



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**PERFILES
EDUCATIVOS**

ISSN 0185-2698

Rueda Beltrán, Mario, Hernández, Martha Raquel (1991)
**“EVALUACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO.
ANÁLISIS DE UNA EXPERIENCIA”**
en Perfiles Educativos, No. 53-54 pp. 67-71.

EVALUACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO. ANÁLISIS DE UNA EXPERIENCIA

Mario RUEDA BELTRÁN
Martha RAQUEL HERNÁNDEZ*

Motivados por la complejidad de los procesos de evaluación del trabajo académico, los autores de este artículo se abocaron a conocer cual era la opinión de los profesores y de los investigadores de la UNAM, en relación con el Programa de Estímulos a la Productividad y el Rendimiento del Personal Académico (PEPREPA). Por medio de entrevistas obtuvieron información acerca del proceso de evaluación que vivieron tanto los evaluadores, como los evaluados que participaron en dicho programa.

Entre otras cosas, los evaluadores opinaron sobre la dificultad de aplicar criterios de evaluación que fueran objetivos y justos, sobre todo cuando las personas a evaluar eran sus propios compañeros. Por su parte, el personal evaluado manifestó, en general, su desacuerdo con la forma en que el PEPREPA se llevó a cabo. Con base en la información recabada, los autores analizan los propósitos, medios y criterios de la evaluación del trabajo académico, así como los posibles efectos psicológicos que pueden resultar de un programa de evaluación como el que actualmente se aplica en la UNAM.

En los últimos años ha habido un interés especial por evaluar las actividades de las instituciones educativas. El programa gubernamental de Modernización Educativa pone especial énfasis en el rubro de la evaluación en todos los niveles educativos. Particularmente, en la educación superior se han desplegado iniciativas importantes con el fin de coordinar las acciones tendientes a impulsar un proceso nacional de evaluación del sistema. La creación de diversas comisiones multi institucionales y la elaboración de documentos que intentan orientar los procesos de evaluación, atestiguan la importancia y el interés del tema.

En el ámbito de la evaluación, un aspecto que ha llamado especialmente nuestra atención se refiere a la complejidad de evaluar el trabajo de los académicos. El presente documento pretende abordar algunos aspectos involucrados en dicha actividad. Inicialmente describimos los propósitos y la metodología utilizada para recabar la información; en una segunda parte se desatacan los aspectos de relevancia para los participantes en un proceso de evaluación de dos centros y dos carreras de la UNAM, para terminar con algunos comentarios generales.

Este trabajo se desarrolló con el propósito de conocer experiencias específicas en la evaluación de la labor de los académicos de la UNAM, considerando que un conocimiento detallado de dichos procesos podría aportar nuevas sugerencias que hicieran posible aclarar los propósitos y perfeccionar los instrumentos empleados para la evaluación.

Nos interesó recabar el punto de vista de los propios actores, razón por la cual se optó por la

* Profesores investigadores del CISE.

entrevista semiestructurada como instrumento de recopilación de la información. Las entrevistas se orientaron con especial énfasis en los aspectos de evaluación del Programa de Estímulos a la Productividad y el Rendimiento del Personal Académico, implantado en la UNAM el año pasado. En las entrevistas, las preguntas se centraron en las opiniones de los participantes sobre los propósitos, el proceso particular vivido en las dependencias respectivas, los efectos observados, los resultados, así como las sugerencias para mejorar el programa.

Se seleccionaron dos centros, uno cuyas actividades estuvieran principalmente orientadas a las labores de investigación en ciencias naturales, y otro en ciencias sociales. Asimismo, dos carreras, una del área de ciencias naturales y otra de sociales, para observar si había diferencias en la aplicación del programa. En todos los casos, los entrevistados se seleccionaron procurando captar las opiniones de los participantes en diferentes niveles: miembros de los Consejos Técnicos, Consejos Asesores, Comisiones Especiales y académicos, tanto los que lograron diferentes puntajes en el programa como aquellos que no fueron incluidos en el mismo.

