. El resultado de dicha negociación fue:

- 1.- Crear un espacio específico para la discusión y el debate.
- 2.- Desarrollar la razón de ser del análisis cooperativo de la realidad educativa como punto de partida tanto para el desarrollo del Departamento de Enfermería de la Universidad de Alicante, como para la formación de su profesorado.
- 3.- Cultivar la conciencia de la importancia de los procesos de diagnóstico colaborativo que se utilicen, aplicándolos a las situaciones concretas del Departamento.
- 4.- Conocer y aplicar los distintos procedimientos que facilitan la autorrevisión del Departamento.
- 5.- Disponer de una visión compartida del Departamento en cuanto a los logros y necesidades y dotarse de una priorización de áreas de mejora y formación del mismo.
- 6.- Mejorar los procesos de comprensión de lo que es, ha sido y quiere ser el Departamento.
- 7.- Colaborar en la mejora del clima relacional de los componentes de esta institución universitaria.

## **3.- UNA EXPERIENCIA DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE UN DEPARTAMENTO UNIVERSITARIO.**

### **3.1.- LOGROS DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA**

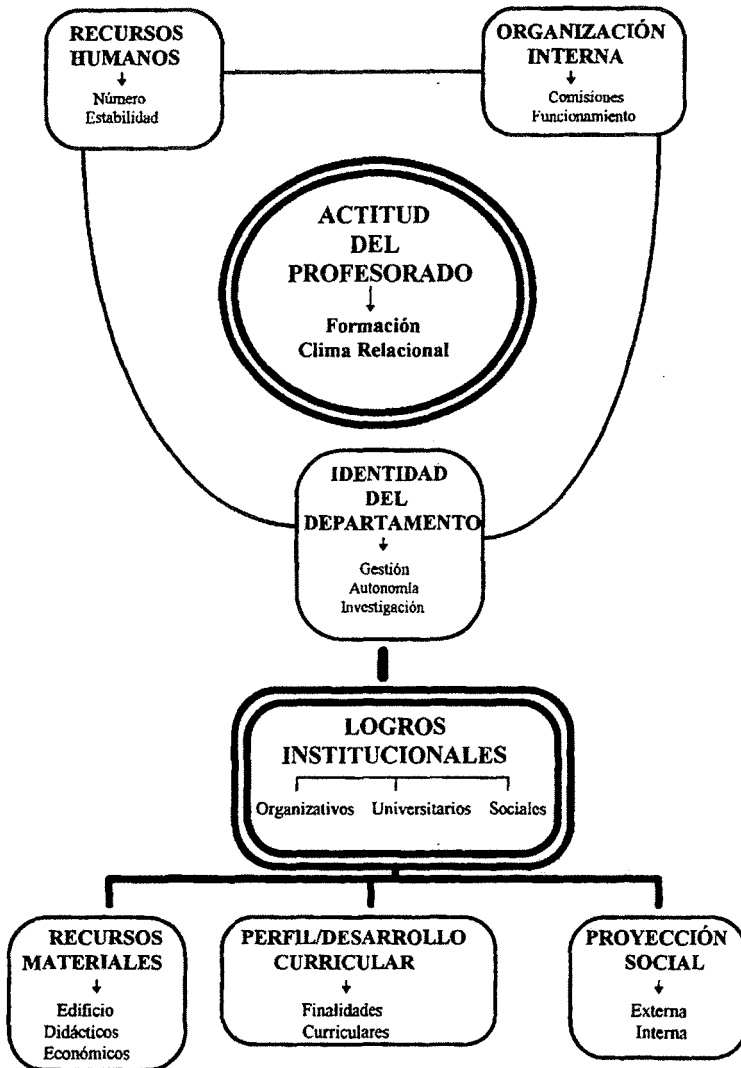
#### **3.1.1.- BREVE HISTORIA.**

Al iniciar el Departamento un proceso de reflexión colectiva sobre su estructura organizativa-educativa, surge la necesidad de disponer de una breve síntesis histórica. Su

objetivo es recuperar explícitamente un pasado que permita explicar razonadamente el presente (caracterizado por unas determinadas señas de identidad conocidas o desconocidas y asumidas o no por los miembros del Departamento), y que proporcione indicios e informaciones que faciliten tomar decisiones futuras. En definitiva supone tener un primer documento sólida y colectivamente construido y asumido que colabore en la clarificación de quiénes son y que permita determinar con criterio qué quieren hacer, en qué dirección, cómo llevarlo a cabo y con qué medios cuentan.

