

## EL PROGRAMA DE ESTÍMULOS AL DESEMPEÑO DOCENTE: UNA EXPERIENCIA ENTRE EL REGLAMENTO Y LA SIMULACIÓN

---

CÉSAR SILVA MONTES

Departamento de Humanidades, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

**RESUMEN:** Concebidos como una vía para incrementar la productividad y la calidad académicas, los programas de estímulos al profesorado arrojan *efectos no esperados*, eufemismo para nombrar el fracaso de la estrategia. Múltiples investigaciones a escala nacional sustentan los bemoles de su implementación sintetizados en: simulación, credencialismo y control político. La crítica, en ocasiones, omite cómo el reglamento induce al productivismo, al *refriteo* de artículos y a la lógica de la dosificación anual. En la cotidianidad, el programa de estímulos provoca divergencias entre la administración y el profesorado. Para la primera, es conveniente la diferenciación salarial para incrementar el rendimiento académico. Para el segundo, es un sistema de vigilancia y control sobre su trabajo que lo excluye de remuneraciones extras y de su participación en la definición de los criterios de evaluación. Con estas premisas,

en la ponencia se analiza la experiencia, desde una perspectiva cualitativa, de la instauración del programa de estímulos en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Los hallazgos muestran la inconformidad del profesorado con los rubros del reglamento, el valorar las distintas disciplinas con el mismo instrumento y medir igual a los diferentes. Para superar la dinámica actual y evitar el desencuentro entre administración y colectivo académico, se propone el diálogo entre los actores universitarios. El fin es discutir nuevas formas de valorar el quehacer académico con la intervención del profesorado en el diseño de un reglamento no excluyente, integrando la comisión de evaluación y que considere la particularidad de la institución y su planta docente

**PALABRAS CLAVE:** estímulos, evaluación, simulación, diálogo.

### Introducción

Los programas de estímulos (PE) son una forma de evaluación. En la actualidad, la evaluación se considera ineludible y racional, desligada de contextos sociales y de raíces históricas. Pareciera que es universal y adecuada para todos, todas y para todo, como medir la productividad académica. En contraparte, se discute que los indicadores cuantitativos descartan los aspectos empíricos de la tarea académica; y la exclusión del profesorado en el qué, cómo y quién de la evaluación. Este debate no es ajeno a la Universidad

Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Respecto a los propósitos del PE la planta docente manifestó su inconformidad con los rubros a evaluar, el descontento por la equidad del instrumento y observó una débil correlación entre calidad académica y estímulos. Por tanto, es conveniente que la evaluación se convierta en un diálogo entre la administración con el profesorado, factible en un modelo pedagógico donde el profesorado “[...] es el actor más importante en el proceso educativo” (UACJ, 2002, p. 67). Otra intención es persuadir a la administración de incorporar al profesorado en la definición del reglamento del PE.

En esta ponencia se comparte la idea de evaluación como una problemática antes que un instrumento (Ardoino, 2003) e implica una filosofía, una postura epistemológica y una teoría, un método, técnicas e instrumentos. Existen dos concepciones predominantes en la evaluación: lo cuantitativo y lo cualitativo. Lo primero se identifica con normas, patrones, modelos y la homogeneidad que excluye el espacio y el tiempo; lo segundo, pretende interpretar los valores y significados de lo evaluado, desde una dimensión heterogénea ubicada en un momento histórico y con sus particularidades. Presentar la evaluación en antípodas intenta encontrar matices y formas nuevas para valorar el quehacer académico. En suma, se plantea la premisa: la evaluación es un proceso social, con un origen político y comparativo que al Estado le sirvió para racionalizar el presupuesto público y a la rendición de cuentas de las instituciones universitarias. En lo académico, supone una vía para incrementar la productividad y la calidad docente. En oposición, se cuestionan que al profesorado se le limita su libertad de cátedra y autonomía, y genera exclusión.

