

Lección Inaugural
Universidad Católica del Uruguay
22 de marzo de 2007

La Evaluación como motor del cambio en la Educación

Pedro Ravela

Para mí es un honor y un motivo de alegría tener esta oportunidad para hacer uso de la palabra en el inicio de este año lectivo 2007, año en el que retorno a esta casa por tercera vez, desde que hace casi 20 años comencé a trabajar en lo que entonces se denominaba el Servicio de Diseño Curricular. Agradezco a las autoridades de la Universidad la invitación que me formularan para realizar esta conferencia. De antemano les agradezco a todos su presencia y espero que las reflexiones que siguen les resulten de algún interés.

Elegí como título para la Conferencia “La Evaluación como motor del cambio en la Educación” porque estoy convencido de que los procesos de evaluación, cuando son realizados de manera apropiada, constituyen una herramienta de cambio de enorme potencial. Al mismo tiempo, cuando los procesos de evaluación son realizados de manera inadecuada pueden generar mucho daño.

Siguiendo en el Diccionario de la Real Academia Española¹ las definiciones de los términos empleados en el título de la conferencia, motor es aquello que “mueve” algo y mover, dejando a un lado la acepción física, significa “dar motivo para algo, persuadir o inducir a hacer algo”. Evaluar, por su parte, significa “señalar, estimar el valor de algo”, además de la acepción más restringida, “estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos”.

Por tanto, lo que estoy afirmando en el título de la conferencia y que voy a intentar explicar y justificar a lo largo de la misma, es que el hecho de señalar, analizar, estimar, estudiar el **valor** de lo que hacemos en educación, si lo hacemos de la manera apropiada (lo cual no es en absoluto sencillo, por el contrario, es bastante complejo), tiene el potencial de dar motivos de persuadir, de inducir, de mover hacia el cambio.

1. Los problemas de la evaluación en la Educación

Dije recién que cuando los procesos de evaluación son realizados de manera inadecuada pueden generar daño. Me temo que esto es lo que en general ocurre con la evaluación en nuestro sistema

¹ Diccionario de la Real Academia Española en Internet, www.rae.es.

educativo. La evaluación es una actividad que está omnipresente en la vida cotidiana de los educadores y de los estudiantes. No tenemos forma de eludirla. Sin embargo, la mayor parte del tiempo la realizamos de manera muy intuitiva, poco sistemática, poco reflexiva, a veces de modo más bien rutinario, con lo cual no se aprovecha el potencial que tiene para generar procesos de cambio y de mejora en la educación.

Quiero comenzar ilustrando lo que acabo de afirmar con varios ejemplos.

- Seguramente todos los estudiantes han vivido a menudo situaciones de evaluación en que experimentan que algo no está bien. Lo que se les pide en un examen no se condice con lo que les fue enseñado en el curso ni con lo que fue propuesto como objetivos del curso. ¿Cuántas veces los estudiantes aquí presentes han tenido la experiencia de que les ha ido mal en una prueba o parcial, pero no tienen forma de saber por qué les fue mal y, sobre todo, qué deberían hacer para subsanar las dificultades? ¿Cuántas veces han experimentado un desconcierto total ante la forma en que son evaluados, porque no logran hacerse una idea acerca de qué es lo que el profesor espera de ustedes?
- Aquellos que como docentes han sido evaluados por un orientador o un Inspector, seguramente más de una vez han experimentado dicha instancia casi como un trámite más bien administrativo, que termina en un puntaje que necesitan para el legajo (puntaje con el cual podrán estar más o menos de acuerdo), pero que no les aporta demasiado como aprendizaje.
- Como docentes, ¿no experimentamos a menudo que evaluar es la parte más difícil y antipática de nuestro trabajo, y que preferiríamos nada más enseñar sin tener que evaluar? ¿No experimentamos una insatisfacción casi crónica respecto a la relación entre lo que queremos lograr como aprendizaje en nuestros cursos y las propuestas que empleamos para evaluar a nuestros estudiantes?
- Cuando intentamos llevar adelante procesos de evaluación institucional, muchas veces nos perdemos en una maraña de dimensiones, indicadores y reuniones, que se vuelven más una carga que una instancia de crecimiento.
- Cuando el Estado uruguayo entrega un título docente, al igual que cuando entrega un título de médico o de arquitecto, está certificando que el individuo con ese título posee los conocimientos y las capacidades necesarios para desempeñar de manera adecuada una función en la sociedad. Se supone que antes de la decisión de otorgar ese título, hubo procesos de evaluación que permitieron llegar a dicha conclusión: esta persona tiene los conocimientos y capacidades indispensables para ejercer la docencia. Pido disculpas por lo

que voy a decir, voy a intentar hacerlo en forma diplomática: me temo que hay algo que falla en esos procesos de evaluación que culminan con la decisión institucional de certificar a una persona como apta para el ejercicio de la docencia. Y esto es de enorme gravedad para la educación.

- Por último, en esta breve serie de ejemplos de los problemas que tenemos con la evaluación, quiero detenerme en uno que considero de capital importancia y que suele pasar desapercibido. Es el relativo a los procesos de selección dentro del sistema educativo. Me refiero concretamente a los procesos de selección de personas para ocupar cargos de dirección, de Inspección, de formador de docentes, u otros de similar importancia para el sistema educativo. Dichos procesos de selección suelen ocurrir bajo la forma de Concursos o Llamados a Aspiraciones. La función de selección es básica para la evaluación como motor del cambio: si los procesos de selección son apropiados, lograremos que las personas más capacitadas desempeñen los cargos de responsabilidad y liderazgo y, de ese modo, se generará una dinámica positiva en el sistema educativo. Pero si estos mecanismos funcionan mal, los roles de conducción y de formación de formadores no serán desempeñados por los profesionales más preparados y comprometidos, con lo cual se generará una dinámica negativa, los profesores no reconocerán autoridad legítima a sus superiores u orientadores, los profesores más capacitados se sentirán desmotivados y el sistema se quedará sin el aporte de su potencial humano más valioso. Pues bien, ¿qué es lo que suele ocurrir?. Que los procesos de evaluación para la selección son sumamente rudimentarios y arbitrarios. ¿Quién no ha experimentado que su suerte depende del Tribunal que le toca? ¿Quién no ha experimentado que las pruebas –cuando no se trata únicamente de papeles y “méritos”- no tienen mayor relación con el cargo para el cual se está haciendo la selección? ¿Por qué ocurre con frecuencia y es aceptado con toda naturalidad, que docentes notoriamente reconocidos porque no dictan sus clases de manera apropiada, que constantemente faltan y llegan tarde a sus clases, ocupan los primeros lugares en una lista para elegir cargos en Formación Docente? ¿Cómo se puede explicar que un candidato tenga 84 puntos al ser evaluado por un Tribunal y pase a tener 140 puntos dos años más tarde al ser evaluado por otro Tribunal? ¿Por qué es bastante común, en el otro extremo, que docentes que son reconocidos por sus pares como los mejores, queden alejados de los primeros lugares en estos procesos de selección? La gente asume esto como normal y usa la expresión “y bueno, los concursos son así”, lo cual significa la aceptación tácita de que los Concursos tienen un importante componente de azar.

(Lo que acabo de decir no debe ser interpretado como una postura contraria a los Concursos y los Llamados a Aspiraciones. Todo lo contrario, mi intención es defenderlos, mejorándolos. Creo que, incluso así de mal como funcionan, constituyen una barrera contra la arbitrariedad que pone a Uruguay en una situación de ventaja comparativa con respecto al resto de América

Latina, dónde es normal que se acceda a cargos docentes, directivos e inspectivos por influencias políticas y es raro encontrar un sistema de carrera docente institucionalizado y respetado. Pero la arbitrariedad, también puede ser eliminada a través del azar, como en los sorteos que han hecho diversos organismos públicos para cubrir ciertos cargos. Si quiero decir que habría que hacer un gran esfuerzo por eliminar los componentes de azar en los Concursos y Llamados a Aspiraciones, y que los procedimientos técnicos deberían ser lo suficientemente potentes, desde el punto de vista evaluativo, como para permitir la identificación de los profesionales más capacitados para los diferentes cargos. De lo contrario, las consecuencias para la dinámica del sistema educativo son muy graves).