Características generales del programa

En mayo de 1990, la DGAPA dio a conocer el Programa de Estímulos a la Productividad y el Rendimiento del Personal Académico y convocó a la población académica de la UNAM a participar, planteándose como propósito "estimular la productividad y el rendimiento del personal académico, fomentando así su permanencia, calidad y dedicación de tiempo completo a la institución". El programa estuvo dirigido al personal académico de carrera de tiempo completo -profesores, investigadores y técnicos académicos— que tuvieran como mínimo un año de antigüedad laborando en la UNAM.

Este programa ofreció un estímulo económico, con vigencia de un año, determinado en función del desempeño académico y la productividad. El programa consideró cuatro montos diferentes de estímulos: un salario, uno y medio, dos y dos y medio salarios mínimos mensuales. Asimismo, la DGAPA estableció que la evaluación para el ingreso al programa podría estar a cargo del Consejo Técnico, Interno o Asesor de cada dependencia, permitiendo la formación de comisiones de evaluación como apoyo al programa. La misma dependencia determinó como base para la evaluación y el otorgamiento de estímulos los siguientes elementos y factores de ponderación:

- a) Formación y escolaridad: 20 por ciento.
- b) Productividad y calidad del desempeño académico en la UNAM: 40 por ciento.
- c) Aportación, dentro de la institución, a las labores docentes y de formación de recursos humanos: 40 por ciento.

Estableció también los documentos que cada solicitante debería entregar, así como las fechas en que se llevarían a cabo las actividades.

Análisis de resultados

Con relación al propósito y los objetivos del programa, los académicos entrevistados, de ambos centros, destacaron su carácter parcial, dado que de inicio está dirigido a una minoría de ellos, excluyendo a sectores por el tipo de nombramiento o funciones. Asimismo, la medida se considera una forma de dar una respuesta de corte político, ante la imposibilidad de un aumento salarial general en el contexto de crisis económica del Estado. Además, al otorgar diferentes aumentos en diferentes grados, sin considerar las condiciones particulares de quienes participaron en el programa, como experiencia y disponibilidad de recursos, se busca un efecto de legitimación social del trabajo.

Para poner en marcha el proceso de evaluación se formó, en uno de los centros, una comisión auxiliar compuesta por miembros de la dependencia y académicos de la Coordinación de

Investigación Científica, el otro una comisión auxiliar con personal del propio Consejo Técnico. En ambas comisiones se establecieron criterios y puntajes dentro del marco señalado por la DGAPA. Los evaluadores de las dos situaciones revisaron los casos de manera individual, presentándose al pleno de la comisión los resultados; en una de ellas los casos considerados "especiales" se discutieron en grupo.

Los resultados de una de las comisiones auxiliares se presentaron al Consejo Asesor de la dependencia, quien delegó a su vez a algunos de sus miembros para revisar nuevamente todos los expedientes. En ambos procesos los resultados variaron, al parecer por la diferencia de criterios aplicados en la valoración de las actividades.

Los participantes en la evaluación reconocieron la dificultad de establecer criterios de calidad para valorar los trabajos, el problema de calificar de manera justa a los propios compañeros y la presión para hacer un trabajo complejo en poco tiempo.

Las opiniones recabadas sobre los formatos utilizados para evaluar el trabajo de los académicos giraron en torno a que éstos fueron elaborados por las comisiones auxiliares, basándose en los elementos y factores de ponderación proporcionados por la DGAPA. Fue señalado un defecto del instrumento: permitía valorar más unas actividades que otras, sobre todo al combinar éstas con el tipo de nombramiento o función. Así, en uno de los centros se consideraron mejor calificadas las actividades de docencia que las de investigación, mientras que en el otro, pareciera que se favoreció, por la forma en que fueron evaluados, a los técnicos académicos en perjuicio de los investigadores. Otro aspecto del mismo problema es la inconformidad por los criterios empleados en la asignación de puntos a las diferentes actividades e inclusive a la interpretación de lo que comprende lo que comprende cada rubro.