## Perspectiva Metodológica

A partir de la observación participante de la cotidianidad en la UACJ, apoyado con entrevistas a los actores universitarios, diarios de campo y difusión de mis hallazgos, se recogió la percepción del profesorado sobre el programa de estímulos, los rubros de insatisfacción y los criterios idóneos para evaluar la actividad académica. Los sucesos en la UACJ se interpretaron a través de los nexos entre el aula, la institución y la sociedad. También se revisaron la normatividad, los reglamentos, boletines oficiales y las páginas en Internet. Las citas entrecomilladas en las páginas siguientes surgieron de las entrevistas y reuniones del profesorado de la UACJ.

Desde la perspectiva histórica, se intenta entender una universidad donde conviven actores en un campo de lucha cotidiana por conquistar sus intereses. El análisis partirá de lo

concreto –el programa de estímulos- hasta llegar a lo abstracto y complejo –las políticas globales-, para regresar a lo concreto. El estudio de los PE en la UACJ es una construcción derivada de los elementos teóricos y metodológicos seleccionados. Se acepta la subjetividad, los valores y las expectativas que intervienen en la construcción de un objeto de estudio.

## **La Evaluación: Buscando su Origen**

La evaluación es una construcción social que no siempre se utilizó para aumentar la productividad o vigilar el trabajo docente. Según Barbier (1993) las personas no se evaluaban, ni hay evidencia de exámenes o calificaciones sistematizadas aplicadas a los enseñantes independientes ni a las pequeñas escuelas de la antigüedad. House (1997) & Simons (1987), sostienen que la evaluación es una actividad política, comparativa y ética, aunque su construcción parezca técnica y científica. Se usa en favor de las instancias evaluadoras que justifican la asignación diversificada de recursos a instituciones o personas, basada en producto de las diferencias entre las normas y los indicadores definidos por el Estado. Para (Aboites, 2003) la evaluación es parte de un proceso de lo que desea la sociedad, incluye lo afectivo, con valores, expectativas, actores y relaciones. En el siglo XX, en Estados Unidos (1952-1953) empezó la valoración de las acciones de los individuos, subvencionada por el empresariado.

En México, en 1980 se crearon Programas Especiales de Superación Académica, para compensar y revalorizar el trabajo académico. A mediados de los ochenta se creó el Sistema Nacional de Investigadores, primera experiencia de diferenciación salarial y de promoción a la productividad académica arbitrada por pares. En 1992 el personal docente se incorporó al PE. En 1995 se empezaron a cobrar impuestos y se financió sólo al 30% del profesorado de tiempo completo de las universidades. Desde su inicio, los programas de estímulos usaron criterios numéricos y comenzó la tendencia de publicar y destazar artículos tantas veces como sea publicable.

## **Los Saldos de Los Programas de Estímulos**

La lógica de los PE se compendia en que: la falta de incentivos para el profesorado más productivo contuvo su dedicación al quehacer académico. Entonces se diseñaron programas de diferenciación salarial condicionados y adicionales al salario para incrementar el rendimiento docente. La medida económica revestida de argumentos académicos, pues

cuando se decidió en México coincidió con el recorte presupuestal, exhibe incongruencias entre los objetivos del gobierno y la práctica cotidiana del profesorado. Para el Estado es un instrumento de mejora, para el profesorado es una vía para aumentar su remuneración. El recuento de su implementación arroja efectos no esperados: insuficiencias en los mecanismos de compensación salarial, en los criterios de evaluación, en la calidad de los trabajos y de investigación.

Con base en Comas (2000), Izquierdo (2000), Araujo (2007), Silva (2007) & Díaz (2008) se exponen los bemoles de las PE a escala internacional, en Argentina y en México. En el país se instituyeron los estímulos sin estudios piloto, no fue voluntaria, ni se consultó o negoció con el profesorado. En Europa, a finales de los ochenta las organizaciones académicas y sindicales cuestionaron la evaluación del desempeño por su objetivo de controlar trabajo académico. Algunas universidades rechazaron evaluaciones enfocadas al trabajo individual y el pago selectivo, a costa del salario de otros. En Finlandia se acordó una autoevaluación colegiada por facultad. Las investigaciones a escala internacional encontraron que, entre otros, no es un procedimiento eficiente de compensación salarial; no hay seguimiento de sus efectos en la docencia y en la calidad de la investigación; los premios crean desconfianza e irritación y resquebrajan las posibilidades de cooperación.