2. Los cuatro principales propósitos o finalidades de las evaluaciones en Educación

Teniendo como telón de fondo los ejemplos que acabo de poner, quiero explicar a continuación que la evaluación en educación tiene al menos cuatro propósitos principales, todos ellos valiosos y necesarios. Distinguirlos es importante porque la evaluación asumirá características diferentes según el tipo de propósito que persiga. Por otra parte, distinguir los distintos tipos de evaluaciones ayuda a percibir cómo, mejorando cada tipo de evaluación, se puede contribuir al cambio y a la mejora en la educación.

El primer propósito es el **formativo**. La evaluación puede ser utilizada, en primer lugar, con la finalidad de comprender y valorar los procesos educativos, así como los logros que están siendo alcanzados y los que no (o, tal vez mejor, el grado en que los fines educativos están siendo logrados). En este caso las consecuencias de la evaluación son decisiones o acciones para mejorar aquello que está siendo evaluado. Por ejemplo, una prueba de ingreso a una carrera puede tener como propósito identificar las carencias con que llegan los estudiantes para ofrecerles los apoyos necesarios para subsanarlas. En general no usamos suficientemente la evaluación como instrumento de aprendizaje, porque estamos demasiado pendientes de la calificación.

El segundo propósito es el de **acreditación**. Según la Real Academia Española, acreditar significa:

1. "Hacer digno de crédito algo, probar su certeza o realidad".
3. "Dar seguridad de que alguien o algo es lo que representa o parece".

Siguiendo esta definición, un examen es un procedimiento para "probar", "dar seguridad", "hacer digno de crédito" que un estudiante ha alcanzado los conocimientos necesarios para aprobar un curso. Del mismo modo, ahora que tendremos una agencia de acreditación para la educación terciaria, su función seguramente será desarrollar un conjunto de instrumentos y procedimientos de evaluación que permitan "dar seguridad" de que una determinada carrera tiene el nivel académico apropiado para ser considerada como de carácter universitario.

En este terreno también tenemos problemas importantes. Por ejemplo, es común en el nivel terciario que los profesores se pregunten cómo puede ser posible que ciertos estudiantes hayan llegado a dicho nivel, cuando apenas pueden expresarse por escrito. Si esto ocurre es porque han fallado varias cosas: o la enseñanza fue mala, o el estudiante no hizo los esfuerzos necesarios, o ambas cosas. Pero, cualquier sea el caso, lo que es indudable es que los sistemas de evaluación para la acreditación fallaron.

Un aspecto particularmente importante de la evaluación con fines de acreditación, sobre el cual es necesario pensar y trabajar, es el relativo a los procesos a través de los cuales entregamos títulos profesionales. Al respecto mencioné antes el tema del otorgamiento de títulos docentes, pero el problema involucra a todas las carreras que certifican a las personas para el desempeño de diversas profesiones. En mi opinión uno puede hacer una clasificación muy gruesa que distinga entre carreras en las que hay una instancia específica de evaluación para la acreditación al final de los estudios (como, por ejemplo, el proyecto final en Arquitectura) y carreras en las que el título se obtiene por la mera acumulación de cursos aprobados (como en la formación docente). Creo que esto último puede no ser suficiente para “dar seguridad” y “probar” (para usar los términos de la Real Academia antes citados) que un individuo está suficientemente capacitado para comenzar a desempeñar la profesión. De allí que un desafío importante sea revisar a través de qué evaluaciones tomamos una decisión socialmente tan importante como la de otorgar un título profesional. Al mismo tiempo, el hecho de encarar mejor este tipo de evaluación puede obligarnos a revisar cómo estamos formando a dichos profesionales.

Un tercer tipo de propósito de las evaluaciones es el de **selección**. A este tema me referí con cierta extensión hace unos momentos con el análisis de lo que ocurre con los Concursos y Llamados a Aspiraciones. Creo que este es un tema clave, que involucra otros procesos, como los que los centros de gestión privada utilizan para seleccionar a sus docentes, directivos y personal. Quiero poner el énfasis en la importancia que, tanto para las instituciones educativas individuales (como los colegios católicos o esta Universidad), como para el sistema educativo de gestión estatal, tendría mejorar en forma significativa los procedimientos e instrumentos para seleccionar a las personas que desempeñarán funciones de conducción, de liderazgo y formación. Es algo que requeriría de una inversión importante y que, si se hace bien, generaría enormes beneficios en términos de una dinámica de mejora del sistema educativo.

Por último, un cuarto propósito que puede tener una evaluación es lo que llamaré **responsabilización o rendición de cuentas**. Muchos procesos de evaluación tienen como finalidad que las instituciones y los actores educativos asuman públicamente un compromiso con su labor, informando acerca de lo que están haciendo, cómo lo están haciendo y qué es lo que

están logrando y qué es lo que no. Este tipo de evaluación incluye diversas alternativas. Puede haber evaluaciones destinadas a que las autoridades educativas se responsabilicen ante la ciudadanía por las políticas que llevan adelante. Puede haber evaluaciones destinadas a generar responsabilización de las instituciones educativas individuales (las escuelas, los liceos, las universidades) tanto ante las familias y ante la ciudadanía como ante las propias autoridades educativas.

Este concepto de hecho parece estar en la base de la propuesta del Reforma del Estado que impulsa el gobierno. Luego de la reunión de Ministros que tuvo lugar el pasado sábado 17 de marzo en Anchorena, el Ministro Brovetto señaló que “el proyecto de reforma estatal intentará ser un mecanismo que cuente con la articulación y participación de la ciudadanía...’para que proponga, decida y controle la funciones del Estado”². Por su parte el Ministro Mujica señaló que “Uruguay tiene que cambiar en cuestiones de procedimiento de la cosa pública buscando que esos procedimientos sean mucho más ágiles y **que sea mucho más transparente la responsabilidad** de quienes la toman”³. Es de esperar que los criterios que el gobierno piensa aplicar a la reforma del Estado se apliquen también a la gestión de la educación gestionada por el Estado. Volveré a referirme a este aspecto en la última parte de la conferencia.

Las evaluaciones nacionales de aprendizajes son una forma de construir responsabilidad institucional. La participación en evaluaciones internacionales como PISA es otra forma de contribuir a la información de la ciudadanía y del propio cuerpo docente. La realización de estudios que evalúen el impacto de proyectos y políticas educativas es otra forma de dar cuentas. Todo sistema de información que permita a la ciudadanía comprender y valorar lo que ocurre en la educación, como condición necesaria para una participación seria y responsable, es un elemento que contribuye a la responsabilización y, por tanto, al cambio y a la mejora de la educación.

En resumen, hay cuatro grandes tipos de evaluación: de carácter formativo, de acreditación, de selección y de responsabilización. Todas ellas tienen el potencial, bien realizadas, de “mover” al sistema educativo, es decir, de ser “motor” de cambios. Por tanto, si lográramos mejorar los distintos tipos de evaluaciones, ello tendría un impacto inmediato en la mejora de la educación.

3. El papel de la evaluación en el plano personal

Pero antes de avanzar en la reflexión sobre cómo la evaluación bien hecha puede contribuir al cambio en la educación en los centros de enseñanza y en el sistema educativo en general, quiero detenerme un momento a analizar el papel de la evaluación en el plano personal. Esta “parada”

² Declaraciones publicadas en El Observador, versión en Internet, 18-03-07.

³ Declaraciones a Radio El Espectador, 19-03-07.

intermedia antes de continuar hablando de evaluación en las instituciones y en los sistemas educativos es muy importante. ¿Por qué? Porque si no hay cambios en las personas, en cada uno de los que estamos involucrados en la actividad educativa desde distintos roles, difícilmente pueda haber cambios en la Educación. No importa que hagamos reformas educativas o congresos educativos, todo puede quedar reducido a pura retórica.

Para ello me voy a permitir hacer un recorrido un tanto extraño, pero que creo tiene mucho sentido, por tres miradas sobre el ser humano.

Antes de la llegada de los españoles a lo que ahora conocemos como América, se habían desarrollado en este continente importantes culturas. Todos aprendimos en la escuela acerca de los incas, los mayas y los aztecas. Sabemos que habían logrado importantes desarrollos culturales: conocimientos astronómicos, matemáticos y arquitectónicos, entre otros, así como una gran calidad en una amplia gama de producciones artesanales. Habían desarrollado además una vasta red de comunicaciones, de producción de alimentos y de comercio.

