

Proceso de jerarquía analítica: ¿embrollo o discernimiento para la toma de decisiones?

Lucía la [pesadumbre](#) en el profesorado del departamento porque una cohorte veterana de candidatos tenía que pasar por un proceso selectivo y embrollado para subir de categoría profesional.

Conocía de antemano el consejo departamental que la institución universitaria estaba gravemente comprometida con el concepto de calidad que se abría paso pomposamente en cada declaración de apertura de curso ante las autoridades políticas y sociales.

Sabía que un error en la selección del profesorado provocaba una disfunción departamental, [insatisfacción](#) en los estudiantes, ineficacia en la calidad [curricular](#) de los [grados](#) e ineficiencia en el gasto de contratación de candidatos para consolidar la plantilla docente.

Entendía que un error en la contratación docente languidecería la [cultura](#) de un departamento bajando la estimación y consideración de su equipo en los círculos académicos.

Simultáneamente, había sugerido sin éxito a las [agencias](#) de evaluación y [acreditación](#) autonómicas y nacionales que la selección de los candidatos se hiciera con una metodología de solución de problemas que discerniera y jerarquizara las necesidades organizativas de las instituciones para que no hubiera sesgos personales hacia candidatos arrogantes y engallados.

Paralelamente, había esbozado por acuerdo de los miembros del consejo departamental y del resto de las autoridades que la selección del personal docente desbrozara las actividades [críticas](#) antes de que se tomara decisión alguna:

- estimar la idoneidad para cubrir una plaza vacante,
- establecer una comisión capacitada para acertar sobre la competencia del candidato,
- definir la docencia e investigación del aspirante,
- conducir la investigación sobre los méritos aportados por los peticionarios,
- filtrar la condición profesional de los solicitantes,
- entrevistar a los firmantes de la plaza sobre su cobertura científica en las áreas de conocimiento del departamento,
- ejecutar la selección, y
- apoyar al candidato seleccionado.

Las actividades críticas de este proceso selectivo aturdíán a los candidatos aunque desconocían que lo fatigoso residía en el proceso interno de cada una de las fases.

El profesorado titular del departamento copaba su [jornada laboral](#) con la docencia asignada a principios de curso y un proyecto de investigación I+D que estaba desarrollando. Infrecuentemente recibía un nombramiento como miembro de una comisión para seleccionar o promocionar a un candidato contratado afincado en un departamento.

Los candidatos de menor categoría [profesional](#) asumían las mismas obligaciones docentes que los titulares de plaza y en muchas ocasiones, como un acordeonista, abrían y cerraban el fuelle de los compromisos de investigación pulsando teclas y botones de colaboración en varios proyectos hasta hacer sonar melodías certificadas.

La aproximación al proceso de toma de decisiones parecía algo rústico por las fallas en la articulación y documentación de algunas fases del proceso, como la benevolencia en el filtro sobre el reconocimiento en la docencia, o la intransigencia con las aportaciones de investigación cernidas escrupulosamente con un cedazo que irritaba a profesores y sindicatos.

Pues bien, con este proceso de toma de decisiones y sin tener una intención cáustica contra las escalas para la medición de la investigación científica, la cuestión de la selección y transformación del profesorado universitario se revelaba como inconsistente, como maleable era la sustancia de la clasificación anual de las revistas que marcaban la calidad de los artículos. Porque la [calidad](#), en sí misma, era multidimensional y estrechaba aristas conceptuales insoslayables.

Llevaba el consejo departamental indagando alternativas al proceso de selección basado en la posición de las publicaciones de revistas catalogadas de impacto por los grupos editoriales, cuando alguien repensó si el **proceso de jerarquía analítica (PJA)** sería un embrollo o un discernimiento para la toma de decisiones sobre el profesorado.

Proceso de jerarquía analítica (PJA)

Primero, se trataba de hacer juicios de valor consensuados sobre los candidatos a profesores contratados, titulares o catedráticos que implícitamente tenían una carga emocional pero con valores numéricos agregados a escalas que formalizaran un proceso decisonal.

