

Gestión de calidad en el Departamento de Pediatría de la Facultad de Medicina de la U.B.A. Situación de los Recursos Humanos.

Celadilla ML¹, Roccatagliata G¹, Wainsztein R¹, Rodríguez Pérez A¹, Soria H¹, Roca Huguet D¹, San Miguel S¹.

Resumen

Bajo nuevos conceptos de Gestión en Recursos Humanos, resultó fundamental efectuar un diagnóstico de situación de los mismos.

Objetivos

Registrar:

- Número de unidades docentes del Departamento que están en actividad. (2006)
- Indicadores de estructura (recurso humano) y de cobertura para difundir información.
- Porcentaje de rentados, distribución de las rentas, número de alumnos cursantes por áreas.

Material y Métodos

Estudio prospectivo, transversal y descriptivo. Se utilizaron planillas prediseñadas y consensuadas. Se incluyeron las unidades docentes que enviaron las planillas completas.

Resultados

37 unidades enviaron las planillas (90%).

Plantel: 28 Profesores, 70 Jefe de Trabajos Prácticos y 293 ayudantes.

Antigüedad docente: 21% más de 20 años y 23% menos de 5.

El 78% (n=285) tiene correo electrónico.

La mayor cantidad de docentes está en el área Sur (n=138; 38%). En relación a la distribución de rentas en el área Oeste, la misma es equitativa (8 de las 10 unidades docentes tienen un sólo rentado) al igual que el área centro, aunque en ésta el mayor porcentaje de rentados se concentra en dos unidades. En cuanto a los alumnos, el área que más alumnos recibe es el área Centro.

Conclusiones

En 41 unidades docentes se cursaba Pediatría (90%). Bajo porcentaje global de rentados (15%) para la gran cantidad de alumnos recibidos (1142). Desigualdad en la distribución de alumnos y de rentas.

Al 78% se puede difundir información a través de e-mails. Primer estudio que puso en evidencia la situación del Departamento, permitió tramitar nuevas rentas, distribuir recursos pedagógicos, difundir información y tomar conciencia de gestionar en procesos que den sustentabilidad a sus proyectos.

Summary

Under the new management guidelines for Human Resources, it was considered essential to have a correct baseline information.

Objectives

To register:

- *The number of Teaching units of the department that were teaching Pediatrics and were active in 2006.*
- *Indicators of structure (human resources) and coverage to disseminate information.*
- *Percentage of paid professors and its distribution and number of trainees per each area.*

Material and Methods

This was a prospective transversal and descriptive study. Data were collected through a specially designed form which were completed by every responsible of each teaching units. We included only those that submitted complete information.

Results

In only 41/56 teaching units listed at the University, a Pediatrics course was dictated. Of them, 37 (90%) sent complete information. They belonged to the following areas: North (8), South (11), Center (8) and West (10). Teaching team: 28 Professors, 70 Assistants professors and 293 Clinical teachers, 21% had more than 20 years in the teaching position, and 23% less than 5 years. 15 % (53/363) receive payment.

78% (n=285) of them have an email address. Most of the teachers are in the Southern area (n=138) with a variable percentage of paid professors. As far as the number of trainees are concerned, most amount are received by center area.

Conclusions

This is the first study that evidenced the situation of the Pediatrics Department and allowed to pursue

new assignments to disseminate information and rise awareness for generating new procedures that could enable a sustained development of projects.

Introducción

En el ámbito de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires se reconoce al Departamento de Pediatría por su accionar para mantener la calidad de la educación que reciben sus alumnos, haber introducido nuevas técnicas de enseñanza y dispositivos pedagógicos que estimulan la adquisición del criterio médico^{1,2,3}, así como el diseño de instrumentos de evaluación objetivos, validados y confiables^{4,5,6} para que su alumnado logre aprendizajes significativos.

El proceso de gestión en calidad se inició durante el 2006 al definir políticas escritas de gestión, como el diseño de la primera Guía de Procedimientos⁷, la puesta en marcha de algunos mecanismos de control preestablecidos y el logro de una readaptación organizacional acorde con los nuevos conceptos de funcionamiento en redes. Sin embargo no se puede gestionar en calidad sin conocer la real situación de los recursos disponibles, y dentro de ellos todo lo que involucre al recurso humano existente.