Por otra parte, otro aspecto detectado consistió en la dificultad de traducir los criterios generales del programa en puntajes que a su vez determinaron el nivel de estímulos económicos correspondientes, sobre todo con la preocupación por incorporar aspectos cualitativos. Sin embargo, en los dos centros analizados se aceptó que los estímulos se distribuyeran exclusivamente en función de la cantidad de actividades comprobadas. Entre los efectos que ya comienzan a notarse con la aplicación del programa, se encuentra la orientación de las actividades de los académicos hacia aquellas que estuvieron mejor valoradas, a procurar la realización de trabajos cortos factibles de publicarse y a la búsqueda obsesiva de comprobantes. El desconocimiento de los criterios con los que se evaluó, así como la falta de indicaciones sobre cómo deberán entregarse los informes y el currículum vitae, fueron elementos en que se cree afectaron negativamente los resultados de la evaluación. En cuanto a las razones más frecuentemente citadas de exclusión de quienes solicitaron ingresar al programa se encuentran: el incumplimiento de alguno de los requisitos de la convocatoria, falta de relación de las actividades reportadas con las funciones de la dependencia y la falta de comprobantes de lo informado.

En general, se constató un ambiente de inconformidad por el programa, tanto por los problemas que presenta como instrumento de evaluación como por el poco monto de lo que se ofrece. Es frecuente escuchar referirse a él como el programa de "los tortibonos", "los pilones", o el programa "de estímulo", expresiones que reflejan el malestar imperante. No obstante, los académicos están dispuestos a renovar su solicitud o a ingresar al programa por considerarlo como la única oportunidad de mejorar sus ingresos, aunque al mismo tiempo consideran que ésta es una forma de evitar un incremento salarial general.

Opiniones en dos carreras

Además de consultar al personal de dos centros de investigación, se solicitó también la

opinión de los académicos de dos carreras diferentes; una de ellas relacionada con las ciencias naturales y la otra con ciencias sociales.

Las opiniones expresadas son similares (en general) a las descritas, por lo que sólo se mencionan aquellas que apoyan y refuerzan las ya comentadas y que se diferencian de las primeras. En relación con los propósitos del programa, tanto evaluadores como los evaluados destacaron su carácter de medida política, agregando que la intención es presionar para que se trabaje más aprovechando la penuria económica del personal académico; lo consideran una falsa salida para encubrir el problema económico del Estado y un engaño, ya que el monto de estímulos asignado anticipadamente a cada dependencia sólo alcanza para cubrir una mínima parte del personal. Por lo tanto, fueron pocos los académicos que consideraron que el programa ha cumplido su propósito de estimular la productividad y el rendimiento académico. La mayoría de ellos opinó lo contrario, debido principalmente a las formas para seleccionar y eliminar de entrada" a la mayoría de la población. Coinciden en señalar que el programa estimula la creatividad para desarrollar estrategias eficientes de recopilación y entrega de documentos comprobatorios mediante todo tipo de artimañas.

En cuanto al proceso de evaluación, en cada escuela se estableció una Comisión Evaluadora conformada por miembros del Consejo Técnico, por personal académico, y en uno de los casos por el Coordinador de la Escuela. Dichas comisiones, a su vez, diseñaron el instrumento de evaluación que incluía el desglose de cada uno de los elementos y factores de ponderación; con base en éste, se asignaron las calificaciones y la cantidad de estímulos. En ambas escuelas comentaron la inconveniencia de aplicar los mismos elementos y factores de ponderación para todas las categorías, porque debido a esto se otorgaron más créditos a ciertas actividades y se demeritaron otras, lo que a su vez favoreció sólo a una categoría y perjudicó a las demás.

La mayoría de los entrevistados de ambas escuelas coincidió en decir que debido a la poca experiencia en aspectos de evaluación académica, el programa de estímulos basó su calificación en la cantidad de actividades realizadas comprobables. Se tiene la impresión que de acuerdo con esto, varios académicos obtuvieron puntajes bajos o fueron rechazados, no por haber desempeñado pocas o inadecuadas tareas, sino por la carencia de documentos para demostrar su trabajo.