Segundo, se quería resolver la incógnita sobre un modelo que igualmente se pudiera aplicar a otros procesos decisionales que consumían tiempo al profesorado como las ayudas a la investigación, la selección de becarios, las sustituciones por bajas laborales, la compensaciones por recompensas en la docencia, incluso el ordenamiento de las estancias en el extranjero o los sabáticos.

Se tenía constancia de que se había utilizado el PJA para resolver el problema de los premios al mérito en el profesorado universitario estructurándolo en niveles jerárquicos diferentes y asignando un peso a cada nivel hasta construir una matriz de comparaciones de pares que indicaba la fuerza de un elemento sobre otro. El vector de los pesos resultante resolvía aparentemente el problema de los premios.

La incorporación de las [competencias](#) en los grados y en las materias había añadido un problema sobre la eficacia del diseño curricular en las titulaciones. El listado de las competencias en algunos grados era exhaustivo representando un problema nada menor el enunciado de las metas y submetas en la formación de los estudiantes. La aplicación del PJA ayudaba a establecer comparaciones entre pares de submetas (por ejemplo, conocimiento científico, métodos científicos, conflictos sociales, necesidades sociales, concienciación de la carrera profesional), a calcular los pesos globales y a determinar la eficacia curricular de un grado.

Recientemente, el uso de los [medios](#) en la vida cotidiana de los estudiantes afectaba la toma de decisiones sobre la elección de los medios en el

aprendizaje en un grado. Si se les preguntaba a los estudiantes que priorizaran las formas habituales de obtener información sobre asuntos cotidianos por medio de la TV, libros, periódicos, páginas web, Twitter y Facebook, la meta del investigador consistía en hallar el equilibrio en el uso de esos medios alternativos que podían tener distintas alternativas (precisión, entretenimiento, búsqueda, facilidad de uso, consumo de tiempo, etc.). El resultado, no cabía duda, era útil como un conocimiento metacognitivo de las tendencias usadas por los estudiantes en su vida familiar, social y académica.

La descomposición de la toma de decisiones complejas en problemas menores, y la introducción de entrevistas o escalas discretas para captar los juicios subjetivos de las personas de acuerdo con sus preferencias permitía análisis más profundos y de mayor sensibilidad. Y en esto, el PJA se hacía patente como una herramienta valiosa porque traspasaba los dominios de la reflexión y los quebraderos de cabeza y se volvía decisión acuciante.

El consejo departamental construía su propio proceso para la toma de decisiones sobre la selección de candidatos:

- > Formular la estructura preferente, es decir, identificar el criterio valorativo.
- > Diferenciar la importancia de cada criterio.
- > Seleccionar el nivel de discordancia para cada criterio.
- > Crear una escala valorativa para cada criterio.
- > [Valorar](#) individualmente cada candidato de acuerdo con el criterio.
- > Consensuar con la comisión de selección las valoraciones de cada candidato.
- > Determinar la posición inicial de cada candidato.
- > Establecer una comparación de pares para profundizar en la pesquisa de los candidatos.
- > Recomendar el mejor candidato, que tuviera experiencia universitaria, actividades docentes e investigadoras, competencias tecnológicas, flexibilidad en sus capacidades para la docencia en distintas materias y publicaciones que marcaran dominio en varias áreas de conocimiento.

Toda selección profesional docente no era sino la justificación de una [necesidad](#) institucional, entendiendo por necesidad la situación de la universidad que requiere justificar socialmente el presupuesto económico

que la mantiene como organización conveniente para la promoción y gestión del conocimiento.

Ante el enredo que percibía el consejo de departamento sobre los cuartiles y otras clasificaciones de las publicaciones en las revistas de pseudoimpacto, había iniciado un proceso de *jerarquía analítica (PJA)* sin estar seguro de llegar a un mejor discernimiento para la selección de candidatos.