Denominamos recursos humanos al conjunto de los docentes que trabajan actualmente dentro del Departamento de Pediatría en las diferentes unidades hospitalarias y académicas. Para actuar en la gestión de recursos humanos, el Departamento actuó como un sistema que registró información hasta este momento desconocida de sus docentes, a través de la obtención de sus datos personales (dirección, teléfono, e-mail), competencias y títulos (cargo que desempeña en la docencia, formación en carrera docente, antigüedad en la docencia) y percepción o no de salario. El sistema de información utilizado, por medio de formularios prediseñados permite integrar toda la información, creando conexiones funcionales entre sus actividades, a través de la utilización de herramientas de la informática y de redes del Departamento.

Varias décadas atrás, se definía a la gestión en recursos humanos como aquella que se ocupaba de la fuerza laboral de una organización^(8,9). Hoy se considera como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y tipo adecuado de colaboradores^{10,11,12}. Actualmente los recursos humanos se definen como pieza clave en el desarrollo de las organizaciones, ya que permitirán la concreción de las metas propuestas, elevando su rol a una posición estratégica.

Algunos autores¹³ consideran la Gestión de Recursos Humanos como parte de la organización universitaria materializándose en:

- Reclutamiento, selección y mantenimiento del personal.
- Planeación y organización del trabajo por categorías ocupacionales.

- Formación y desarrollo del personal para todas las categorías ocupacionales.
- Evaluación del desempeño de todo el personal.
- Retribución y Estimulación.

Bayona y col.¹⁴ consideran el desafío actual poder crear herramientas útiles para que el personal pueda consustanciarse con los objetivos organizacionales en compromisos actitudinales, de continuidad y normativo. Bajo este concepto, el Departamento entiende que se debe registrar la situación real ya que desde ese diagnóstico situacional dependerán sus futuras decisiones gerenciales y prácticas que determinaran el éxito de sus actividades futuras.

Objetivos

- Verificar la cantidad de unidades docentes que tiene el Departamento de Pediatría durante el año 2006, entendiendo por ello a aquellas en actividad y donde se cursa la materia Pediatría.
- Evaluar la correspondencia de las unidades activas con el listado de unidades remitido por la Facultad de Medicina.
- Registrar los indicadores de estructura, concernientes al recurso humano y la cobertura actual para distribuir información entre ellos.
- Analizar la distribución de las rentas en las distintas unidades y su relación con el número de alumnos cursantes.

Material y métodos

En un intento por gestionar en calidad y sobre un estudio prospectivo, transversal y descriptivo, el Departamento de Pediatría efectuó el relevamiento preliminar de indicadores de estructura y de cobertura para distribución de la información.

Para la obtención de los datos se utilizaron formularios especiales, diseñados para tal propósito, estructurados, testeados, consensuados y basados en los conceptos de gestión de calidad, para ser contestados por los responsables o encargados de las unidades que se constituyen a priori como fuente de información confiable, para obtener datos de la situación real del recurso humano durante el año 2006. Los mismos fueron distribuidos a través de los responsables de cada área del Departamento en mano, impresos y a través de correo electrónico, con un instructivo adjunto y que sería remitido a la coordinación del área. Los responsables de cada unidad docente hospitalaria y unidad docente académica recabaron la información en terreno y la enviaron a través de correo electrónico. La Comisión de Gestión en Calidad del Departamento, exclusivamente ha registrado, cuantificado y analizado los datos que surgieron de dichos formularios; reunió toda esta información en un "informe final", y los elevó al Director del Departamento. El Consejo Departamental, el Director y los miembros del Comi-

té de Gestión analizaron estos datos y los expusieron a todos los docentes presentes durante el transcurso de tres reuniones abiertas del Departamento, asegurando el mecanismo de difusión de los datos obtenidos, actuando en forma consensuada para poder, en conjunto, diseñar acciones o estrategias destinadas a solucionar los problemas emergentes luego de la aplicación de estos formularios. Se trató así de lograr el aseguramiento de la calidad, mejoramiento continuo en las tareas y la evaluación y control de lo actuado en este primer intento de gestionar en los procesos de calidad. En cuanto a los indicadores de estructura, importó registrar el total del plantel docente, el porcentaje de rentados (excluido el cuerpo profesoral), la antigüedad docente, la situación de los jefes de trabajos prácticos (JTP), de los ayudantes (rentas, carrera docente, acceso para fácil comunicación) y la producción (total de alumnos) por área y unidades.