Durante los 6 años de funcionamiento y en el inicio del séptimo, han sido cuatro los grandes temas que han acaparado la atención y el esfuerzo de los miembros del Departamento. En primer lugar la creación del Departamento y la dotación de Profesorado. La consecución de este objetivo ocupa buena parte de los esfuerzos y de alguna manera configura una de las señas de identidad de este Departamento. Su separación del Departamento de "Salud Comunitaria" supuso el convencimiento, la necesidad y la madurez de organizar otra estructura más operativa para dar solución a los problemas de configuración y de desarrollo del curriculum de Enfermería. También suponía ante la comunidad profesional a la cual pertenecen, La Universidad, demostrar capacidad y cualificación interna para llevarla a cabo y ese es el reto que ocupa buena parte de sus preocupaciones. En segundo lugar la disposición de un espacio físico y de medios adecuados. Este largo proceso, simultáneo al anterior, ha ido configurando un espacio hábitat en el que desarrollar su función. Sin entrar en determinismos, no cabe ninguna duda que la estructura inicial limitaba y constreñía las posibilidades de trabajo, hoy están superadas en su mayoría aunque sean otras de diferente naturaleza y dimensión las que les preocupan. A la vez que se resolvía el espacio físico los medios en general ocupaban parte de su atención. La insuficiencia de los primeros recursos les obligaba a buscar nuevos medios de autofinanciación que, al menos en parte, resolvieran las negativas consecuencias que tenían tanto para la gestión económica, como la educativa y convivencial. En tercer lugar la configuración del programa de formación del alumnado. Podemos hablar de un proceso de mejora cuantitativa. Al respecto parece pertinente recordar las cuatro áreas iniciales (Médico Quirúrgica, Materno Infantil, Enfermería Fundamental e Inglés Específico) y las ocho actuales (las anteriores y Enfermería Geriátrica, Informática, Enfermería Psiquiátrica y Metodológica de la Investigación). Igualmente es significativo la variación existente entre las asignaturas que impartían y las 20 actuales. Por último cabría resaltar que pasaban de una primera oferta (PREGRADO) a las dos actuales: PREGRADO, POSTGRADO. Por otra parte la mejora cualitativa que conlleva este esfuerzo realizado al menos en tres ámbitos de acción: la concepción del futuro profesional como "Enfermero Generalista", la revisión de los objetivos del currículum de enfermería y las acciones llevadas a cabo en torno a la formación inicial y permanente

de los enfermeros. Por último la creación de la estructura de formación interna e investigación: ambas dimensiones quedan recogidas explícitamente en el Reglamento de Régimen Interno y así se constituyen además como áreas de acción colectiva. Desde esta concepción defienden y practican una actuación conjunta al respecto.





### 3.1.2.- LOGROS DEL DEPARTAMENTO

El mapa, que presento, proporciona una visión sintetizada de las señas de identidad del Departamento y una estructura de flujos y relaciones del mismo. Supone pues la perspectiva colectiva más abstracta de esta institución y en ella se recogen y explicitan lo que podríamos denominar los “ejes centrales, los verdaderos dinamizadores” que mantienen y singularizan la vida del mismo. Este mapa, que a continuación presento y más adelante desarrollo, es el resultado de los procesos anteriores (elaboración del listado de logros, categorización de los mismos y definición de las categorías encontradas).