Esto que ven aquí es una réplica de uno de los muchos tipos de trabajos que hacían los artesanos en aquellos tiempos. Es una estatuilla en la que se combina el trabajo con diferentes tipos de piedra. La piedra negra se llama obsidiana. Es una especie de vidrio que se forma al enfriarse la lava de las erupciones volcánicas. La piedra de color verde es jade. Hay otra de tono rojizo cuyo nombre no recuerdo.

En general tendemos a atribuir a los aztecas o mexicas y a los mayas el importante desarrollo cultural de la zona de lo que hoy es América Central y México. Sin embargo, en realidad se trata de culturas que heredaron tradiciones y sabiduría de pueblos más antiguos, en especial de los olmecas y de los toltecas. Los Toltecas fueron quienes se distinguieron por su trabajo artesanal de enorme calidad muchos ámbitos: pintura, alfarería, música, escultura, arquitectura.

Todo esto quedó registrado en los llamados “códices”, que eran los libros de aquellos pueblos. Eran escritos de tipo pictográfico. No utilizaban una escritura alfabética sino basada en figuras y dibujos, que se registraban sobre cortezas de vegetales como el maguey o sobre pieles de animales. En esos códices registraban aquellos pueblos sus historias y creencias. Uno de ellos, llamado códice matritense, da cuenta de cómo los pueblos posteriores a los Toltecas admiraban la cultura y la sabiduría de aquellos. Permítanme leer lo que quedó registrado allí y enseguida les explico que tiene que ver todo esto con la evaluación.

“Los Toltecas eran muy ricos, muy felices, nunca tenían pobreza ni tristeza. Eran experimentados. Tenían por costumbre dialogar con su propio corazón. Conocían experimentalmente las estrellas, les dieron sus nombres. Sabían bien cómo marcha el cielo, cómo da vueltas...”

“Tolteca: discípulo, abundante, múltiple, inquieto. El verdadero tolteca: capaz, se adiestra, es hábil; dialoga con su corazón, encuentra las cosas en su mente. El verdadero tolteca todo lo saca de su corazón; obra con deleite, hace las cosas con calma, con tiento, obra como tolteca, compone cosas, obra hábilmente, crea; arregla las cosas, las hace atildadas, hace que se ajusten”.

“Los toltecas eran gente experimentada. Todas sus obras eran buenas, todas rectas, todas bien hechas, todas admirables... Pintores, escultores y labradores de piedras, artistas de la pluma, alfareros, hilanderos, tejedores. Profundamente experimentados en todo... Sus casas eran hermosas... Hacían resonar el tambor, las sonajas, eran cantores, componían cantos, los daban a conocer... Estos toltecas eran sabios, solían dialogar con su propio corazón...”

“El buen pintor: entendido, Dios en su corazón, que diviniza con su corazón las cosas, dialoga con su propio corazón, conoce los colores, los aplica, sombrea. Dibuja los pies, las caras, traza las sombras, logra un perfecto acabado. Como si fuera un tolteca, pinta los colores de todas las flores”.

“El que da ser al barro: de mirada aguda, moldea, amasa el barro. El buen alfarero: pone esmero en las cosas, dialoga con su propio corazón, hace vivir a las cosas, las crea, todo lo conoce como si fuera un tolteca, hace hábiles sus manos”.⁴

Desde que leí por primera vez estos textos me impactó profundamente la relación entre la excelencia en los productos de la labor artesanal y la expresión “dialogar con su propio corazón”. Los pueblos herederos de los Toltecas captaron y expresaron claramente que tenían una peculiar capacidad de interioridad que estaba en la raíz de su capacidad de creación. Trasladado a nuestra situación actual, uno podría decir que, como norma general, sólo aquellos individuos que están en contacto consigo mismos pueden producir calidad y “dar vida a las cosas” a través de su trabajo, cualquiera que este sea. La consecuencia natural de lo dicho es la importancia de la mirada hacia el interior de uno mismo como práctica eficaz para lograr una vida más productiva para los demás.

Sin embargo, en la sociedad en la que nos ha tocado vivir es cada vez más difícil “hacer contacto” con uno mismo. Las personas cada vez más vivimos “tironeadas” desde muchos lugares: el trabajo, el consumo, las obligaciones familiares. Cada vez se nos crean más necesidades que requieren más ingresos y por tanto más trabajo. Cada vez tenemos a nuestro alrededor más medios de comunicación que atrapan nuestra atención. Cada vez nos volvemos más adictos al trabajo, en el sentido de estar ocupados. Cada vez nos es más difícil tomar contacto con nosotros mismos.

⁴ Registrado en el Códice matritense de la Real Academia Española. Citado por Miguel León-Portilla en, “**Aztecas-Mexicas. Desarrollo de una civilización originaria**”, capítulo 9.

Hace más de 50 años Erich Fromm escribió: “Supongamos que en nuestra cultura occidental dejaran de funcionar sólo por cuatro semanas los cines, la radio, la televisión, los eventos deportivos y los periódicos [y, *habría que agregar hoy, los celulares, Internet, el correo electrónico y los chats*]. Cerrados todos los medios de escape, ¿cuáles serían las consecuencias para las gentes reducidas de pronto a sus propios recursos? No me cabe duda que, aún en tan breve tiempo [*nótese que cuatro semanas lo considera un breve tiempo*], ocurrirían miles de perturbaciones nerviosas, y que muchos miles más de personas caerían en un estado de ansiedad aguda no diferente del cuadro que clínicamente se diagnostica como ‘neurosis’”⁵.

Hacemos muchas cosas por obligación, por rutina, por competir, por ganar más dinero, por obtener prestigio y reconocimiento, para distraernos, pero muchas veces perdemos el sentido de lo que hacemos.

Cuando el trabajo se vuelve únicamente una obligación para ganarse la vida o, para aquellos que tiene un poco más de “suerte”, en un medio de obtener prestigio y reconocimiento, pero que carece de un sentido personal más profundo, tenemos un problema. Es algo que ocurre en muy diversos niveles. Por ejemplo, es común entre médicos y docentes, profesiones que las personas suelen elegir por una vocación de servicio, pero que con el paso del tiempo se transforman en una carga. He escuchado a muchos médicos y docentes que, después de cierto tiempo en el ejercicio de la profesión, querrían abandonarla si pudieran y dedicarse a otra cosa. Las personas se “olvidan” de los motivos por los que eligieron su profesión. Es más, y peor aún, muchos a la distancia interpretan como un error y una ingenuidad los valores y las opciones que adoptaron siendo jóvenes.

Es común también en las tareas administrativas, tanto en el sector público como en el privado, que las personas pierdan el sentido de servicio en su trabajo. Este verano en una institución privada de renombre ocurrió el siguiente hecho. Una chica estaba pidiendo su pase para inscribirse en Facultad. El funcionario le dice que hay poco personal y que no puede hacérselo. La chica le responde que reglamentariamente tiene derecho a obtener el pase en 48 horas y que en ese plazo vence el período de inscripciones en la Facultad. El funcionario le da la siguiente respuesta: “Bueno, hagamos lo siguiente. Tú andá a la Facultad y pedí a ver si te pueden inscribir sin el pase. Si te dicen que no, volvé y hacemos un esfuerzo especial”.

Traigo este hecho anecdótico a propósito, porque en general tendemos a pensar que estas cosas son propias del sector público y que no ocurren en el sector privado. Pero no es así. El problema no tiene que ver con el carácter público o privado de las organizaciones, sino con las actitudes de las personas. Tiene que ver con cierta actitud de **desidia** caracteriza a las personas en muchas

⁵ Erich Fromm, **Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea**, Fondo de Cultura Económica, 1976 (décima reimpresión). Primera edición en inglés, 1955.

actividades. **Desidia**⁶ significa “descuido, falta de cuidado, falta de aplicación, rutina, inercia”. E inercia significa en física “propiedad de los cuerpos de no modificar su estado de reposo o movimiento si no es por la acción de una fuerza”. Es una muy buena descripción del modo de trabajar de muchos conciudadanos: no modificar el estado de reposo o movimiento si no es por la acción de una fuerza. La evaluación puede ser esta fuerza que nos haga cambiar de estado....