Resultados

Durante el año 2006, se verificó la existencia a nivel universitario de un listado de 56 unidades docentes codificadas para el área de Pediatría en la Facultad de Medicina. Sin embargo, solamente en 41 de ellas los alumnos estaban en condiciones de cursar la asigna-

tura Pediatría. De estas 41 unidades, 37 enviaron los formularios completos (cobertura del estudio 90%) en tiempo y forma. Si se tiene en cuenta la distribución por áreas, los datos analizados provienen de 8 unidades del área norte, 11 del área sur, 8 del área centro y 10 del área oeste (Tabla 1).

El cuerpo profesoral está integrado por 11 Profesores Consultos, 4 Profesores Titulares, 13 Profesores Adjuntos y 363 docentes auxiliares entre JTP (n=70) y ayudantes (n=293).

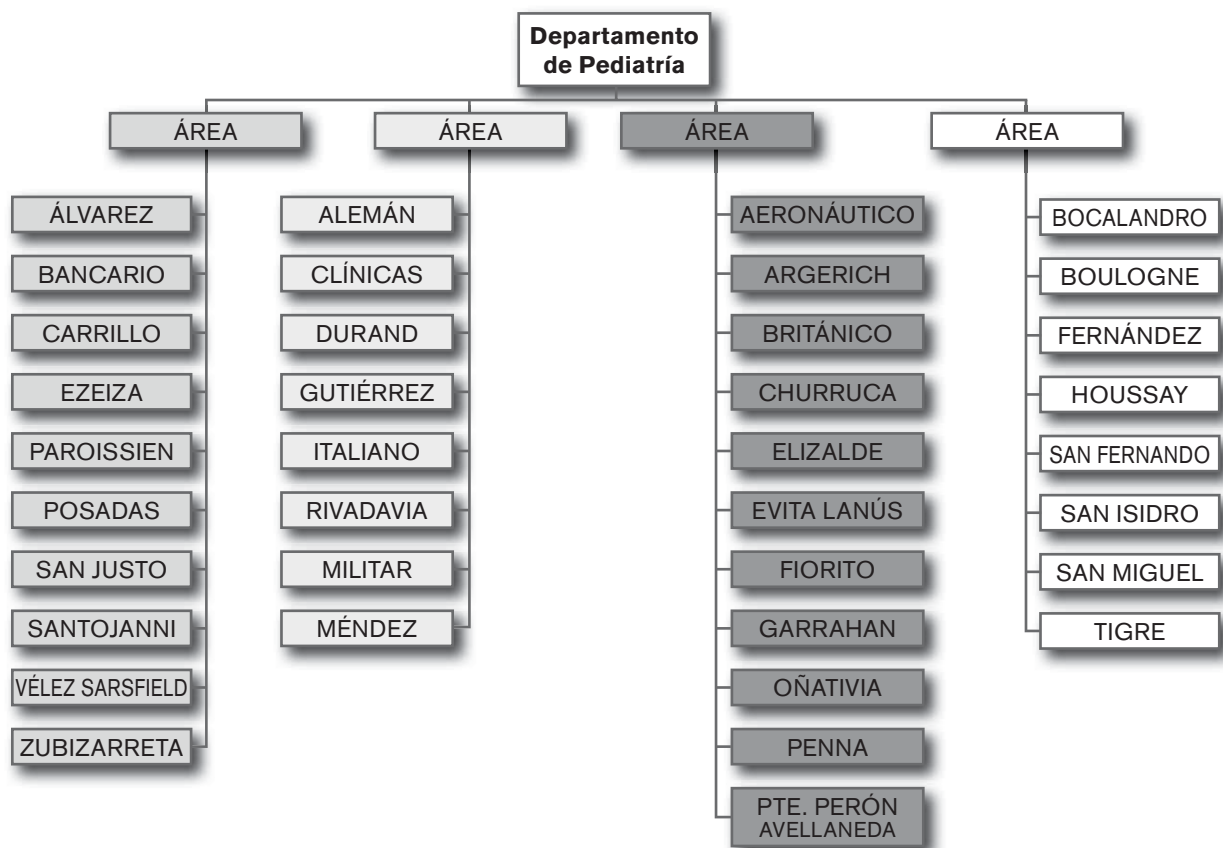
Los docentes auxiliares se integran con 4 Docentes Autorizados (1%) y 34 Docentes Adscriptos (9%), cuya distribución en los dos últimos grupos mencionados se detalla en el Gráfico.