Por otra parte, se redujo la autonomía universitaria y profesoral; se intensificaron las tareas académicas y aumentó el estrés universitario por: la exigencia de la presentación de informes; el cursar estudios de posgrado; el desarrollo simultáneo de tareas de enseñanza, gestión e investigación; la exposición a una multiplicidad de evaluaciones; y el llenado de formularios burocráticos. Otros efectos adversos se sintetizan en: la evaluación anual desalienta proyectos de largo alcance, produce cantidad pero no calidad; en la docencia, no si mejoró si mejoró su formación o el profesorado transformó sus prácticas; el dinero acabó con la buena voluntad y la cooperación; se mantiene su perfil cuantitativo que premia la constancia, pero no la creatividad; se inflan las actividades como la dirección de tesis o los artículos.

Lo que surgió como política deseable para aumentar los ingresos del profesorado, elevar la calidad docente y el rendimiento académico, mostró límites e incongruencias. Al fracaso se le nombró *efectos no esperados, no deseados, adversos o secundarios o prácticas indebidas*. El verdadero interés del Estado con los programas de estímulos es flexibilizar la tarea docente, agregando o cambiando actividades ajenas al contrato colectivo de trabajo;

orientar trabajo académico hacia la venta de servicios, como la investigación, porque se obtienen más puntos. En la práctica, el salario de la planta docente se reduce a la mitad de las percepciones y los estímulos no cuentan para su jubilación. Así para mejorar sus ingresos el profesorado asumió la simulación académica, cuando se enfocaron a las faenas más rentables según el tabulador.

## El Reglamento en la UACJ

Se basa en los criterios del Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep) en tres áreas y puntajes: calidad (600), dedicación (300) y permanencia (100). Otorga hasta nueve niveles y cada uno equivale a un salario mínimo. Los indicadores del reglamento privilegian la docencia y modifican los puntajes para inducir al profesorado a cumplir los planes académicos de la institución. El reglamento excluye al profesorado del PE si el estudiantado lo evalúa con menos de 2.8 en la encuesta de opinión sobre el trabajo docente. También si no firma contrato de exclusividad se le cancela el derecho a concursar.

El tabulador reafirma las desigualdades de cada docente, sea por el grado académico, su pertenencia a cuerpos colegiados, su experiencia o por su capacidad de publicar. Aunque se debate el carácter meritocrático, sus impulsores perciben avances porque mengua las relaciones de compadrazgo, incentiva con remuneraciones extras a quien más produce y se piensa que el condicionamiento incrementó la producción académica del profesorado. La aparente racionalidad del reglamento la cuestionó una docente que expresó: “cómo le voy a pedir una firma por una tutoría a un estudiante deprimido, luego de que me cuenta sus graves problemas”.

Para los fines de la administración, el desarrollo laboral con base en méritos es ideal para justificar que si alguna persona no obtiene buenos dividendos de la evaluación como sistema de diferenciación, es porque no trabajó suficiente para obtenerlos. Si existe la simulación es culpa del académico no del proceso de evaluación. Se olvida que el sistema de evaluación puede ser burlado, porque no es un problema de procedimientos, sino de ética.

En el 2009 se modificó el reglamento del programa de estímulos agregando indicadores de exclusión. A partir del 2012 únicamente participarán en el programa quienes posean el reconocimiento de perfil PROMEP; y desde el 2011, para “niveles superiores al IV, será necesario acreditar que durante el año evaluado se participó en al menos dos cursos de

formación y actualización docente. Estas son evidencias de la utilización del reglamento del PE para estandarizar el trabajo académico y adecuarlo a los fines institucionales.

## El Balance desde la Mirada del Profesorado

De las entrevistas realizadas con el profesorado de la UACJ, se desprende que los estímulos son un “parche” para los bajos ingresos del académico dirigido a incrementar la productividad del docente-investigador. Un maestro identificó el programa como parte de una estrategia para obtener un mayor control sobre el trabajo académico, como una copia de “[...] las maquiladoras, en empresas de ese tipo de bonos de asistencia, de cafetería [...] (para) mantener subyugado económicamente a los profesores y colocarnos también en una situación de competitividad con nosotros mismos”; y es angustiante y limitante porque “[...] quieren lograr la excelencia [...] que esté satisfecho el cliente”.