Lamentablemente en nuestro país está muy extendido el que las cosas se hagan mal y no haya consecuencias para quien incumple con sus obligaciones. Esto genera, en particular dentro del sistema educativo, un estado de deterioro y malestar que se multiplica, en una especie de efecto dominó. No es solo un problema individual, sino que es algo que se transfiere a toda la sociedad. Ocurre en la construcción, en la salud, en la educación.

Por eso consideré apropiado traer estos textos sobre los Toltecas. Ojalá lo que los mexicas y los mayas escribían de los Toltecas pudiese ser dicho del trabajo de cada uno de nosotros como educadores, como estudiantes y como personas que trabajamos al servicio de un esfuerzo educativo desde distintos roles y tareas. Ojalá los demás dijeran de cada uno de nosotros, “da vida a las cosas que hace”, “hace las cosas con calma”, “hace las cosas en forma atildada”, se nota que “dialoga con su propio corazón”.

La evaluación nos puede ayudar en este propósito. Este es un primer sentido en el que creo que la evaluación es un motor o palanca para el cambio en la educación.

Ciertas formas de evaluación pueden ayudarnos a retomar el contacto con nosotros mismos y con nuestros valores y propósitos más profundos. Algunos tal vez pensarán, y no sin razón, que me estoy metiendo en un terreno complicado. Esperarían más bien que hable de cómo evaluar a los otros o como evaluar actividades.

Sin embargo, sólo siendo mejores personas, sólo si nos mantenemos en proceso de crecimiento interior, podremos hacer mejor nuestra tarea y ser mejores educadores. Dicho en otras palabras, la primera tarea ineludible para el cambio educativo es el cambio en las personas que llevamos adelante la educación. Esto puede sonar algo obvio, pero me temo que no lo es. Creo que es algo que no se puede dar por sentado. Me temo que en los tiempos que corren es bastante fácil perder contacto con uno mismo. Por eso he creído importante comenzar por analizar las cosas desde la perspectiva del compromiso personal con la propia tarea.

Para dar un paso más en esta dirección voy a recurrir a dos maestros de la vida espiritual, pertenecientes a distintas tradiciones y épocas.

⁶ Diccionario de la Real Academia Española en Internet, www.rae.es.

En primer lugar quiero traer a esta exposición el pensamiento del actual Dalai Lama, líder espiritual del pueblo tibetano, tomado de su libro “el arte de vivir en el nuevo milenio”⁷. En este libro el Dalai Lama intenta convencernos acerca de la importancia de la vida espiritual, independientemente de que la misma tenga un carácter religioso o no. Hace pues una distinción entre espiritualidad y religiosidad. Dice:

“Existe una distinción importante entre religión y espiritualidad. La fe está relacionada con las aspiraciones de salvación de un credo... con ciertos dogmas, rituales, oración, etc... La espiritualidad en cambio está relacionada con las cualidades del espíritu humano como la compasión, la tolerancia, la paciencia, el perdón, el sentido de la responsabilidad, el sentido de la armonía, etc.... Por eso digo algunas veces que la religión es algo sin lo cual nos podríamos pasar. En cambio, de ninguna manera podemos prescindir de estas cualidades espirituales básicas...”

En el idioma tibetano “el *kun long* indica aquello que inspira o impulsa nuestros actos, tanto los que nos proponemos realizar directamente como los que son de alguna manera involuntarios. Por consiguiente, designa el estado global del individuo en lo relativo al corazón y la mente o, en otras palabras, a su espíritu”. (38) “Cuando la fuerza que impulsa nuestras acciones y les da sentido es íntegra, nuestros actos contribuyen al bienestar de los demás... el objetivo de la práctica espiritual consiste en transformar el *kun long* del individuo... para convertirnos en mejores seres humanos” (40).

“El atributo primario que diferencia las emociones ordinarias de aquellas que realmente socavan nuestra paz anímica es su componente cognitivo negativo. Un momento de pena no se convierte en una tristeza que nos desarma, a nos ser que nos agarremos a esa sensación y le añadamos pensamientos e imaginaciones negativas... En tibetano llamamos *nyong mong* a esos acontecimientos emocionales negativos. Esta expresión significa literalmente ‘lo que nos aflige por dentro’ o, tal como suele traducirse, ‘emoción aflictiva’... se trata de pensamientos y emociones ... que socavan de manera inevitable nuestra experiencia de la paz interior... cuando no logramos reconocer su potencial destructivo, dejamos de ver la necesidad de desafiarlas. De hecho, lejos de hacerlo, tenemos la tendencia a nutrirlas y reforzarlas... su naturaleza es enteramente destructiva. Son el fundamento de la ansiedad, la depresión, la confusión y el estrés, rasgos característicos de nuestra vida en la actualidad...”

“Cuando nos complacemos en nuestros pensamientos y emociones negativas, es inevitable que terminemos por acostumbrarnos a ellas, a consecuencia de lo cual somos más propensos a ellas y estamos cada vez más controlados por ellas” (109).

⁷ Tenzin Gyatso, Decimocueto Dalai Lama del Tibet, **El arte de vivir en el nuevo milenio. Una guía ética para el futuro**. Círculo de Lectores, 2000.

[Uno hubiese pensado que estas características son propias de los uruguayos, pero aparentemente no son exclusivamente nuestras. La sabiduría de los tibetanos radica en haberse dado cuenta, en ponerle nombre y en trabajar para no dejarse dominar por estas “emociones aflitivas”].

Sigue el Dalai Lama: las emociones aflitivas “son la fuente misma de la conducta contraria a la ética... cuando actuamos bajo su influencia, olvidamos del todo la repercusión que nuestros actos tienen sobre los demás...” (95-97).

Pensemos un instante en la vida de una institución educativa cualquiera, en un colegio, en esta universidad, en una escuela. Pensemos en todas las interacciones humanas que allí ocurren, entre alumnos, entre maestros, entre maestros y alumnos, entre administrativos y padres, etc. Pensemos cuánto de la convivencia se encuentra profundamente afectado por la negatividad descontrolada de las emociones aflitivas de las personas que allí interactúan.

Lo que el Dalai Lama sugiere es que necesitamos conocernos por dentro, adquirir conciencia de cómo operan en nuestro interior estas emociones aflitivas, para no dejarnos invadir y conducir por ellas. Dice: “Adquirir conocimiento de nuestra propia negatividad es una tarea que ha de llevarnos toda la vida... Pero a menos que la emprendamos, seremos incapaces de ver dónde debemos introducir los cambios más necesarios en nuestra vida... [esto es evaluación]. Y sigue: **“Si invirtiéramos siquiera una fracción mínima del tiempo y del esfuerzo que consumimos en actividades triviales,** en la adquisición del conocimiento preciso de la verdadera naturaleza de la emoción aflitiva, tendría una tremenda repercusión en nuestra calidad de vida... Consideremos que los pensamientos y las emociones negativas no sólo destruyen nuestra experiencia de la paz, sino que también deterioran nuestra salud...” (102-103).

Y luego continúa en su libro explicando cómo el carácter positivo o negativo de los acontecimientos que vivimos no está tanto afuera de nosotros como adentro, en nuestras propias actitudes, en el modo en que asumimos y reaccionamos ante lo bueno y lo malo que nos toca vivir.

Se me hace bastante evidente, espero que a ustedes también, la relación entre lo que dice el Dalai Lama y lo que expuse antes acerca de los Toltecas. “Dialogar con el propio corazón” es una forma de interioridad, de toma de contacto con lo que ocurre dentro nuestro, con nuestras emociones y pensamientos, de la cual depende la bondad o la calidad de lo que hacemos.

A mitad del camino histórico que va de los Toltecas al Dalai Lama, algunos siglos después de los primeros y otros tantos siglos antes del segundo, Ignacio de Loyola propuso una serie de instrumentos específicos para dialogar con el propio corazón y para desarrollar el *kun long*, el espíritu interior. Si bien me voy a detener unos minutos a hablar sobre uno de estos instrumentos,

que considero íntimamente vinculado a la evaluación, quiero enfatizar que no intento hacer una propuesta de carácter religioso. Las similitudes en lo que nos dicen aquellos seres humanos que se han destacado por explorar su interioridad es notable y nos habla de fenómenos propiamente humanos, que se expresan con lenguajes, tradiciones y creencias distintas, de acuerdo a cada contexto cultural. Quiero entonces hablar de Ignacio de Loyola como maestro de humanidad antes que como religioso, y les pido a quienes no son creyentes un esfuerzo por abstraerse del contexto religioso para captar la profunda sabiduría humana de lo que Ignacio propone, que es en realidad una metodología de evaluación. Por las dudas, también pido disculpas anticipadas a los jesuitas presentes por algún exceso o error en que pueda incurrir en lo que voy a decir.