Analizada la concreción de la carrera docente como indicador de formación en docencia, se verificó un 17% de docentes con carrera docente completa (n: 60) y 7% la cursó en forma incompleta o la estaba cursando en ese momento (n=25) (Gráfico 1).

La distribución específica según grupos (JTP o ayudantes) se muestra en el Gráfico 2.

En cuanto a los años de antigüedad en el desempeño de la docencia, el 21% cuenta con más de 20 años en la misma, mientras el 23% con menos de 5 años en ella (Gráfico 3).

TABLA N° 1 Organización del Depto: áreas y unidades



Del total del plantel docente del Departamento, excluyendo el cuerpo profesoral, solamente el 15 % (53/363) percibe algún tipo de renta. El 28% de los JTP y el 11% de los ayudantes perciben renta, con una relación rentado/no rentado de 0.4 y 0.1 respectivamente (Gráfico 4).

En cuanto a los recursos comunicacionales que permiten el cálculo de los indicadores de cobertura para información, el presente estudio registró que el 78% (n=285) de los docentes dispone de una dirección de correo electrónico. El 13% (n=44) se comunica a través de la vía telefónica y no tienen forma de acceso más que la presencial, el 9% (n=34) restante.

La cobertura a través de dos medios (e-mail y vía telefónica) es de 91%.

Analizando la situación por áreas, la distribución de docentes, excluido el cuerpo profesoral, se distribuye en forma decreciente en el área sur (n=138), centro (n=91), oeste (n=80) y norte (n=54) (Gráfico 5). Si se confronta el porcentaje de unidades por área que tienen al menos una renta docente en relación al total de unidades del área, observamos que hay una distribución bastante equitativa. En el área Oeste, 8 de las 10 unidades tienen un rentado (80%); en el área Centro, 6 de las 8 unidades que la conforman tienen rentas (75%), pero en número variable y con predominio en dos de sus unidades. La situación es distinta en el área Sur, 5 de las 11 unidades (45%) perciben alguna renta, comprobándose un mayor número de rentados en dos de sus UDHS, finalmente, el porcentaje es mínimo en el área Norte, 3 unidades de las 8 (38%) como se observa en la Tabla 2.

Se observó que el porcentaje de rentas por área que oscila entre 5 y 37 %.

En cuanto a los indicadores de producción, entendida como alumnos que cursaron la asignatura durante el año 2006, se registraron 1.142 alumnos. El mayor porcentaje fue recibido por las áreas centro, sur y oeste.

Discusión

Reconoce el Departamento que no puede gestionar sin registrar previamente su situación en cuanto a la disponibilidad y características de su recurso humano, ya que dependerá de éste para ejecutar sus proyectos y cambios sobre la enseñanza de la Pediatría. Además tiene en cuenta que la sustentabilidad de los cambios impartidos solamente se darán cuando exista un intercambio fluido de información y de consensos, donde cada docente se sienta a su vez tanto actor como participe de esos cambios o mejoras.

En este primer estudio de situación, se cumplió con tres de las finalidades del Departamento:

- continuar con el proceso de gestión de calidad y auditoría interna del Departamento de Pediatría;
- capacitar en servicio a los recursos docentes encargados de ejecutar los procesos a nivel local y central (consustanciarlos con los formularios, la importancia del llenado y elevación en tiempo y forma, recolección de las planillas por parte de los coordinadores del área y funcionamiento en red);
- aplicar estos instrumentos para la solución de problemáticas objetivas y registrables a través de la autoaplicación de estos formularios.