Las características de surgimiento del Departamento de Enfermería de la Universidad de Alicante han marcado y configurado su actual identidad. La necesidad de reconocerse con entidad propia y diferenciadora de otras estructuras organizativas próximas en la Universidad fue el motor que aglutinó un primer núcleo de profesoras que desde una situación considerada “no satisfactoria”, desde una “actitud ante su profesión” y desde un determinado clima relacional, propiciaron la creación de una estructura departamental independiente que satisfaga la concepción que sobre el enfermero y sobre su profesión tenían. El logro de algunas de estas metas y la progresiva ampliación “en número y estabilidad” del profesorado, han modificado esa situación inicial introduciendo nuevos objetivos, o destacando otros existentes que no habían obtenido un grado de satisfacción deseable.

Ha sido pues la historia personal de un primer núcleo de profesoras (su formación, su concepción de la profesión, su trabajo en equipo, sus expectativas, su afectividad, etc.) y la historia colectiva que se pretendía diseñar (creación de una estructura organizativa que permitiese desarrollar el concepto que se tenía de enfermero vinculado a un contexto profesional general), lo que ha llevado a crear un escenario y un marco de convivencia determinado, ideológicamente comprometido, diferenciador de otras concepciones y estructuras organizativas existentes en la universidad y profundamente arraigado en un marco profesional, social y cultural.

En torno a este proceso anteriormente mencionado se crearon, explícita o implícitamente, ocho grandes áreas de acción estrechamente relacionadas y vinculadas entre sí. Dos serían las áreas básicas que han actuado como núcleos articuladores de todo el proceso: los recursos humanos y la actitud del profesorado. Dichos núcleos fueron definidos en los siguientes términos relacionados entre sí:

*“la necesidad de disponer de un colectivo enfermero y estabilidad suficiente para constituir, consolidar y desarrollar” el Departamento y la concepción que de su profesión tienen dichos docentes”*

*“dicho colectivo ha permitido la creación de un clima adecuado en el cual se pue-*

*dan lograr las metas establecidas especificadas como docentes, investigadoras y de proyección social"*

*"y ha constituido este proceso una de las señas de identidad del Departamento de Enfermería".*

Igualmente serían dos las categorías de logros directamente afectadas por estos núcleos definidores anteriormente mencionados: la creación de una identidad propia del Departamento y la necesaria Organización Interna para gestionar y optimizar los recursos disponibles. De esta forma son caracterizadas como:

*"pertinentes para disponer de una imagen propia y diferenciadora de otras instituciones en la forma de abordar el ejercicio de nuestras funciones"*

*"impregnadoras de todas las actividades del Departamento, tanto las de gestión fluida en la solución de problemas, como las de autonomía y de investigación"*

*"y propiciadoras de una categoría definidora de esta institución universitaria".*

El resultado de estas acciones llevadas a cabo por el Departamento ha sido la consecución de un conjunto de logros institucionales:

*"Nuestros logros han cristalizado en el reconocimiento formal en distintos ámbitos de las "estructuras creadas por el Departamento, con la finalidad de llevar a cabo con la máxima eficacia sus funciones docentes, investigadoras y de proyección social".*

Dichos logros se completan con tres categorías que son: la mejora de los recursos materiales del departamento, el desarrollo de la proyección social del mismo y la profundización en el perfil del enfermero y en el desarrollo curricular del mismo. Así exponen:

*"la mejora de los recursos materiales han facilitado y viabilizado la finalidad del Departamento y más concretamente la correspondiente al edificio, los recursos económicos y los medios didácticos"*

*"igualmente han proporcionado la infraestructura pertinente que facilita la búsqueda de coherencia entre los objetivos educativos y el tipo de profesional que se pretende formar, a la vez que están permitiendo ofertar materias de formación complementaria tales como: Inglés, Informática, metodología"*

*"todo ello, sin lugar a dudas, está propiciando la consideración del Departamento de Enfermería en los ámbitos profesional, universitario y social".*

Este conjunto de logros categorizados en ocho unidades de significado: recursos humanos, actitud, identidad, organización, logros institucionales, recursos materiales, perfil/desarrollo curricular y proyección social, han desarrollado una identidad común y un compromiso respecto a unos valores que el Departamento ha alcanzado definiendo su

personalidad, dándole un significado y una orientación propia y aceptando un conjunto de metas y objetivos que ha ido implementando en la medida de sus posibilidades y que hoy están siendo evaluadas por el profesorado.