No obstante, la mayoría del profesorado de la UACJ desea que se mantenga el programa de estímulos y le otorga un voto de confianza a la comisión evaluadora. Un maestro que modificó su práctica entendió la complejidad de la docencia, pero encontró lo incómodo y humillante de “[...] tener casi (que) pedirle a un alumno que le das tutoría que te firme un papel [...] que fue efectiva [...] (prefiero) que no se contabilice y perder puntos [...] a entrar a un círculo que yo, creo, podría ser muy perverso”.

Los efectos en la práctica del profesorado de la UACJ no muestran transformaciones cualitativas sustanciales, sino una inducción por alcanzar los mayores puntajes. Un docente no simpatiza con “[...] la idea de estar persiguiendo los puntos cuando pudiéramos tener un salario único, integrado, con un buen acuerdo con la universidad, y conscientes nosotros con la responsabilidad como investigadores”.

Uno de los puntos más sensibles es la visión de que el profesorado incurre en prácticas de simulación. Un doctor advierte que lo económico desvirtuó lo académico y se trocó en puntitis, “[...] pero no me voy a quejar porque a lo mejor me bajan los puntos”. En el mismo sentido, una maestra afirmó: “Cuando hay necesidades económicas es donde pierdes la ética. Entonces la ética como decía un marxista ‘primero la panza lleno y luego pienso’”. Un maestro que rechaza los programas de compensación salarial señaló: “No estoy de acuerdo con los estímulos, con los puntos, ni las categorías, ni el dinero. Creo que esto no le va a funcionar a la universidad mientras no cambien las cuestiones éticas”.

Una de las propuestas del profesorado es no medir igual a los diferentes. Otras se refieren a: asignar puntajes de acuerdo a sus necesidades, como las publicaciones; que los integrantes de la comisión evaluadora no sean vitalicios y los seleccionen las academias, no la administración; que el profesorado sin exclusividad, quien sólo puede recibir dos niveles, tenga el mismo derecho, pues cumple con las mismas responsabilidades; falta de claridad en lo que se evalúa y cómo; puntuación por número de estudiantes atendidos y horas clase impartidas; contabilizar lo que “no se ve”: “Debería tomarse en cuenta TODO el material didáctico que se emplea al dar clase, y entre ellas es HOJAS DE ROTAFOLIO o un cuaderno. Esto lo digo por las clases en el área de matemáticas, es muy laborioso resolver un ejercicio y todavía tenerlo que pasar a la computadora [...] por tanto signo que se usa”; equidad: “sugiero que se evalué a las personas con doctorado con los que tienen doctorado, los de maestría con los de maestría, los de licenciatura con los de licenciatura”; hubo voces opuestas a la diferencia salarial: “Preferiría que no existiera, pero ese es un mundo ideal [...] que todos tuviéramos un salario normal y que las vías para lograr el prestigio fuera la autoridad informal, no de competencia”.

## La Propuesta

En la UACJ el profesorado optó por la permanencia del PE, a pesar de sus bemoles. De la investigación realizada, se sintetizan sus recomendaciones en:

- 1) Eliminar el 2.8 que sanciona al profesorado “reprobado” por el estudiantado. Estudios nacionales e internacionales exhortan a no considerar solo la opinión del alumnado la valoración del trabajo docente por su rasgo subjetivo, e incorporar las variables: materia, disciplina y número de estudiantes encuestados
- 2) Acceder automáticamente al nivel VI con el perfil Pomep. Supone que disminuiría la simulación. Quienes investigan dedicarían mayor tiempo y atención a su quehacer; quienes optan por la docencia fortalecerían la calidad de la enseñanza. Nadie pediría constancias por trabajos no realizados (cómo sucede actualmente) y trabajaría en actividades de su verdadero interés.
- 3) La duración del estímulo por tres años, para que el profesorado realice con mayor profundidad y calidad labores de publicación e investigación; disminuirá el estrés y no se laboraría sólo para obtener puntos.