Uno de los instrumentos principales de la propuesta de Ignacio para el crecimiento personal y espiritual es lo que él llama el examen de conciencia.

El examen de conciencia es un instrumento de autoevaluación personal cotidiano al que Ignacio propone dedicar una media hora cada día. Ignacio propone 5 pasos para hacerlo:

1. Dar gracias.
2. Pedir gracia para conocer los pecados
3. Examinar el ánimo –el corazón, el interior- detalladamente
4. Pedir perdón.
5. Proponer enmienda.

El primer paso que propone Ignacio es agradecer. Esto es muy importante. Agradecer implica reconocer lo que uno ha recibido, lo que uno tiene de bueno. En general pensamos en la evaluación como algo dirigido a encontrar los errores y defectos en lo que hacemos. Y efectivamente lo está. Pero Ignacio nos invita a comenzar dando gracias, es decir, a comenzar reconociendo lo que tenemos de bueno, lo que hemos logrado. La evaluación no es para auto-flagelarnos. Es para mejorar, a partir del punto en que estamos.

El segundo paso que propone Ignacio es pedir la gracia de conocer nuestros pecados. Esto es difícil de traducir porque “pedir la gracia” supone una actitud de fe, lo cual escapa a los alcances de esta conferencia.

El tercer paso es “examinar el ánimo detalladamente”. En el plano personal esto está directamente relacionado con la invitación que el Dalai Lama hace a dedicar tiempo a conocerse a uno mismo, en particular, a identificar las “emociones aflitivas” y los mecanismos por los cuales nos dejamos dominar por pensamientos y sentimientos negativos. En otros planos esto puede relacionarse con el análisis detallado de información empírica sobre aquello que estamos evaluando: sobre todo lo que ocurre en nuestra carrera, en nuestra institución, con nuestros estudiantes, etc.

El cuarto paso, pedir perdón, traducido a un lenguaje laico significa tener una actitud de apertura para percibir nuestras debilidades. Este es también un elemento de crucial importancia para todo proceso de evaluación: la actitud de apertura al aprendizaje y al cambio, por oposición a la actitud defensiva, de encierro, así como a la autocomplacencia o a la soberbia de creer que uno no tiene nada que cambiar. Si uno se encuentra instalado en lo que hace y en cómo lo hace, y no cree que necesite cambiar nada, ningún proceso de evaluación le resultará de utilidad. Implica una cierta dosis de humildad que no siempre tenemos y que es indispensable para el cambio.

El quinto paso es “proponer enmienda”, lo cual equivale a la toma de decisiones o acciones de mejora, propias de cualquier proceso de evaluación, a proponerse cambios concretos a partir del proceso de evaluación. Ignacio en general insiste en la importancia de ser realistas y modestos en los cambios que uno se propone, y el consejo parece apropiado también para los procesos de evaluación institucional.

En el proceso de reflexión que estamos siguiendo, la referencia al examen de conciencia aporta, por un lado, una herramienta de encuentro con uno mismo, siguiendo la línea de los toltecas y del Dalai Lama. En segundo lugar destaca la importancia de ciertas actitudes básicas para entrar en un proceso de evaluación. En tercer lugar, me interesa destacar que, más allá del plano personal, los criterios propuestos por Ignacio son útiles para el plano institucional, hacia lo cual vamos a avanzar enseguida. También en las instituciones necesitamos un ambiente de agradecimiento, en el sentido de partir por reconocer lo que tenemos y lo que hemos logrado, necesitamos un ambiente institucional de humildad, de reconocimiento abierto de los problemas y debilidades, de disponibilidad para el cambio. Necesitamos examinar detalladamente lo que ocurre en la institución, el modo en que hacemos las cosas, el modo en que todos nos sentimos dentro de la institución, las emociones negativas que hay en el ambiente. Y, finalmente, necesitamos proponernos cambios concretos y realizables que nos permitan avanzar en la dirección de nuestros valores y nuestro papel en la sociedad.

4. Los cuatro elementos clave en todo proceso de evaluación

Decía al comienzo de la exposición que evaluar significa estimar el **valor** de algo. Quiero detenerme unos momentos para precisar y profundizar en el significado del término “valor”. Al respecto es importante comprender dos cosas fundamentales.

Primero, que “el valor de algo” no puede ser percibido directamente. No percibimos directamente si un estudiante aprendió lo que se esperaba, si un docente enseña bien o si una institución educativa es buena, regular o mala. Hacerlo requiere instrumentos para poder “ver” (pruebas,

dispositivos de observación, encuestas, registro de datos, etc.). Evaluar supone construir estas mediaciones, a las que llamaré “evidencia empírica”.

En segundo lugar, es importante comprender que “atribuir valor a algo” depende de la escala de valores desde la cual el evaluador valora. Dos personas diferentes, si tienen valores diferentes, seguramente atribuirán distinto valor a un mismo hecho. Para decirlo en forma más llana: una misma prueba puede ser valorada de manera diferente por evaluadores diferentes; una misma clase de un profesor observada por dos evaluadores diferentes puede dar lugar a valoraciones diferentes. Evaluar, por tanto, exige explicitar las concepciones y los valores que regirán el proceso de valoración. A estas explicitaciones las llamaré genéricamente “referente”. Por ejemplo, si quiero evaluar el desempeño de un docente, necesito explicitar qué entiendo por buena docencia. Este será el referente para la evaluación del desempeño docente.

La “atribución de valor” a una actividad o institución surgirá justamente del trabajo reflexivo de confrontar o comparar lo que la evidencia empírica me dice acerca de cómo es dicha actividad o institución, con lo que he definido como referente.

De lo cual se derivarán decisiones o acciones concretas, destinadas a modificar aquello que estoy evaluando. Toda evaluación tiene como propósito modificar de algún modo aquello que estoy evaluando, de lo contrario sería un ejercicio estéril, de tipo retórico y burocrático.

Como corolario de lo dicho hasta aquí, todo proceso de evaluación, cualquiera sea su propósito, involucra siempre cuatro elementos clave:

- a. un referente conceptual y valorativo;
- b. un conjunto de evidencia empírica acerca de aquello que quiero evaluar;
- c. un proceso de comprensión y valoración que surge de contrastar los dos elementos anteriores;
- d. un proceso de toma de decisiones y/o acciones derivada de la etapa anterior.

Los problemas de las evaluaciones siempre tienen relación con alguno de estos cuatro elementos y para mejorar las evaluaciones debemos preocuparnos de hacer bien cada uno de ellos.

Una evaluación no puede ser buena si no tengo un buen referente explícito. No puedo evaluar de manera apropiada a mis estudiantes si no están claro y explícitos los propósitos del curso. No puedo evaluar apropiadamente el desempeño de un docente si no he explicitado que entiendo por buena docencia. No puedo evaluar a un colegio si no tengo una explicitación de los valores que intenta construir de la formación que pretende dar a sus estudiantes. No puedo llevar adelante un proceso de selección de directores si no tengo una buena definición conceptual y valorativa de qué implica ser un buen director. Y así sucesivamente. Tres problemas típicos en las evaluaciones

son: a) la falta de un referente explícito; b) la falta de claridad del referente; y, c) la inadecuación u obsolescencia del mismo.

Una evaluación no puede ser buena si no tengo evidencia empírica suficiente y adecuada. Evaluar no es simplemente reflexionar sobre los propósitos, sino hacerlo sobre la base de evidencia empírica acerca de aquello que estoy evaluando. Una prueba o examen es una pieza de evidencia empírica acerca de lo que el estudiante conoce y es capaz de hacer. Un proceso de acreditación de una carrera requiere recoger evidencia empírica acerca de cómo funciona la institución y la carrera, cómo se enseña, qué formación tienen los profesores, por qué experiencias educativas pasan los estudiantes, etc. Las pruebas que componen un concurso y los “méritos” que supuestamente se evidencian a través de documentos que presenta cada aspirante con la evidencia empírica en procesos de selección. Tres problemas típicos en las evaluaciones son: a) la falta de evidencia empírica construida en forma sistemática; b) la insuficiencia o inadecuación de de la misma en relación al referente; y, c) la falta de confiabilidad de la evidencia empírica.