La finalidad de esta primera fase de autoevaluación es la de proporcionar una base para planificar colaborativamente las futuras acciones profesionales, llevando a cabo un proceso de reconstrucción de algunos de los rasgos de su singularidad e identificando aquellos que se han constituido como básicos y explicativos de los demás, con la perspectiva de asentar sólidamente estos logros y construir a partir de los mismos programas de mejora futura del Departamento de Enfermería.

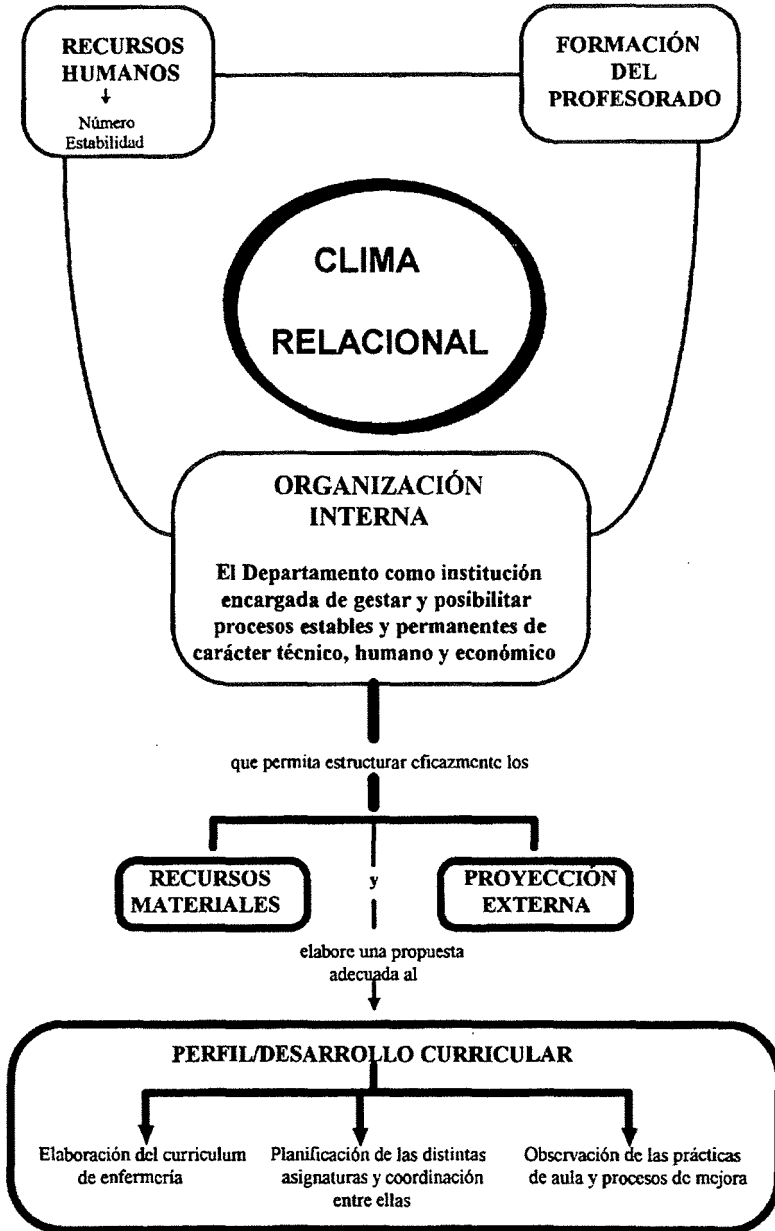
### 3.2.- NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA

La evolución del Departamento ha configurado en gran medida las previsiones de cambio y mejora del mismo. El mapa de flujos y prioridades que a continuación presento (síntesis de los trabajos de listado de necesidades, categorización de las mismas y definición de las categorías encontradas), resume y sintetiza la teoría de lo que quieren que sea esta institución organizativa cuyo objeto de trabajo pretende alcanzar explícitamente dos finalidades:

*- La adecuación de la formación inicial de los futuros enfermeros/as a los diferentes roles y funciones profesionales que se verán obligados a desempeñar. Para ello será preciso articular convenientemente el currículum actual y la implementación del mismo.*

*- La profundización en la Educación Permanente de los docentes que constituyen este Departamento, favoreciendo la creación de un clima relacional que potencie su desarrollo profesional y personal y responda a la necesidad que experimentan de renovar los elementos básicos de su cultura en un mundo y una profesión en profunda transformación y frente a un cambio constante de sus valores. Para ello será necesario crear un lugar de trabajo profesional y un clima relacional en el que se sientan liberados conforme pasan los años y en el que "apetezca envejecer" creativamente, esperando otras etapas y actividades de investigación.*

Las áreas de mejora se constituyen en torno a los dos dimensiones básicas de la educación, por un lado la estructura organizativa (en este caso el Departamento) y por otro la estructura pedagógica (centrada en el currículum). Desde su perspectiva la organización está definida fundamentalmente por los recursos humanos que la constituyen: número, estabilidad, formación y clima relacional. Son ellos los que configuran una determinada manera de ser y estar del Departamento y desde donde se filtran, contaminan y articulan los procesos que en él se desarrollan. Las necesidades de mejora rela-



cionadas en las categorías del apartado anterior, siguen esta línea existencial y comprometida a la que vengo aludiendo.

Desde esta perspectiva es preciso identificar dichos recursos, relacionarlos con alguna de las corrientes de pensamiento que hoy por hoy configuran nuestro sistema educativo (y social), ser conscientes del alcance que tienen y desarrollar los procesos de implementación de los mismos. Así pues la “organización interna”, configurada desde esa óptica, necesita de una descripción y análisis más profundo e interpretativo de su estructura y funcionamiento con la finalidad de mejorar los procesos educativos que gestiona. Dentro de este marco es preciso ahondar en la estructura de toma de decisiones que se utiliza y perfilar las unidades organizativas que internamente sean preciso constituir. Esta necesidad quedaba definida como:

*“Identificación de la estructura organizativa del Departamento en los modelos existentes, con la finalidad de clarificar sus características y proponer procesos de mejora al respecto. Igualmente se estima necesario desarrollar procesos de eficacia en la toma de decisiones del mismo”.*

Determinado el estilo de organización tres serían, prioritariamente, las funciones que debe cumplir. Por un lado, la gestión operativa de los “recursos materiales” y de las “relaciones externas” con otros departamentos o Instituciones con las que comparte su objeto de estudio: “la formación de Enfermeros/as”. Por otro, debe implicarse totalmente tanto en la elaboración de la propuesta adecuada al “perfil/desarrollo curricular” como en los procesos de implementación, evaluación y mejora de los mismos. Por último, nunca se debe olvidar que el Departamento se había configurado en torno a los recursos humanos (número, estabilidad, formación y clima relacional) y que por lo tanto estos constituyen su eje medular. Una especial dedicación a ellos y la potenciación de la creatividad y fluidez de las relaciones humanas (muchas veces ahogadas por los procesos burocráticos e institucionales), deben constituir las pautas de acción de la gestión Departamental.