Los indicadores registrados junto con los primeros pasos de gestión anteriormente efectuados (organización en áreas, formación de redes, políticas escritas editadas en la Primera Guía de Procedimientos, distri-

GRÁFICO N° 1

Porcentaje de Docentes que realizaron la Carrera Docente

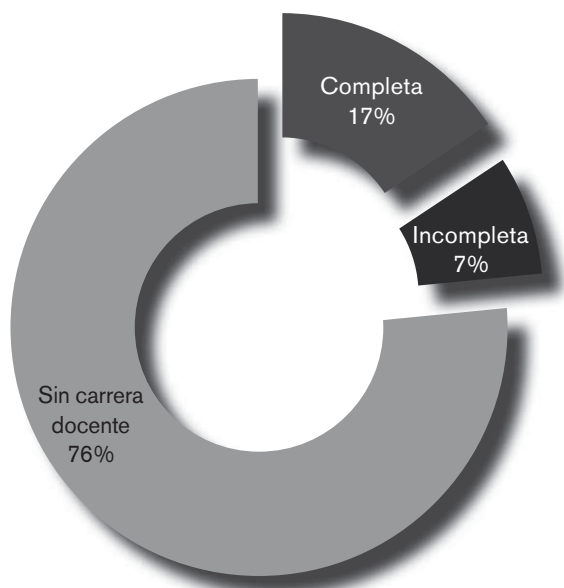
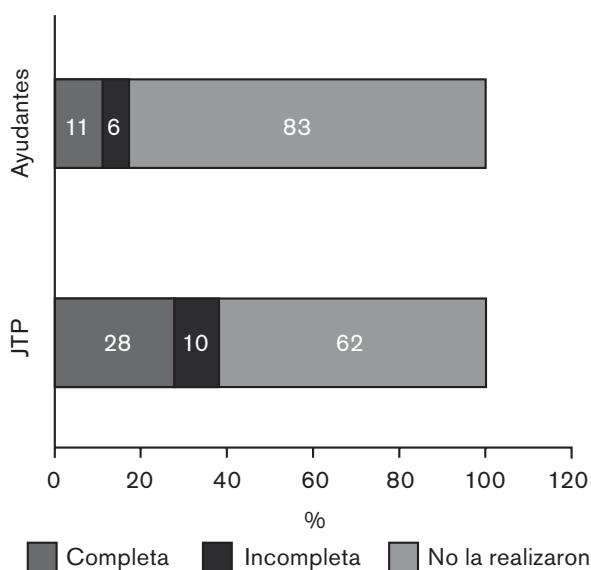


GRÁFICO N° 2

Porcentaje de JTP y de Ayudantes que cursaron la Carrera Docente



bución de recursos pedagógicos, registros de actas de lo actuado en las áreas) le permitieron lograr una mejora en los procesos y en la gestión.

La cantidad de unidades en actividad, las asimetrías existentes entre ellas y su dispersión geográfica en el ámbito de la Ciudad y de la provincia de Buenos Aires hace indispensable la obtención y mantenimiento de estos instrumentos. El pilar fundamental para la función adecuada del proceso de relevamiento fue el esfuerzo y la dedicación de los encargados docentes, coordinadores y secretarios de las áreas, Comité de Gestión y cuerpo profesoral, ya que no hubo aportes financieros de ningún tipo para efectuarlo.

A través de estas medidas se logró por primera vez una base de datos con los correos electrónicos, para que todos los docentes accedan a una información permanentemente actualizada de las acciones, normativas y proyectos del Departamento. De 20 e-mail de docentes pasa a contar con más de 150 que acceden a información acerca de: días y horarios de reuniones, temas a tratar en las reuniones abiertas, reuniones pedagógicas para elaborar consensos, invitación a reuniones científicas, participación en proyectos y resoluciones de la Facultad, con una frecuencia semanal. Este constante flujo bidireccional de información entre docentes y áreas, posibilita la transmisión de eventos sociales, que permitieron fortalecer la red a través de la expresión de sentimientos.