Una evaluación no puede ser buena si no son transparentes y apropiados los procedimientos y criterios de valoración que terminan en la adjudicación de puntajes o calificaciones, o en la decisión de aprobación o reprobación, o en la decisión de acreditación o no de una institución o carrera. Tampoco es buena una evaluación cuyos resultados no se utilizan, o bien porque los destinatarios no llegan a comprender dichos resultados, o bien porque no existen los espacios para que los actores involucrados desarrollen un proceso de reflexión y toma de decisiones a partir de los mismos, o bien porque no existe voluntad política o capacidad técnica para dar respuesta a los problemas que la evaluación pone de manifiesto.

5. La tensión entre valores y la eficacia

Al comienzo de la exposición expliqué el título de la conferencia diciendo que la evaluación es un modo de señalar, analizar, estimar, estudiar el **valor** de lo que hacemos en educación, como forma de dar motivos, de persuadir, de inducir, de mover hacia el cambio.

Juan Luis Segundo formula una distinción, que creo relevante introducir en este momento, entre el sistema de valores y el sistema de eficacia⁸. Afirma J.L. Segundo que *“el hombre es el único que ser que intenta imponer un “deber-ser”, es decir, un valor, a la realidad... la lucha, por todos los medios, con que el hombre ha querido, desde su nacimiento en este planeta, arrebatarse a la realidad su fijeza ciega para imprimirle un deber-ser fijado por la libertad”* (p. 72).

⁸ Juan Luis Segundo, La historia perdida y recuperada de Jesús de Nazaret. De los sinópticos a Pablo. Sal Terrae, 1991. Segundo utiliza los términos “fe antropológica” para referirse a los valores e “ideología” para referirse al “sistema de eficacia”.

Pero, para ello, el hombre necesita al mismo tiempo ser eficaz, es decir, “*organizar los medios para adaptar eficazmente la realidad a ese deber-ser establecido por la libertad humana*”, construir sistemas y dispositivos que hagan realidad ese valor o, dicho de otro modo, que transformen la realidad en la dirección fijada por el valor.

Un ejemplo para que lo dicho no quede en un plano abstracto. Una institución educativa, pongamos por caso esta Universidad, se constituye para lograr determinados valores, que están expresados en su Misión, que entre otras cosas expresa el propósito de: “formar hombres y mujeres que, en el ejercicio de su profesión y en su vida personal, sean competentes, conscientes, comprometidos y compasivos”, así como el compromiso de “a partir de la identidad católica e ignaciana, que se distingue por ‘el servicio de la fe y la promoción de la justicia’, desarrollar el diálogo fe y cultura y contribuir a la construcción de una sociedad más justa”.

Ahora bien, lo anterior en principio es una declaración de intenciones. Para hacerse realidad es necesario organizar una serie de medios: carreras, cursos, programas, selección de profesores, ingreso de alumnos, aulas, publicidad, administración, recursos financieros, y un largo etcétera. Esto es lo que Segundo llamaría un “sistema de eficacia”. Sin esto, la Misión de la Universidad no podría realizarse. No pasaría, como dije, de ser una declaración de buenas intenciones.

Pero, al mismo tiempo, advierte Segundo, todo sistema de eficacia corre el riesgo, siempre, de desligarse en mayor o menor grado de los valores que le dieron origen, y transformarse en un fin en sí mismo. Segundo pone como ejemplo lo ocurrido con los regímenes socialistas de Europa Oriental. Afirma que fueron exitosos en implantar una sociedad en que la propiedad de los medios de producción estuviese en manos del estado. Fueron eficaces en ello. Pero no lograron realizar los valores de justicia, solidaridad, felicidad, hermandad entre los hombres que prometieron, una sociedad más humana. Cito a Segundo: “...la reproducción descontrolada de un sistema que se ha mostrado eficaz para construir una sociedad caracterizada por la colectivización de los medios de producción. O, para decirlo de otra manera, de una ideología que habría tenido ‘éxito’ en abrirse camino a través de las resistencias de la realidad económica y social. Solo que, una vez obtenido ese éxito, olvida para qué. *El método exitoso se vuelve conservador y represivo, porque no se confronta con los ideales que lo concibieron* no por sí mismo, sino por el hombre nuevo o la nueva sociedad, más humana y feliz, que de allí debería surgir... lo que era un medio se absolutiza en realidad pura y simple, siguiendo la ley del mínimo esfuerzo”. Y en otro lugar: “...existe un ‘hombre unidimensional’ que, ocupado en los problemas de la eficacia, olvida el para qué del éxito que busca. En otros términos, que toma el ‘éxito’ como sinónimo de valor o sentido. Una sociedad tecnológica como la que existe hoy en los países capitalistas y socialistas parece no plantear conciente y explícitamente sino problemas de eficacia y rendimiento”(p. 74).

Volviendo al ejemplo de esta Universidad, o de otras instituciones educativas, siempre está presente el riesgo de tener éxito en cuanto a funcionar y sobrevivir como institución (tener alumnos, cubrir el presupuesto, ampliar las instalaciones, obtener reconocimiento social) pero al costo de no estar cumpliendo lo definido como Misión (por ejemplo, porque los egresados no fueran compasivos, ni comprometidos, ni concientes, aunque seguramente sí competentes).

Estamos entonces ante un doble riesgo que todo emprendimiento educativo debe asumir y elaborar.

El primer riesgo es el de proponerse una serie de valores y fines, pero carecer de un sistema de eficacia para hacerlos realidad. Este es un riesgo típico en educación. Muchos educadores tienen un fuerte discurso orientado a los valores y los grandes fines y principios de la educación, pero carecen de reflexión suficiente acerca de los instrumentos para ponerlos en práctica.

El segundo riesgo es el de la distancia entre los valores propuestos y el sistema de eficacia que logremos construir. Esta distancia, por otra parte, es inevitable. Al respecto J.L. Segundo afirma: "Nadie es enteramente coherente con su propio sistema de valores a la hora de actuar en medio de la complejidad de lo real". Sería ingenuo esperar la perfecta realización de los valores que nos proponemos construir.

Aquí es donde entra la evaluación con un doble papel. Por un lado, necesitamos evaluar el "sistema de eficacia", es decir, en qué medida estamos logrando algo que "funciona" y qué debemos hacer para mejorarlo. Pero, sobre todo, la evaluación debe llevarnos a plantearnos en forma sistemática –es decir, con instrumentos apropiados- el problema de la realización de los valores que dan sentido a un emprendimiento educativo. La evaluación debe mostrarnos qué tan lejos estamos de esos valores y si estamos o no avanzando en la dirección correcta. Debe ayudarnos a pensar qué debemos hacer para que nuestra práctica individual o institucional sea más coherente con nuestros valores. La "evaluación como motor del cambio" significa que la evaluación puede "movernos" a realizar cambios para avanzar en la dirección que los valores que adoptamos indican y no en otra.

En este punto quiero dejar una postura probablemente polémica. Me temo que muchos esquemas de evaluación de calidad que nacen en el ámbito de las empresas y son aplicados a la educación, se fijan casi exclusivamente en el tema de la eficacia o éxito de la institución para funcionar en el mercado: los procesos de gestión, la satisfacción del cliente, etc., pero no otorgan la importancia necesaria a la cuestión de la realización de los valores y propósitos de la institución. No quiero decir que lo primero no sea importante. Lo que sí quiero decir es que no puedo aceptar una

concepción de calidad que no se plantee seriamente la cuestión del acercamiento o distancia con la Misión y valores que la institución tiene.