Los recursos humanos y el estilo de organización del Departamento son los pilares básicos en torno a los cuales se articula la propuesta curricular. Las necesidades de mejora de éste ámbito son:

Las relacionadas con la elaboración de “una propuesta común del curriculum de enfermería, teórica y empíricamente fundamentada y adecuada a las situaciones, los procesos intelectuales, las actitudes, los operadores cognoscitivos, los valores y las materias que, de acuerdo con nuestro contexto, deban poseer los futuros enfermeros/as”;

Aquellas que tienen como centro “el análisis de nuestra práctica educativa,” con la finalidad “conocer en profundidad lo que está ocurriendo en nuestras aulas,” para establecer “procesos de mejora de nuestra docencia universitaria a nivel de

Departamento”;

Y las concernientes al dominio de “los distintos componentes que constituyen los procesos de planificación (objetivos, contenidos, métodos, evaluación, medios, etc.),” necesarios para “implementar el curriculum de enfermería”.

#### 4.- CONCLUSIONES GENERALES

Estas conclusiones están referidas al estudio de los mapas de logros y necesidades y profundiza en la percepción que tienen no sólo del estado actual del Departamento, sino también de lo que piensan que debería realizarse, es decir de cómo debería ser. Es justamente ese el núcleo básico de la perspectiva de futuro, del interés en embarcarse en análisis de esta naturaleza, de situarse (desde la historia personal y grupal) y de situar los retos de futuro. Más concretamente encontramos las siguientes dimensiones de trabajo:

A.- Existe un valor que se mantiene prioritario y establece los dos estudios: los recursos humanos y el clima relacional. Esta característica, sin duda determinante de la actual situación del Departamento, se presenta como uno de los retos del futuro, pues siendo el valor medular del Departamento y motivador principal tanto de su filosofía como de la dinámica que lo singulariza, aparece en ambos mapas con dimensiones distintas y si bien lleva implícito un motivo de satisfacción (sigue considerándose como vertebrador), presenta tres ámbitos de mejora a conseguir: respeto a las opiniones, respeto a los tiempos particulares dentro del Departamento y participación del alumnado en las dinámicas propias de esta institución. Desde este análisis podemos razonablemente argumentar que si bien han sido alcanzadas algunas de las metas previstas (mayor comunicación y estilo de dirección), quedan otras que deben ser consideradas a la luz de esta perspectiva. Es más, podríamos pensar que aún se mantienen situaciones en el Departamento que no han sido lo suficientemente analizadas desde este principio. Por último no podemos olvidar que nos encontramos con una categoría muy singular definida mucho más por el mundo subjetivo de las interpretaciones, percepciones y sensaciones, que por los valores observables, medibles y objetivables, lo que nos indica la enorme prudencia y sutileza con la que habría que abordar este ámbito crucial de mejora que, por ende, habría que alcanzarlo indirectamente por medio de otras actividades realizadas en el Departamento.

B.- El otro gran eje de logros que se mantiene en ambos mapas es el “El Profesorado” (incluido en el ámbito de “Recursos humanos”). Es preciso señalar que si bien no sufren modificaciones substanciales las aportaciones que constituyen las categorías de logros y de necesidades, sí se estima que para mantener la actual dinámica departamental no puede sufrir modificaciones (de ahí su situación en ambos mapas) pues

cambiaría, significativamente la actual estructura y docencia del Departamento. Esta consideración no afecta la necesaria reconsideración de la organización de esos recursos e incluso a la necesidad de algunos entre los que cabe señalar los definidos como “colaboración asistencial”.

C.- Existen unos ámbitos que prácticamente han desaparecido de las perspectivas prioritarias del profesorado del Departamento. En este sentido podríamos considerar: la identidad del Departamento, los logros institucionales y la proyección social. Todos estos ámbitos han estado estrechamente vinculados con la historia de surgimiento del Departamento de Enfermería, la consolidación de su estructura y la confianza interna de los componentes del mismo, han propiciado el deslizamiento hacia otros centros de interés prioritarios de alcanzar. Precisamente con el éxito de estos nuevos retos se potencian esas señas de identidad y reconocimiento que, en modo alguno, están olvidadas y que si en algún momento se cuestionasen, volverían a preocupar al profesorado integrante del Departamento pues forman parte de su proceso de constitución.