El objetivo actual más importante es evitar que todo el esfuerzo realizado hasta ahora se archive, sin que impacte cotidiana y positivamente en la gestión y en los docentes.

El porcentaje de cobertura para los indicadores de estructura alcanzó al 90% de las 41 unidades docentes existentes en el 2006. Se sumaron en el año 2007 a las unidades que estaban desinformadas o con carencia de recursos, cuyos representantes concurren periódicamente a las reuniones departamentales abier-

tas y hacen partícipes a sus propios docentes de las mejoras. Así las reuniones abiertas pasaron a tener una duplicación o más de concurrentes. En el 2008 se registran 47 unidades en la red. La circulación de la información se optimizó y se logra mayor consenso y participación en los procesos de cambios.

Si bien no contamos con antecedentes publicados en otros Departamentos, resulta destacable que el nivel del Departamento de Pediatría (considerado dentro de la Facultad de Medicina-UBA como uno de los más organizados y creativos) se mantiene con un plantel docente ejecutor escasamente rentado (15%). Evidentemente este registro evidencia las escasas "incentivaciones extrínsecas" (estímulos económicos) que brinda la Facultad de Medicina.

También es deficitaria la cantidad de profesores Titulares, probablemente por la tardanza administrativa en la ejecución de los concursos y por ende, esto repercute en la conformación numérica del Consejo Departamental. Esta situación podría generar la pérdida de las "incentivaciones intrínsecas", es decir la pérdida de estímulos docentes (autoestima y reputación) que son los que contribuyen en forma manifiesta a dicha motivación.

Este estudio también puso en evidencia las asimetrías entre las unidades docentes y las áreas en cuanto a distribución de rentas, número de docentes y cantidad de alumnos.

Indudablemente, si mantenemos el consenso actual, la predisposición de los docentes para gestionar bajo estos conceptos, la persistencia del comité de gestión y el control permanente, en el futuro se podrá mejorar todo este proceso bajo las normas internacionales. Lo antes mencionado muestra el intento de readaptar, reorganizar y utilizar los recursos disponibles del Departamento para obtener sus propios indicadores de diagnóstico de situación y a partir del registro de los mismos, comenzar el verdadero proceso de análisis, reajuste de planes y conformación de estrategias o proyectos.

GRÁFICO N° 3 Plantel Docente (excluido el cuerpo profesoral). Antigüedad en el cargo docente

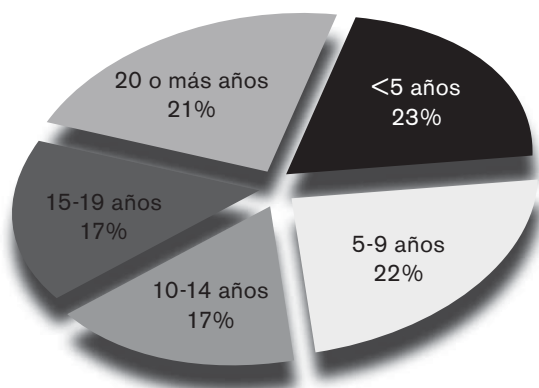
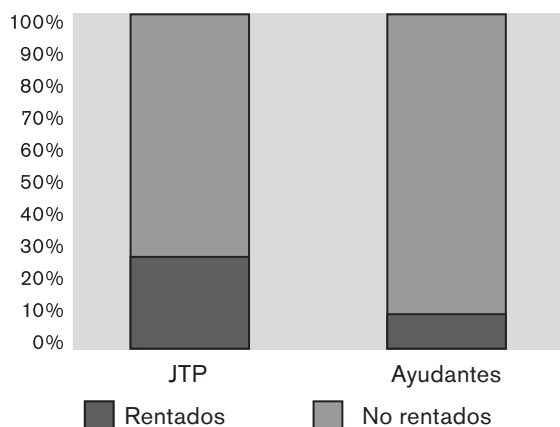