Se consideró que la categoría más alta de estímulos (dos salarios y medio) sólo se asignó a las "grandes figuras" de la investigación, quienes se supone tienen acceso a financiamiento de instituciones externas y por lo tanto cuentan con más facilidades para desempeñar sus tareas. De acuerdo con la opinión de los académicos, el programa premió a los que ya están premiados, y se dejó de lado tanto a gente joven que está iniciándose en la carrera académica, como a quienes cuentan con mayor experiencia y trayectoria en la UNAM, pero que en los últimos años han disminuido su nivel de productividad.

Finalmente, algunos pocos comentaron que en la evaluación no faltaron elementos subjetivos y simpatías de los evaluadores hacia personas o trabajos que pudieron influir en los resultados.

Sugerencias para la evaluación académica

A pesar del descontento, la indiferencia, la conformidad o resignación en relación con el programa de estímulos, el personal académico de los centros de investigación y de las carreras consultadas manifestaron, con la mejor disposición, múltiples sugerencias sobre cómo mejorar la evaluación académica en general y el programa de estímulos en particular.

En primer término se manifestó que antes de proponer cualquier programa de evaluación académica en la UNAM es necesario contar con las condiciones económicas que permitan al académico universitario cubrir con desahogo sus necesidades, considerando que de esta forma el personal podrá dedicarse por completo a sus actividades sin necesidad de buscar otros ingresos. Se

destacó como necesario el establecimiento de criterios académicos de evaluación diferenciados, es decir, determinados en función de las actividades asignadas para los diferentes tipos de personal académico, así como criterios definidos por cada institución en donde se tomen en cuenta la disciplina o área en relación con sus funciones, objetivos, recursos, políticas e infraestructura. Se propuso establecer criterios cualitativos con los que se verifique que los trabajos presentados tienen relación o sean coherentes con la función de la institución y que además sean relevantes para solucionar los problemas prioritarios del país. Asimismo, se solicitó flexibilidad en los criterios, de tal forma que se valoren equivalentes en sustitución de la mera acumulación de actividades.

Con el fin de lograr una evaluación académica válida y objetiva, y sobre todo justa, los académicos proponen que las futuras comisiones evaluadoras estén integradas por gente que conozca las funciones, objetivos y, en general, las características de la dependencia; por lo tanto, sugieren incluir en dichas comisiones a personal académico que participe tanto en la determinación de criterios como en la evaluación misma.

Consideran además que es necesario permitir la auto evaluación crítica de los académicos, así como establecer mecanismos de retroalimentación con la Comisión Evaluadora.

Comentan que una condición indispensable en el proceso de evaluación, es que todo el personal conozca anticipadamente los criterios con que va a ser evaluado su trabajo. En relación con la cobertura del programa de estímulos, expresaron que debido a que éste se dirigió sólo a una pequeña parte de la población, es necesario ampliarlo al resto del personal universitario. Asimismo, consideran que la evaluación académica debe ser considerada como un proceso continuo que dé cuenta de la trayectoria del personal y no sólo de productos parciales, por lo que sugieren establecer mecanismos de evaluación permanentes.

Comentarios generales

En todo proceso de evaluación se recomienda definir con precisión los propósitos que se persiguen al realizarla, ya que de la claridad que se tenga en este sentido dependerá en gran medida la selección de los medios que se utilizarán para llevarla a cabo. Asimismo, el diseño de los instrumentos y la selección de los agentes que desarrollarán la tarea estarán estrechamente vinculados con los propósitos previamente definidos.

Esta afirmación viene al caso para comentar que el programa que nos ocupa plantea un propósito y varios objetivos a alcanzar, por lo que conviene aclarar primero la naturaleza y necesaria jerarquización de tales aspiraciones. A manera de ejemplo, aunque el programa se propone vincular la docencia y la investigación, cada una de estas actividades las valora de forma separada y no se proponen criterios claros para apreciar los intentos de vinculación entre ellas. Parecería que la vinculación se está pensando solamente en función de las actividades realizadas por la misma persona. Existe una posibilidad si se aclarara que se trata de un objetivo importante a cubrir mediante el programa, sería la de que las academias en cada área propusieran formas para favorecer la vinculación entre docencia e investigación, con el objeto de que en el programa se valoraran positivamente los indicadores correspondientes.

