El Programa de Carrera Académica de la UAEM: apuntes para un análisis

Leticia Heras Gómez

Introducción

Si en algún ámbito el ejercicio de la evaluación es verdaderamente delicado es en el desarrollo de la vida académica. ¿Cómo evaluar el desempeño de un profesor o de un investigador? ¿Con qué parámetros "medir" si su desempeño ha sido el óptimo? ¿Quién establece dichos parámetros y con qué criterios?

Evidentemente el tema tiene muchas aristas. No es el objetivo de estas líneas dar respuesta a todas estas interrogantes. Nuestro objetivo es más modesto: consiste en cuestionar la forma en que se han instrumentado, en términos generales, los esquemas de evaluación al interior de las universidades mexicanas, a partir del Programa de Carrera Académica de la UAEM. Para ello se hacen algunas anotaciones sobre los factores que intervienen en dicha instrumentación: el receptor, el que otorga el beneficio y el estímulo económico.

En seguida hablamos del Programa de Carrera Académica y comentamos algunas de sus fallas y aciertos. Todo ello en el marco de la planeación como eje rector del programa y no la evaluación como parte final del esquema.

Planeación-Evaluación

Elemento primordial de toda universidad son sus áreas de docencia y de investigación; en éstas el elemento humano es la base. Por ello el desarrollo que pueda llegar a tener no sólo debe ser "medido", sino planeado.

Es conocido el hecho de que en los países en desarrollo la planeación educativa se encuentra en un grado sumamente bajo respecto de los países desarrollados, tal como sucede en otras áreas de la vida institucional. Ello, sin embargo, no debería ser pretexto para no recapacitar en la necesidad de iniciar un proceso de planeación que nos permitiera saber dónde estamos y qué hacer con los recursos humanos y materiales con que contamos a la hora de planear, en el ámbito educativo. Si la planeación aplicada a la educación es "el proceso continuo que provee información para la toma de decisiones y alcanza sus objetivos para que el costo-eficiencia puedan ser mejorados".[1] Y contempla para ello, al menos, los siguientes elementos: diagnóstico, determinación de objetivos, búsqueda de estrategias, establecimiento de acciones y ejercicio de evaluación, entonces deberíamos empezar por indagar si al momento de establecer los programas de apoyo a la investigación-docencia, llámese carrera académica, o Sistema Nacional de Investigadores, las instituciones encar-

Leticia Heras Gómez. Maestra en Ciencia Política (UAEM). Investigadora del Centro de Estudios de la Universidad. Realizó estudios en Relaciones Internacionales en el Centro de Investigación y Documentación Internacional de Barcelona, España.

gadas de administrar los recursos contaban ya con un diagnóstico mínimo para saber hacia dónde iban a dirigirse éstos; si se establecieron los objetivos a corto, mediano y largo plazo; si se diseñaron las estrategias adecuadas; y si las acciones fueron debidamente analizadas. Es muy posible que no, mientras que por el contrario se empieza por la evaluación. ¿Cómo se puede evaluar con todo un conjunto de parámetros sin haber hecho ninguna planeación? Consecuentemente los resultados generales han sido magros.

Podemos pensar que no es el único ámbito en el cual la planeación es muy escasa; sin embargo, también es evidente que se debe hacer algo al respecto. Si en un primer momento no hay manera de planear, se pueden establecer dos estrategias: otorgar los recursos sin plan previo e iniciar paralelamente el proceso. Es decir, prefigurar un perfil adecuado para que un académico reciba dichos estímulos y, al mismo tiempo, diseñar un plan general que, en el mediano plazo, corrija las eventualidades negativas de lo anterior e inicie con orden el apoyo a los académicos.

En toda esta problemática hay, al menos, tres factores: el que otorga el estímulo, el que lo recibe y el estímulo, apoyo o "premio" mismo. Por el lado de los receptores, el común denominador de los académicos no estaban preparados curricularmente para alcanzar los estímulos, quedándose a menudo en el camino por su baja calificación respecto de otros que, por diversas circunstancias, han podido hacerse acreedores del estímulo. Si consideramos, un poco arbitrariamente, como actividades centrales de un académico: la investigación, la docencia y la participación en la administración, hay académicos que se han dedicado centralmente a la docencia y no han hecho investigación; existe el caso inverso: aquellos que se han abocado a la administración académica con poca participación en la docencia o la investigación; ello es así porque hasta hace una década, por lo menos, no había ninguna clase de apoyo extra para cualquiera de estas labores y, por tanto, se permitía cierta libertad al desempeño académico. De esta forma, aquellos que se han desarrollado en los tres ámbitos vienen a ser más bien excepcionales, porque sin haberlo planeado han tenido la posibilidad de desarrollar su trabajo académico de manera integral. Sin embargo, la gran mayoría no obtiene el estímulo y recién empieza a trabajar en los aspectos antes desatendidos. Se puede argumentar que todo académico debería desarrollarse integralmente, a lo cual podemos aducir que, incluso, ello ha de planearse.