D.- Dos áreas mantienen una posición intermedia en ambos mapas: “Los recursos materiales” y la “Proyección externa”. Sin embargo, modifican substancialmente sus contenidos cuyos ámbitos de mejora estarían enfocados hacia una orientación organizativa, directamente vinculada con el Curriculum de Enfermería (organización de recursos que permitan potenciar nuestra actividad docente y relaciones con otros departamentos y con la Escuela).

E.- La “Organización interna” del Departamento se constituye en uno de los dos grandes ámbitos de mejora y afecta a los contenidos internos que la constituyen. Efectivamente definida como una estructura que ha favorecido la gestión del Departamento, aparece ahora focalizada en la identificación de la naturaleza de esa estructura, en la terminación de sus posibilidades de mejora, en la potenciación de la eficacia de sus reuniones y en la clarificación tanto de las funciones que se han de instituir en el departamento, como de los miembros responsables de las mismas. Todo este proceso de mejora y de eficacia hay que contemplarlo a la luz de cuatro campos de reflexión:

- el primero en torno a la propia naturaleza de la organización (pues no se estima que esta se estructure en torno a la concepción burocrática o institucional de la misma, sin que ello nos impida el desarrollo de algunos de los logros que estas corrientes de organización han alcanzado);

- el segundo de acuerdo con el “clima relacional” que se quiere mantener. Sería realmente problemático no desarrollar una línea coherente con este principio definidor del Departamento;

- el tercero con sus funciones de gestión relacionadas con el contenido pedagógi-

co del Departamento. Concretamente las relacionadas el ámbito denominado “Perfil/desarrollo curricular”. Desde este foco de análisis la funciones de liderazgo pedagógico, de coordinación de experiencias y prácticas de aula, de facilitación de nuevos recursos o informaciones tendentes a mejorar las distintas dimensiones del curriculum, etc., constituyen los ámbitos de coherencia con los que habría que analizar los estilos de gestión departamental;

- por último como institución básica de organización universitaria y por lo tanto implicada en la gestión administrativa y política de la misma.

Desde esta perspectiva multiforme, cambiante, con intereses contrapuestos, técnica-política-humana al mismo tiempo, etc.; en ese sutil, delicado y problemático laberinto de relaciones, tenemos que situar lo que denominamos “Organización interna” con la aspiración de que sea capaz de tender puentes, mitigar aspiraciones y, al menos, dar una respuesta moderadamente satisfactoria a “todas” las demandas que como estructura intermedia está legalmente obligada a satisfacer.

F.- El otro gran eje de reflexión lo situamos en el denominado “Perfil/desarrollo curricular”. Las modificaciones aparecidas lo afectan radicalmente. Efectivamente, su contenido definido en los logros del Departamento en torno a un principio de acuerdo en el perfil del concepto de “Enfermero Generalista” que se quiere formar y a la inclusión de un conjunto de disciplinas que mejoraran el actual curriculum, se ve precisado y ampliado en las necesidades de mejora en tres ámbitos de acción: curriculum, planificación y prácticas de aula, y dentro de ellos a la profundización de una serie de componentes que constituyen esos ámbitos (objetivos, contenidos, coordinación, mÇ todos, ..). Estos campos de acción y sobre todo la decisión de que sean los contenidos del “Perfil/desarrollo curricular” los que aporten el ámbito sustantivo en los que se logren otras dimensiones de mejora (clima relacional, organización, formación, etc.), constituyen la mayor preocupación para las fases siguientes de mejora que se prevén que ocurran en el Departamento. Efectivamente la profundidad de las dimensiones diseñadas y los aspectos cualitativos y cuantitativos que engloban, van a modelar (en el caso que cristalice esta nueva etapa de investigación) gran número de las actividades que se realicen en el Departamento. La huida hacia otros planteamientos y la desconsideración del clima relacional y organizativo alcanzado, supondrá una modificación sustancial de las condiciones de trabajo que afectarán, sin duda, tanto a los logros como a la convivencia interna.



### BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ MÉNDEZ, J.M. (1986): "Investigación cuantitativa/Investigación cualitativa: ¿una falsa disyuntiva?. Introducción a la edición española de: Métodos cuantitativos y cualitativos en investigación evaluativa. Morata, Madrid.
- BERLINER, D. (1987): "Una aportación de la ciencia de laboratorio a los programas de formación del profesorado". Ponencia al Congreso Internacional sobre formación del profesorado. Granada.
- COOK, T.D. y REICHARDT, CH.S. (1986): Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Morata. Madrid.
- ELLIOTT, J. (1990): La investigación-acción en educación. Morata, Madrid.
- ESCUDERO MUÑOZ, J.M. (1986): "El pensamiento del profesor y la innovación", en "Pensamiento de los profesores y toma de decisiones". Universidad de Sevilla, Sevilla.
- ESCUDERO MUÑOZ, J.M. (1987): "La investigación acción en el panorama actual de la investigación educativa: algunas tendencias". Revista de Innovación e investigación Educativa nº 3. Julio de 1987. I.C.E de la Universidad de Murcia.
- ESCUDERO MUÑOZ, J.M. (1990): "Formación centrada en la escuela". Ponencia a las "Jornadas de estudio sobre el centro educativo. La Rábida. Huelva.
- ESCUDERO MUÑOZ, J.M. y GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> T. (1994): Escuelas y Profesores. ¿Hacia una reconversión de los centros educativos y la función docente?. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- FULLAN, M. (1990): "El desarrollo y la gestión del cambio". Revista Innovación e

- investigación Educativa nº 5. Ice de la Universidad de Murcia. Murcia.
- GONZÁLEZ M<sup>a</sup>.T. (1990): "La función del liderazgo instructivo como apoyo al desarrollo de la escuela". Comunicación a las "Jornadas de estudio sobre el centro educativo. La Rábida. Huelva.
- HOLLY, P. (1988): "Investigación colaborativa y mejora escolar". Documentos del ICE de la Universidad de Murcia. Murcia.
- HUBERMAN, M. (1986): "Un nuevo modelo para el desarrollo profesional del profesorado". Revista francesa de Pedagogía nº 75.
- LOWYCH, J. (1986): "Pensamiento del profesor: una contribución al análisis de la complejidad de la enseñanza". En Villar Angulo (Edit.). Actas del I Congreso Internacional sobre "Pensamientos de los Profesores y toma de decisiones". Sevilla.
- MARTINEZ VALCARCEL, N. (Dirección) (1992): "Autorrevisión del Departamento de enfermería como proceso de innovación educativa" Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- MARTINEZ VALCARCEL, N. (Dirección) (1994): "El Centro como ámbito de mejora y formación del profesorado". Colección Investigación Educativa nº14. Concejalía de Educación del Ayuntamiento de Cartagena.
- NIETO J.M. (1990): "Hacia un encuentro relevante entre agentes de apoyo externo y Centros Educativos". Comunicación a las "Jornadas de estudio sobre el centro educativo. La Rábida. Huelva.
- OAKES, J.; HARE, S.E. y SIROTNIK, K.A. (1987): "Investigación colaborativa: un paradigma simpático en un mundo arisco" Teachers College Record. 87 (4), 545-561.
- SAEZ CARRERAS, J. (1989): "La construcción de la educación (entre la tecnología y la crítica)". ICE de la Universidad de Murcia. Murcia.
- SCHON, D. (1987): "Educating the reflective practitioner". Jossey Bass, San Francisco.
- SCHOTT, J. SMITH, S. (1987): "From insolation to callaboration: Improving the work Enviroment of teaching". Synthesis of literature. North Central Regional Educational laboratory. University of Oregon.