- 4) Ampliar la transparencia y la elección de la comisión que dictamina los niveles de estímulos con representantes académicos y sindicales en la revisión de expedientes.
- 5) Explicitar en el dictamen que se entrega al profesorado los elementos para la asignación del nivel obtenido.
- 6) Evaluar de manera específica desde, al menos tres variables: la disciplina, el ámbito de interés docencia o investigación, y el grado académico.
- 7) Que se evalúe la productividad sin considerar el grado académico para evitar la exclusión.

Una evidencia del fiasco en que se convirtieron los estímulos, son los irónicos en la UACJ adjetivos para denominar un programa orientado a mejorar el rendimiento docente: *pilonas*, *tortibonos*, *corcholatas*. Una secretaria organiza sus archivos con los oficios de las actividades académicas de cada docente con el título *tortibonosde...*

En conclusión, se imputa la simulación al profesorado sin recapacitar en que se origina en los indicadores del reglamento, en el interés por controlar el trabajo académico. Son consecuencias de un programa que privilegió la burocracia sobre lo académico, lo pecuniario sobre el compromiso, la meritocracia sobre la cooperación y la puntitis sobre la ética. No obstante, ahora la decisión se encuentra en la administración, porque las palabras de un profesor sustentan la necesidad del diálogo en la UACJ: “El programa está al margen de los actores [...] se tiene miedo a las discusiones [...] la planeación en la universidad viene de arriba [...] adolece y fracasará si no incluyen la discusión de todos los interesados”.

## Bibliografía

- Aboites, H. (2003). “Examen único y cultura de la evaluación en México” en Pacheco, y Díaz, A. (Coordinadores) *Evaluación académica*. México: CESU-UNAM-FCE, pp. 110-137.
- Araujo, S. M. (2007). “Evaluación institucional y cambio universitario. Un difícil proceso de reconstrucción” en Krotsch, P., Camou, A. y Prati, M. (Coordinadores), *Evaluando a la evaluación. Políticas universitarias, instituciones y actores en Argentina y América Latina*, Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata-Prometeo Libros, pp. 69-94.
- Ardoino, J. (2003). “La evaluación desgarrada: entre un balance contable y el pleno ejercicio de una función crítica plural (multireferencial)” en Rueda, M, Díaz Barriga, F. y Díaz, M. *Evaluar para comprender y mejorar la docencia en la educación superior*. México: UNAM-UAM-UABJO, pp. 19-35.



- Barbier, J. M. (1993). *La evaluación en los procesos de formación*. Madrid: Paidós-Ministerio de Educación y Ciencia, 2ª edición.
- Comas, O. J. (1999). *Movilidad Académica y efectos no previstos de los estímulos económicos durante el periodo de la modernización educativa: El Caso de la UAM*. Cuernavaca, Tesis, Universidad Autónoma de Morelos.
- Díaz. Á. (Coordinador) (2008). *Impacto de la Evaluación en la Educación Superior en México. Un Estudio en las Universidades Públicas Estatales*. México: ANUIES-IISUE-ANUIES-Plaza y Valdés.
- House, E. y Howe, K. (2001). *Valores en evaluación e investigación social* (2ª edición). Madrid: Morata, pp. 243-348.
- Izquierdo, M. Á. (2000). *Sobrevivir a los estímulos: académicos, estrategias y conflictos*. México: UPN.
- Silva, C. (2007). "Evaluación y burocracia: medir igual a los diferentes", en la *Revista de la Educación Superior* (México, D. F.), Volumen XXXVI (3), Número 143, pp. 7-24.
- Simons, H. (1987). *Evaluación democrática de instituciones escolares. La política y el proceso de evaluación*. Madrid: Morata.
- Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Madrid: Paidós-Ministerio de Educación y Ciencia.
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (2009). Reglamento del Programa de estímulos al desempeño docente 2009.
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (2002), *Modelo Educativo. Visión 2020* (2ª ed).