El segundo factor son las instituciones, medio a través del cual se distribuyen los estímulos. Destaca el esfuerzo de muchas por instrumentar programas acordes con el personal académico sujeto de estímulo. No obstante, en no pocas ocasiones ello ha sido discrecional, lo cual, obviamente, molesta a los profesores que no son "distinguidos" con el recurso adicional.

En el caso del Programa de Carrera Académica de la UAEM, en los primeros años, y sobre todo por el desconocimiento de sus propósitos y requisitos, hubo cierta irritación entre los académicos desplazados, que paulatinamente se ha ido superando. Ciertamente aún no se planea a mediano o largo plazo; el programa mismo ha guiado a los académicos a trabajar en las áreas antes inadvertidas. Cabe aquí una reflexión: debería ser la institución (escuela y facultad) la que buscara incluir, dentro de su Plan de Desarrollo, los programas pertinentes para cada caso y no el académico de manera aislada. El profesor-investigador, al hacerlo de acuerdo con sus intereses, busca una mejoría personal y no institucional, lo cual disminuye su contribución al desarrollo conjunto del organismo académico.

Respecto al estímulo, hay que decir que es bajo si se compara con la labor que ha de desarrollarse para alcanzarlo. Ello no significa que sea desdeñable, sino que refleja el bajo nivel salarial de las universidades públicas mexicanas. En el caso de la UAEM, por ejemplo: cuando se alcanza el 100 % del estímulo, debe aumentarse el número de horas de labor, lo cual equivale en términos reales a un tiempo extra y, entonces, ya no puede considerarse como estímulo, sino como el emolumento

obtenido por un trabajo adicional desempeñado. En términos simples: a mayor número de horas de labor, más salario. En las primeras facetas del Programa de Carrera Académica de la UAEM, el tiempo adicional, en caso de obtener el 100 % del estímulo, era de 12 horas, el llamado tiempo exclusivo. Esto era, a todas luces, el pago justo por el tiempo extra de trabajo. Dicho esquema ha sido reducido con mucho acierto por el comité encargado de instrumentar el programa; en la actualidad son sólo cuatro horas más de labor, lo que empieza a traducirse en un verdadero estímulo al desarrollo académico.

El Programa de Carrera Académica: UAEM

Hemos adelantado ya algunos aspectos del Programa de Carrera Académica de nuestra Universidad; señalaremos ahora con más detalle sus partes medulares.

El Programa tiene cinco años de llevarse a cabo; tal vez sería el momento de hacer un balance. Aquí presentamos solamente algunos apuntes iniciales. El programa en cuestión tiene como antecedente el "Programa de Carrera Docente del Personal Académico" instrumentado por la Secretaría de Educación Pública, al que la UAEM adiciona algunos criterios e instrumenta más tarde el "Programa de Carrera Académica" que todos en esta Universidad conocemos.

Uno de dichos criterios consistió en buscar el estímulo para la totalidad del personal docente de la Universidad susceptible de alcanzarlo, ya que el programa de la SEP (un programa del gobierno federal) solamente contemplaba al personal de tiempo completo y perseguía no únicamente su desarrollo, sino la permanencia en la institución donde prestaba sus servicios; ello como respuesta a otros problemas de orden estratégico nacional como la famosa "fuga de cerebros", que había llegado a un nivel alarmante en la década pasada.

De esta forma, las universidades echan a andar los programas de apoyo al personal académico, pero empiezan por la etapa que debería ser la última: la evaluación. Comienza, en el caso de la UAEM, un periodo de evaluación, en donde una gran mayoría de los profesores de nuestras escuelas y facultades quedan fuera. Muchos inconformes, gran cantidad de quejas y críticas adversas, muchos recursos de revisión, etcétera; algunos de ellos legítimos, algunos poco justificados, pero todo dentro de un clima de decepción generalizado por el programa.

No obstante las críticas continuaron dándose, al menos, en dos ámbitos: respecto de los objetivos del programa y en relación con la composición de los porcentajes determinados para cada rubro evaluado.