Por ejemplo, con acierto el documento acerca de la responsabilidad social de la Universidad Católica expresa: “tal gestión requiere construir los indicadores cuantitativos y cualitativos necesarios, que nos permitan evaluar la efectiva formación de nuestros Alumnos y Docentes para la responsabilidad social, la verdadera integración de los problemas sociales en la Docencia y la Investigación y el impacto real que nuestras acciones institucionales generan en el desarrollo y fortalecimiento de la sociedad uruguaya” [17]

“La Fe que obra la Justicia ha de ser entendida como un reto para evaluar permanentemente nuestra institución, nuestras prioridades docentes y curriculares y el tipo de profesional que formamos.... si nuestra Universidad no sintiese la necesidad de este tipo de evaluación, no debería extrañarnos si se queda sola... sin nada que realmente valga la pena ofrecer a la coyuntura actual que vive el país y la región” [19]

Comparto totalmente el foco que el documento pone en cuanto a qué hay que evaluar, pero discrepo con las últimas afirmaciones. Puede ocurrir perfectamente que sin este tipo de evaluación la Universidad no se quede sola en absoluto. Puede ocurrir que simplemente evaluando la tasa de egresos o la inserción de los egresados en el mercado de trabajo, la Universidad aparezca como exitosa, aún cuando no logre nada en materia de “la Fe que obra la Justicia”. No se va a quedar sola, porque al mercado le interesan otras prioridades. Por el contrario, la soledad puede venir justamente de recorrer el camino de “la Fe que obra la Justicia”, porque esto puede alejarnos de las demandas del mercado.

Por eso creo muy lúcida la distinción que nos invita a hacer Juan Luis Segundo entre el éxito y la realización de los valores y el riesgo que advierte en cuanto a que el éxito se transforme en la razón de ser de la institución.

Estas categorías pueden aplicarse a otras situaciones educativas, por ejemplo, a lo que ocurre con un profesor o maestro ante la responsabilidad de llevar adelante un curso. El curso tiene determinados propósitos, y para alcanzarlos el docente necesita construir un “sistema de eficacia”, es decir, un conjunto de materiales, lecturas, actividades, exposiciones, evaluaciones dirigidas a esos propósitos o intenciones educativas. No es extraño observar una distancia importante entre los propósitos y el “sistema de eficacia” en la docencia, es decir, una falta de “alineamiento” entre lo que se pretende lograr con el curso y las actividades que se proponen o la forma de evaluar. Es bastante común, por razones diversas y complejas, que el docente termine adoptando una rutina de trabajo que le permite “sobrevivir” al día a día en el aula, aunque esta rutina no conduzca

mayormente a realizar las intenciones educativas. Nuevamente, la evaluación, en este caso de las prácticas de enseñanza, puede ayudar a reflexionar sobre esta distancia entre propósitos o valores y prácticas, a valorar la situación y a “moverse” en una nueva dirección.

6. La evaluación como motor del cambio en las instituciones educativas

Antes de pasar al plano del sistema educativo, etapa final de esta conferencia, quiero proponer algunas reflexiones adicionales acerca de la evaluación como motor del cambio en las instituciones educativas.

No voy a reiterar lo ya dicho, pero sí quiero detenerme un instante en un tema relacionado, el de los procesos de acreditación institucional y de carreras. Estas reflexiones valen tanto para la Universidad como para los colegios católicos, dado que AUDEC está comenzando a trabajar en esa línea. Sin ánimo de menoscabar la importancia de lograr una “acreditación de calidad”, creo conveniente alertar acerca del riesgo de que algunos de dichos procesos se transformen simplemente, o bien en rituales de carácter burocrático –una serie de trámites que debemos cumplir para obtener un reconocimiento- o bien en un desvío de energía y recursos –me refiero en especial al tiempo de personas de la institución, más que al dinero- hacia procesos que pueden estar sustentados en valores diferentes a los de la institución o que pueden simplemente ignorar el tema fundamental: en qué medida nuestros estudiantes alcanzan la formación que nos proponemos brindar. Uno puede poner mucha energía en cumplir criterios tales como poseer cierta cantidad de computadoras, cierta cantidad de publicaciones e investigaciones, cierta cantidad de profesores con doctorado y maestría, pero ignorar cuál es el aporte que nuestros egresados están haciendo a la sociedad.

Reitero, no estoy diciendo que los procesos de acreditación no sean importantes. Sí estoy diciendo que no deberíamos dejarnos llevar por la lógica del prestigio social y el reconocimiento externo y que no deberíamos dejar de tener en el foco de atención la misión que da sentido a nuestra institución. Y, en todo caso, que lo que importa es el proceso de reflexión interna que puede generar el proceso de acreditación.

Por otro lado, creo que hay un terreno enorme para avanzar en relación a los modos en que evaluamos a los estudiantes dentro de las escuelas, los liceos, las universidades. Y me refiero tanto a las evaluaciones con fines de acreditación (aprobar o reprobar un curso) como al uso de la evaluación con una finalidad formativa a lo largo del proceso de un curso. Creo que hay mucho por hacer, en primer lugar, en cuanto a explicitar mejor las metas de aprendizaje de los cursos, más allá de un listado de temas a estudiar.

En segundo lugar, hay mucho por hacer en cuanto al diseño de actividades e instrumentos de evaluación que sean coherentes con esas metas, que exijan al estudiante demostrar capacidad de reflexión, capacidad de análisis, capacidad para pensar científicamente, capacidad para pensar en las implicancias sociales de los temas, capacidad para pensar éticamente, en torno a los problemas de la disciplina de que se trate.

En tercer lugar, hay mucho por hacer en cuanto al uso de los resultados de la evaluación para orientar específicamente el proceso de aprendizaje de los estudiantes. El argumento es que no hay tiempo. Pero deberíamos crearlo, de modo que aquellos estudiantes que no logran los aprendizajes, reciban orientación acerca de cuáles son sus dificultades y qué hacer para corregirlas. Hacer esto bien exige dos cosas básicas, además de una buena evaluación. Esas dos cosas son: a) tiempo para atender a los estudiantes personalmente; y, b) capacidad del docente para comprender los procesos internos y las dificultades del estudiante. Esto último es poco frecuente entre los profesores, que más bien no entienden “cómo es posible que el estudiante no logre entender algo tan obvio”. Al mismo tiempo, debo decir que he presenciado una cantidad de situaciones en que un estudiante, que en el contexto de la clase está completamente bloqueado y todo le parece “chino”, cuándo es atendido personalmente por alguien que es capaz de comprender su proceso de pensamiento y sus concepciones erradas o parciales, finalmente se destraban, se “iluminan” y logran no sólo entender de qué se trata, sino comenzar a gustar de la disciplina en cuestión. Cuanto más temprano hagamos esto, mejor. Cuanto más tarde lo hagamos, más difícil será destrabar ciertos bloqueos.

Lo anterior desemboca naturalmente en otro desafío, el del perfeccionamiento permanente de los docentes. Enseñar no debería reducirse a contarle a los estudiantes lo que escribió fulano y lo que dijo mengano, por más eminentes que sean esos señores. Tampoco debería reducirse a explicar “temas”. Y, como ya dije, es mucho el terreno a trabajar en perfeccionamiento docente en materia de evaluación. Pues bien, un proceso de evaluación es el mejor punto de partida para cualquier proceso de capacitación o perfeccionamiento. Muchas veces se invierte mucho tiempo y dinero en programas de capacitación que tiene una utilidad muy limitada. Se hacen jornadas, seminarios, en que los docentes aprenden nuevas palabras, los términos de moda en la jerga educativa, pero que les resultan muy poco útiles para modificar su tarea cotidiana. La evaluación, en este caso de las prácticas de enseñanza o del desempeño docente, con una finalidad estrictamente formativa, de reflexión y valoración para la mejora, sin que esté en juego ningún tipo de calificación acerca de los docentes en cuestión es, en mi opinión, el mejor modo de entrar en un proceso de perfeccionamiento que parta de los problemas concretos que los docentes enfrentan en su práctica. Por ejemplo, partiendo de evaluar las evaluaciones que los docentes proponen a los estudiantes, para valorarlas y discutir el modo de mejorarlas. Por ejemplo, partiendo de observar y valorar clases filmadas en video para analizar los modos de trabajar en torno a un determinado

tema. Por ejemplo, partiendo de una revisión de las actividades que se propone realizar a los estudiantes en un curso y confrontarlas con los propósitos del curso. En fin, hay infinidad de modos de implementar un proceso de evaluación formativa de aspectos específicos del trabajo docente que sirvan como punto de partida para un proceso de mejora y perfeccionamiento.