Si otro de los objetivos del programa consiste en mantener a los académicos altamente productivos en la Universidad, o evitar su éxodo hacia otros sectores del campo laboral, habría que preguntarse si el monto de los estímulos ofrecidos puede efectivamente determinar su permanencia en la institución. O por lo menos considerar algunos indicadores que informaran sobre el efecto logrado por este programa sobre el particular.

Aquí surge como evidente un propósito implícito en el programa, consistente en la posibilidad que tienen los órganos directivos de las dependencias para orientar y coordinar el trabajo conjunto de los académicos, vía el programa de estímulos a la productividad. Si se reconociera este objetivo

como deseable, habría que realizar acciones para que el programa realmente tuviera efecto para alentar las actividades en este sentido. Sin embargo, esto supondría contar con directivos con visiones académicas claras sobre la orientación y naturaleza del trabajo colectivo de cada dependencia para poder sugerir los mecanismos pertinentes que reflejaran el desempeño en tal dirección.

Como se ha visto, es necesario aclarar los objetivos que se persiguen con el programa para poder darle una orientación más congruente, de lo contrario se seguirá favoreciendo la orientación del trabajo hacia las labores que reditúan los más altos puntajes sin importar la coherencia global que debiera tener la actividad institucional.

Aunque la dependencia encargada de administrar el programa de estímulos estableció criterios generales, éstos se constituyeron en camisa de fuerza que impidió su adecuada aplicación, sobre todo considerando la gran variedad de situaciones evaluadas. Un aspecto que hace evidente este problema lo constituye la diferente naturaleza del trabajo académico que se realiza en cada dependencia, así como los diferentes tipos de nombramientos que poseen los académicos y que tienen que ver con las funciones asignadas institucionalmente. ¿La docencia en una facultad o centro?, ¿los técnicos académicos deberán realizar las mismas funciones que los investigadores? Estas preguntas y otras similares deberían hacerse en el interior de los cuerpos colegiados de cada área, con el fin de responder a la naturaleza específica del trabajo que en cada dependencia se desarrolla. De esta manera se podrían sugerir a la dependencia que administra el programa de evaluación, formas más adecuadas para realizarla.

Otro aspecto a destacar tiene que ver con naturaleza de algunas actividades de investigación que implican un esfuerzo prolongado. Tal es el caso, por ejemplo, de los estudios sobre contaminación, en los que el investigador tiene que tomar muestras a lo largo de todo un año para poder determinar efectos tanto en los periodos de secas como de lluvias, altamente significativos en nuestro país, y que de acuerdo con los ritmos impuestos por el programa anual de evaluación, desalentaría las actividades de este tipo o bien propiciaría que el académico forzara la naturaleza de su estudio, para poder lograr productos anuales que le permitieran su participación en el programa. ¿La evaluación anual será válida para todo tipo de actividad?, ¿se podrán diseñar formas de evaluar los procesos y no sólo los productos?

El tiempo previsto para efectuar la evaluación por parte de las comisiones de académicos es relativamente insuficiente para propiciar el análisis de los aspectos cualitativos del trabajo, en principio por el número de casos a analizar, pero principalmente por la dificultad de contar con especialistas cada área que realmente puedan opinar sobre la calidad de los trabajos. Mientras este asunto no se considere, los aspectos cuantitativos seguirán prevaleciendo como único criterio y la actividad de evaluación se reducirá a una acción burocrática de constatación de comprobantes. Una posible vía para resolver este problema podría consistir en incorporar las actividades de evaluación a aquellas ya de por sí asignadas a las dependencias, de tal manera que se constituyan órganos evaluadores permanentes eliminen el carácter extraordinario de dicha y favorezcan una evaluación con el tiempo necesario para hacerla con profundidad.

Un último comentario, sobre el posible efecto psicológico de quienes no fueron aceptados en el programa, o recibieron menos cantidad de la esperada, sobre todo reconociendo los problemas que presentó la evaluación. Los afectados aparecieron ante sus compañeros como personas cuyo trabajo no obtuvo ningún reconocimiento por parte de la institución, o éste fue inexistente. Situación que pudo haber generado una auto percepción de devaluación personal y sentimientos de inseguridad que determinaron justamente el efecto contrario de lo que el programa pretendía.