En relación con el primer punto, el objetivo primordial del Programa era y aún es: "distinguir y reconocer el desarrollo de los integrantes de su claustro académico [...] a fin de otorgarle(s) estímulos con base en la calidad y desempeño, logrados en sus actividades profesionales".[2] Conocidos los primeros requisitos y resultados, una buena parte de los profesores sintieron justamente lo contrario: un gran desaliento para el desempeño de sus labores. Paulatinamente éstos, una vez conocido el programa, han empezado a trabajar en él, aumentando y mejorando su participación. E insistimos: sin planeación por parte de las instituciones, a menudo solamente con base en el interés de desarrollo individual e, indirectamente, de la institución, buscan allegarse un salario extra trabajando sólo en aquellos rubros más "premiados" del programa. Esto último en notorio detrimento de la institución y del programa mismo.

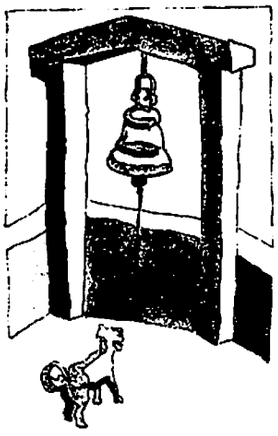
Otro objetivo general del programa es "valorar y estimular el desarrollo profesional académico del personal, a fin de acrecentar e incentivar la permanencia, dedicación, productividad, rendimiento, participación y calidad en el desempeño de sus actividades".[3] De acuerdo con los resultados obtenidos hasta el momento, este objetivo se ha alcanzado de manera más bien colateral a los mecanismos que tiene la Universidad para otorgar a sus académicos la permanencia, es decir, los concursos de oposición. O, en otros términos, el programa seguramente ha logrado cierta permanencia del personal académico, pero aunado a los medios institucionales ya establecidos. En todo caso resulta un tanto difícil determinar si el programa, por sí mismo, ha logrado la citada permanencia.

Un objetivo específico del programa ha sido llevar a cabo una valoración sobre el estado que guarda el personal académico en relación con su desempeño como tal. En este sentido, es posible afirmar que el objetivo se ha alcanzado. No porque la evaluación haya sido del todo objetiva, ya que tanto este programa como otros similares observan un importante grado de subjetividad, no imputable, desde luego, a los equipos evaluadores, sino al sentido propio de la evaluación; y porque hasta antes del pro-

grama nuestra Universidad no contaba con datos fehacientes del nivel general y particular de sus académicos, o al menos no en un terreno tan específico como el contemplado para el programa de Carrera Académica. Por tanto, se puede afirmar que gracias a éste contamos ya con un diagnóstico confiable. Esto constituye, de acuerdo con nuestra reflexión, el primer paso para llevar a cabo el plan.

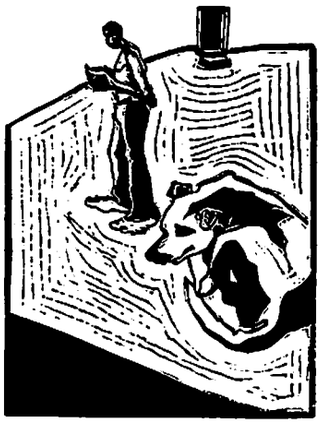
En lo referente a los valuadores, el programa determina que deben ser comisiones mixtas por área del conocimiento afines; los resultados son aprobados por los órganos colegiados de cada escuela y facultad, y es el Comité General de Evaluación Académica de la UAEM el que emite el resultado final. Tanto el proceso, como la designación de los miembros de las comisiones y del propio Comité General suscitaron, en un principio, comentarios negativos. Sin embargo, a cinco años de iniciado el programa ya se han consolidado los grupos de trabajo, ayudados por la experiencia en los distintos procesos de evaluación. Es válido decir que se han ganado la confianza y gozan de cierto prestigio dentro de la comunidad académica en virtud de su labor, cada vez más objetiva e imparcial.

El programa se conforma por cuatro rubros: formación académica, eficiencia, calidad del desempeño y trayectoria en la institución. A cada uno se concede un puntaje definido, el cual se ha ido modificando (aunque no substancialmente) de acuerdo con el trabajo de mejoramiento del programa que lleva a cabo periódicamente el Comité General de Evaluación Académica. Los porcentajes son del siguiente orden: formación académica: 30 %; eficiencia: 35 %; calidad del desempeño: 25 % y trayectoria: 10 %.