GRÁFICO N° 4 Porcentaje de rentados en el grupo de JTP y de Ayudantes



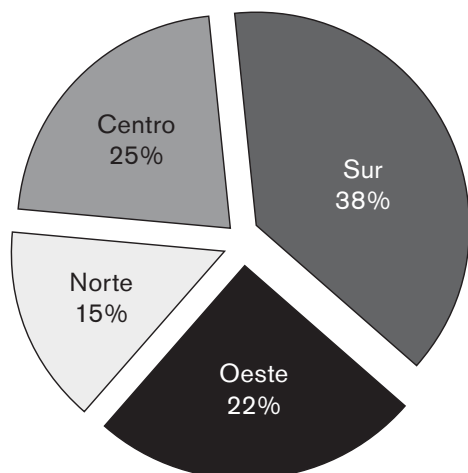
Conclusiones

- Pese a todas las dificultades es posible realizar un diagnóstico de situación departamental universitaria en base a la puesta en marcha de procesos de gestión. El porcentaje de cobertura del presente estudio fue de 90%.
- Durante el año 2006 se verificó la existencia de 41 unidades docentes en las cuales se cursaba la materia Pediatría versus las 56, que originariamente estaban dentro del listado universitario.
- El plantel del Departamento de Pediatría estaba integrado por 391 docentes (11 Profesores Consultos nombrados o en Trámite, 4 Profesores Titulares y 13 Adjuntos, 70 JTP y 293 Ayudantes *Ad Honorem*).
- Se verificó la existencia, hasta este momento desconocida, de 1% de Docentes Autorizados y un 9 % de Adscriptos y que el 17% del plantel docente ejecutor tiene la carrera docente completa y el 7% en forma incompleta.
- El 52 % del plantel tiene una antigüedad en la docencia de más de 10 años, pero resulta llamativo el ingreso de nuevos docentes a esta actividad (< 5 años: 23%) y su contraste con los de más de 20 años de antigüedad (21%).
- Existencia de un bajo porcentaje de docentes rentados (15%) con una gran cantidad de alumnos que cursaron la asignatura Pediatría (1142) durante el año 2006.

TABLA N° 2

Por área y UDH: Distribucion del número de docentes y percepcion de rentas según el área y la UDH

ÁREA	UDH CON DOCENTES RENTADOS				UDH SIN DOCENTES RENTADOS	
	UDH	N° docentes	Total rentados	% rentados	UDH	N° docentes sin renta
SUR	Elizalde	28	8	29	Aeronáutico	5
	Evita Lanús	13	1	8	Argerich	21
	Fiorito	4	1	25	Británico	6
	Garrahan	32	6	19	Churruca	10
	Penna	10	1	10	Oñativia	5
					Pte Perón Avell.	10
CENTRO	Clínicas	12	9	75	Alemán	2
	Durand	18	3	17	Méndez	9
	Gutiérrez	14	10	71		
	Italiano	13	1	8		
	Rivadavia	17	1	6		
	Militar	11	1	9		
NORTE	Fernández	21	1	5	Bocalandro	7
	Houssay	4	1	25	Boulogne	5
	Tigre	7	1	14	San Fernando	6
					San Isidro	3
					San Miguel	6
OESTE	Álvarez	12	1	8	Bancario	5
	Carrillo	10	1	10	Ezeiza	9
	Paroissien	6	1	17		
	Posadas	12	1	8		
	San Justo	9	1	11		
	Santojanni	9	1	11		
	Vélez Sarsfield	7	1	14		
Zubizarreta	2	1	50			



- Existencia de desigualdad en la distribución de alumnos y de rentas entre las UDHs y las áreas.
- En cuanto a los indicadores específicos de estructura:
 - o Solo el 28% de los JTP y el 11% de los ayudantes son rentados, con una relación rentados/no rentados muy baja (0.4 vs 0.12, respectivamente).