Dentro del rubro calidad del desempeño debe quedar incluido el porcentaje obtenido de la apreciación estudiantil sobre el docente. Es este aspecto el que ha causado, sin duda, el mayor número de críticas al programa, dada la gran subjetividad con la que los alumnos "califican" al profesor. En respuesta a ello, tanto el cuestionario aplicado a los estudiantes, como el porcentaje que se le otorga han sido modificados para tratar de cumplir con el requisito y fundamento (proviene de la SEP) del programa, considerándolo en una medida no significativa para la evaluación general de los docentes (10 % del 25 % de calidad del desempeño).

En el orden en que se presentan los rubros, la formación académica del profesor es el primer aspecto a evaluar, cuyo total máximo es de 30 %. En este punto el consenso general es positivo. Al buscar avanzar en su formación académica el profesor se ve beneficiado personal e institucionalmente, lo cual ha incrementado la matrícula de estudios avanzados y la asistencia a cursos y diplomados. El programa en este aspecto es sumamente útil para elevar el grado académico del personal docente, si bien sus alcances son a mediano y largo plazo. Se considera aquí el dominio de lenguas extranjeras, lo que es de suma importancia para todo académico.



La eficiencia es el segundo aspecto que se considera. Está calificado con el 35 %; porcentaje equilibrado respecto de los otros rubros, pero difícil de obtener (equivale a 110 puntos para el profesor de tiempo completo), ya que aquí se valora la docencia y la producción académica del profesor, tomando en cuenta que el tiempo que podría dedicar a la investigación y su correlativa producción, en términos de artículos especializados o de divulgación, ponencias, proyectos de investigación, es bastante reducido, alrededor de 18 horas a

la semana, ya que debe cumplir 18 horas frente a grupo; ello sin contar el tiempo de preparación de clase, evaluaciones periódicas, revisión de trabajos, etcétera. Es decir, cuenta con poco tiempo para avanzar en este rubro. Para aquellos que son investigadores el tiempo es más amplio, no así para los profesores. Es en estos términos que el programa puede mejorar, tal vez haciendo la distinción entre investigadores y profesores.

Hace cinco años, la investigación no era tarea fuertemente apoyada en nuestra Universidad. Había centros de investigación, se hacía investigación, pero era poco. Hasta entonces ni siquiera existía la figura del investigador en términos administrativos. En consecuencia, las publicaciones eran muy reducidas. De manera que cuando aparece el Programa de Carrera Académica solamente unos cuantos pudieron alcanzar el puntaje respectivo en su totalidad. El grueso de los profesores dedicaba la mayor parte de su tiempo a la docencia, cuestión ineludible por su condición laboral, pero desatendía las otras facetas de la vida académica. El hecho persiste, desafortunadamente.

El tema de la evaluación cobra en el rubro de la eficiencia una importancia tal que ha sido fuente de innumerables críticas a todo el Programa. ¿Cómo determinar la "calidad" de un artículo? ¿Cómo valorar su cobertura? Han sido, entre otros, algunos de los problemas de los miembros de las comisiones. ¿Cuántas actividades académicas de muy distinta índole realizan los profesores que deban ser consideradas como parte de la producción académica? La publicación de los artículos, ¿Hasta qué punto depende del investigador-profesor? Y, finalmente, ¿Qué porcentaje debe otorgarse a todo lo anterior? Estos cuestionamientos constituyen, quizá, lo más delicado del programa; es también la parte donde la institución debe establecer parámetros claros y definidos para sus docentes, que desde el corto plazo tiendan a la equidad en tiempo y forma.

La tercera cuestión que considera el programa es la relativa a la responsabilidad, colaboración, puntualidad, asistencia, además de la apreciación estudiantil, lo que en su conjunto constituye la calidad del desempeño. En esta parte la subjetividad puede ser también amplia. Nuevamente son las instituciones las encargadas de evaluar el desempeño de sus profesores y de hacerlo saber mediante constancias a las comisiones de evaluación correspondientes. Pero a menos que la institución tenga mecanismos establecidos para certificar el cumplimiento y que éstos sean conocidos previamente por los profesores, la forma de obtener dichas constancias puede ser discrecional. Al respecto se debe confiar mucho en la ética de las autoridades, pero la cuestión sin parámetros establecidos tiende a ser a subjetiva.

Sobre la apreciación estudiantil se habló líneas arriba, baste agregar que en la medida en la cual el rubro no sea significativo para la evaluación total, resulta adecuado contar con la referencia.

La trayectoria en la institución es la última parte que se evalúa. Aquí se estima la antigüedad, los cargos de coordinación o dirección académica, así como los reconocimientos y estímulos recibidos por el docente. El objetivo de esta parte es reconocer tanto la participación activa del profesor en su propia escuela o facultad, como los reconocimientos internos y externos a su labor académica. Es de todos conocido que la primera parte está sujeta a las decisiones de las autoridades, es decir, se es secretario académico o coordinador de área no por méritos académicos, sino por cercanía con el director o coordinador; resulta difícil tener acceso a dichos cargos y, por tanto, obtener la puntuación requerida. Además, en nuestra Universidad no existe remuneración extra por tales cargos, por lo cual en no pocas ocasiones los puestos son rechazados; en virtud de que la carga de trabajo es tal que no permite al docente desarrollarse en las otras áreas de la vida académica. En otras palabras, si acepta un cargo de coordinación o dirección académica, ha de renunciar en buena medida a su labor docente y de investigación. ¿Por qué no buscar para ellos una compensación extra durante el desempeño de sus cargos, ya que ven disminuida su participación en programas, como el que ahora se analiza?

Respecto a los reconocimientos la situación es parecida. ¿Cómo obtener reconocimientos, si las instituciones (sea facultad o escuela) no los contemplan dentro del plan de desarrollo académico de su personal docente, que pueda constituir un verdadero estímulo al desarrollo académico? Nuestra Universidad establece algunos reconocimientos: la Presea "Ignacio Ramírez", la Nota Laudatoria y el reconocimiento por el desempeño sobresaliente, uno para cada escuela o facultad al año. En un solo plantel de la escuela preparatoria hay 130 profesores, lo que significa menos del 1 % de las oportunidades para obtener cualquiera de los reconocimientos. Vistos así, los estímulos son un rubro bastante difí-

cil de alcanzar por el grueso de los profesores. En este orden de ideas los reconocimientos externos están aún más lejanos.

Lo que se presenta como más positivo en la calidad del desempeño es la antigüedad. Valdría la pena revalorarla. Hasta ahora el paso por una institución no había significado apoyos económicos significativos, por ello resulta acertado otorgarle un valor superior en este tipo de programas. Casi siempre los años de servicio tenían únicamente el horizonte de la jubilación. Pasar el mayor número de años en la institución era un objetivo sin estímulos presentes. El Programa de Carrera Académica, se puede afirmar, intenta cambiar dicha concepción.

En resumen, los puntajes se obtienen como a continuación se expresa:

· Para profesores de asignatura, personal de carrera de medio tiempo y técnicos académicos de tiempo completo y medio tiempo:

Calificación	Estímulo
75.00 - 79.99 %	10 %
80.00 - 84.99 %	15 %
85.00 - 89.99 %	20 %
90.00 - 94.99 %	25 %
95.00 - 100 %	30 %

· Para personal de carrera de tiempo completo

Calificación	Estímulo
80.00 % - 84.99 %	30 %*
85.00 % - 89.99 %	50 %
90.00 % - 94.99 %	75 %
95.00 % - 100 %	100 %

*Porcentaje del salario, según el tabulador vigente en la institución.

Conclusiones

Los apuntes anteriores son sólo algunos comentarios sobre nuestro Programa de Carrera Académica. Constituyen un primer esfuerzo por aclarar y, al mismo tiempo, cuestionar sus mecanismos de operación de una manera objetiva. Todo ello dentro del marco global de la planeación institucional.

Un estudio comparativo con programas similares podría ayudar mucho para enriquecer el nuestro. Un mayor conocimiento del programa por parte de los profesores es, desde luego, deseable; a menudo su desconocimiento ha propiciado inconformidades poco consistentes.

Hay que reconocer que el beneficio económico es *indispensable* para el personal académico, si se quiere revalorar las actividades de nuestros profesores.

Podemos decir que en estos momentos se cuenta ya con un diagnóstico del personal académico; segundo paso de la planeación: es tiempo de fijarse objetivos, establecer estrategias e instrumentar las acciones consecuentes.

El Programa de Carrera Académica de la UAEM, sin duda, ha mejorado. Es ahora, en 1997, mucho más acertado en sus mecanismos de evaluación, que en los primeros años. Se encuentra, sin embargo, fuera del marco general tanto de la Universidad, como generadora del plan de desarrollo para toda la institución, como de los planes particulares de escuelas y facultades. Es momento de integrarlo a éstos. Δ

Notas

1 Robert Mc Meekin, *Educational Planning and Expenditure Decisions in Developing Countries, Prager Special Studies. Harvard University* AID. U.S.A., s/f, p.3.
2 *Programa de Carrera Académica*, UAEM, 1996, p.6.
3 *Ibid.*, p. 9.