Bibliografía

1. **Roccatagliata G, Maza I, Chaves E.M.** Evaluación de la enseñanza en base a mapas conceptuales. *Medicina Infantil* 2007, Vol XIV, N° 4: pag. 282-285.
2. **Roccatagliata G, Chaves E.M.** Evaluación Mapas conceptuales su rol en la enseñanza universitaria. *Medicina Infantil* 2007, Vol XIV, N° 4: pag. 290-291.
3. **Murno J y col.** Criterio Médico: "Rendimiento logrado por los alumnos de la materia pediatría en el Examen Final Unificado". XXIV Seminario Nacional de la Enseñanza de la Pediatría, 2003.
4. **Celadilla ML; Rodríguez Pérez A, Repetto H, Gemelli R, De Rosa R, Ripoli M, Logarzo D, Aprigliano G, Mellone C, Siufi A, Scriglia R, Giannini R, Reboiras J. J.** "¿La calificación desde la unidad docente hospitalaria se correlaciona con la del Examen Final Unificado?: estudio preliminar en el área oeste del Depto Pediatría-UBA". XXIV Seminario Nacional de la Enseñanza de la Pediatría, 2003.
5. **Celadilla ML, Maza I, Wainsztein R, Dalamón R, Aranda O, Murno J, Soria H, Needleman C.** "Alumnos que rinden fuera de fecha: resultados de sus EFUS en la materia Pediatría-Facultad Medicina. UBA (2002-2004)". XXV Seminario Nacional de la Enseñanza de la Pediatría, 2004.
6. **Aparicio F, González RM.** "La calidad de la enseñanza superior y otros temas universitarios". ICE de la Universidad Politécnica de Madrid, 1994.
7. **"Guía de Procedimientos del Departamento de Pe-**

o El 37% de los JTP realizaron la carrera docente en forma completa vs. el 12% de los ayudantes y en forma incompleta o en curso el 10% vs.6%. También en los adscriptos (26 vs 5%) y de un 1% de docentes autorizados en ambos grupos. En el área sur concentra mayor cantidad de docentes (38%) y en el área centro el porcentaje de rentados mayor (47%).

- En cuanto a recursos comunicacionales, el Departamento puede enviar información rápidamente a través del correo electrónico hacia el 78% de sus docentes. Consideramos pueden existir sesgos por inadecuada información de los encargados docentes en cuanto al envío de los datos de sus propios docentes.
- En relación a indicadores de producción: la mayor cantidad de alumnos se distribuyeron en el área centro, sur y oeste. Mientras que en el Área Norte la cantidad de alumnos cursantes en el año variaron de 5 a 33, en el Oeste de 8 a 68, en el Sur de 7 a 84 y en la región Centro fue de 5 a 115.

Finalmente, señalamos que entendemos a la gestión de calidad como una tarea permanente, siempre inconclusa, con un dinamismo creciente en la medida que todos los actores se incorporen a la práctica de la evaluación de la calidad y se transforme en un proceso sustentable.

diatría-Facultad de Medicina-U.B.A. www.fmed.uba.ar/dpto/pediatri/main.htm

8. **Davini MC.** "La formación docente en cuestión: política y pedagogía". Barcelona: Paidós, 1995.
9. **Ferreres V.** "El desarrollo profesional de los profesores universitarios: la formación permanente". En Rodríguez, J.M. (Ed.) Seminario sobre Formación y Evaluación del Profesorado. ICE de la Universidad de Huelva, 1996.
10. **Laffite R.** "Evaluación y desarrollo profesional del docente universitario: dos facetas de la mejora institucional". III Jornadas de Didáctica Universitaria. Las Palmas de Gran Canaria, 1991.
11. **Peiró J M.** "La formación continua como factor estratégico para la empresa y los trabajadores: condiciones y contingencias". En BENEYTO, P. y GUILLÉN, P. Formación Profesional y Empleo: la construcción de un nuevo modelo. Barcelona: Germania1998, 63-83.
12. **M.E.C.** "La formación del profesorado universitario". Madrid. Ministerio de Educación y Ciencia. 1992.
13. **Álvarez, L M; Peñate Alonso M.; Pomares Castellón L. y col.** "Gestión de Recursos Humanos: elemento clave en la universalización de la educación superior en la Universidad de Cienfuegos". *Revista Pedagogía Universitaria* Vol. 9 No. 4 2004; pag. 40-47.
14. **Bayona C.; Goñi S.; Madorrán C.** "Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos". www.unavarra.es/organiza/gempres/wkpaper