Obviamente, hay que crear los espacios de trabajo para que esto sea posible. Pero, además, la experiencia muestra que no basta con crear los espacios. Muchos espacios de coordinación se han creado en la enseñanza que la experiencia muestra que no son adecuadamente aprovechados. Es necesario crear el espacio, pero también estructurarlo, darle contenido y liderazgo, para que funcione.

Otra vez, quiero dejar una afirmación polémica: si yo fuese director, y tengo que hacer opciones porque los recursos son limitados, priorizaría la inversión en este tipo de evaluaciones antes que en los macro procesos de evaluación institucional, que consumen mucha energía y que para los docentes suelen ser una carga adicional que no aporta nada nuevo a su trabajo específico de enseñanza. No estoy diciendo que no sea importante evaluar la institución en sus diversos aspectos, porque la institución también educa con lo que es como institución. Ya fue enfatizada antes la importancia de analizar en qué medida el modo de ser institución está acorde con los valores que se quieren realizar. Pero, sí estoy diciendo que hay que otorgar un lugar privilegiado en la agenda de prioridades –y en la asignación de recursos- a la evaluación para la mejora del trabajo de enseñanza en las aulas, porque allí se juega el partido principal.

Una última reflexión respecto a la evaluación en las instituciones educativas, probablemente también polémica, pero que siento como una obligación de conciencia realizar, tiene que ver con la evaluación con fines de selección de estudiantes.

Un querido amigo, Felipe Martínez, director del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de México, acuñó una frase que dice: “Una escuela que selecciona es como un hospital para sanos”. Yo siempre digo que afirmar que Harvard es la mejor Universidad es una tontería. Permítanme un ejemplo muy poco académico: es como poner una escuela de fútbol, dejar ingresar solamente a Ronaldinho, a Forlán, a Riquelme y después decir, “nuestros egresados son unos crack”. A Harvard debe acceder algo así como el 0,01% más selecto de los estudiantes universitarios de todo el mundo, que a su vez ya constituyen una selección muy fuerte de los jóvenes del mundo.

Esta es la fórmula infalible del éxito educativo: seleccione a los mejores estudiantes y ponga exámenes exigentes. Aunque no se enseñe bien, la excelencia académica está asegurada.

Este punto es clave. ¿Cuál es el criterio primordial para establecer el valor de una institución educativa? ¿La “excelencia académica” de sus egresados? ¿Los valores y actitudes de sus egresados? ¿O el grado en que la institución, mediante la enseñanza y otras experiencias educativas, logró que estudiantes que inicialmente tenían un “nivel académico” bajo hayan mejorado? ¿O el grado en que la institución logró “mover” a sus estudiantes hacia actitudes y valores que no poseían al inicio?

Nuevamente aclaro, no estoy diciendo que la llamada “excelencia académica” no sea un valor a buscar. Sí estoy diciendo que no hay mérito alguno en una institución en que dicha “excelencia” está asegurada desde el comienzo a través de la selectividad, independientemente de que lo que la institución haga sea bueno, regular o intrascendente.

Por supuesto aquí hay que hacer una operación reflexiva de sintonía fina, para no sobresimplificar las cosas. A lo dicho es preciso agregar el siguiente hecho: el resultado de la labor educativa depende siempre de dos actores, el que educa (el docente, la institución) y el educando (el estudiante). Esto es algo que muchos analistas de la educación no alcanzan a comprender y creen que es posible juzgar a las instituciones y a los docentes exclusivamente a partir de los resultados educativos. Sin embargo, el resultado, sea este considerado en términos de conocimientos, de capacidades o de valores, depende tanto de lo que el educador hace, como del esfuerzo y compromiso del educando, así como de lo que el educando ya trae consigo en su mochila.

Por tanto, es absolutamente legítimo que una institución o un docente ponga exigencias fuertes en materia académica, pero a condición de que también ponga todos los medios educativos para que todos los estudiantes tengan la oportunidad de lograr alcanzar esas exigencias, poniendo de sí el esfuerzo y el compromiso necesarios. Lo que no considero legítimo es limitarse a poner las exigencias, y luego deshacerse de los estudiantes que no logran alcanzarlas.

7. La evaluación como motor del cambio en el sistema educativo

Dejo el tema anterior abierto, espero haber contribuido a levantar una cuestión delicada y compleja, y paso a la parte final de esta conferencia, en la que quiero analizar el tema de la evaluación como instrumento para “promover” en el nivel del sistema de educación formal básica y media (no voy a incluir a la educación terciaria ni ámbitos de educación no formal).

La cuestión de cómo impulsar el cambio en la educación es particularmente compleja. La educación es una actividad particularmente resistente al cambio. Todos quienes nos dedicamos a la educación sabemos que promover cualquier cambio es difícil. Aunque en realidad la situación

es más bien paradójica: hay muchos cambios pero todo sigue igual. Es algo así como la síntesis perfecta entre Heráclito y Parménides. Por ejemplo, los planes y programas de estudio de educación media y de formación docente han cambiado varias veces desde 1985 hasta el día de hoy, en que estamos comenzando el año con un nuevo plan de estudios en la educación media superior. Pero, los cambios en los planes y programas en general no se tradujeron en cambios positivos en la experiencia educativa de los estudiantes.

Mi opinión es que una de las principales razones por las cuales es tan difícil cambiar es que, contrariamente a la mejor tradición nacional y a la retórica de los discursos, entre los educadores existe muy poca capacidad de tolerancia y de respeto por la diversidad de puntos de vista.

Muchos grupos de poder en educación parten del supuesto de que sólo son legítimos los cambios que sean fruto de la participación y el consenso, entendiendo por consenso el acuerdo con sus propias visiones sobre qué hacer con la educación e ignorando, deliberadamente, que el consenso en cualquier área de la vida de una sociedad democrática es imposible.

Ahora bien, en beneficio del sistema educativo, es importante señalar que sí existe un importante grado de acuerdo en torno a los valores y fines de la educación nacional.

En la Declaración Final del Congreso Educativo realizado en noviembre pasado se expresa:

“...desde la realidad concreta se propone formar sujetos libres, críticos, solidarios y comprometidos con la transformación de la realidad... “La Educación es un Derecho Humano inalienable e irrenunciable. El Estado debe garantizar que todos los sujetos puedan acceder a ella durante toda su vida...”

“Concebimos como fines de la Educación Pública:

- Formar personas libres, de espíritu reflexivo, capaces de comprender la realidad y de construir alternativas de vida digna, justa y solidaria.
- Contribuir a la plena realización de seres humanos integrales, apuntando al desarrollo de todas sus potencialidades individuales y a su inclusión libre y responsable en la comunidad nacional y mundial.
- Universalizar y democratizar el acceso y la producción del conocimiento, poniéndolo al servicio de un país culto, próspero y solidario”.

La coincidencia con lo que aparece expresado en la Misión de la Universidad Católica es bastante notoria. Más aún, los documentos de la Asociación Uruguaya de Educación Católica (AUDEC), se señala: “Proponemos que las instituciones educativas, mediante el proyecto educativo y el equipo de educadores, colaboren en el desarrollo integral de las personas consideradas desde la

totalidad de sus dimensiones (corporalidad, inteligencia, sentimientos, voluntad), de sus relaciones (consigo mismo, con los otros, con el mundo y lo trascendente), y en la doble perspectiva personal y social (promoción colectiva, compromiso por la transformación de la sociedad)....

“Por ello proponemos centrar las instituciones educativas en el educando. Ellas existen para favorecer en cada educando un proceso de crecimiento personal y social que lo conduzca a la plena madurez humana, que le permita descubrir su vocación, lo haga protagonista de su propia vida, y capaz de darle significado y sentido a su existencia.... desde nuestros colegios intentamos educar para la ciudadanía desde una perspectiva solidaria y comprometida en la construcción de una sociedad más justa y más humana”.

El problema no está entonces en que existan grandes discrepancias acerca de los valores a realizar y los fines de la educación.

El problema radica en los medios. Recordemos en este punto a Juan Luis Segundo: un sistema de valores sin un sistema de eficacia no pasa de ser un conjunto de buenas intenciones. Creo que, efectivamente, para algunos el problema principal es reivindicar los valores y los fines, pero no se plantean el problema de los instrumentos.

Al mismo tiempo, para algunos grupos, que son pequeños pero que han demostrado tener un importante peso político, la fórmula para cambiar la educación es bastante simple: más recursos, autonomía y cogobierno. Los recursos, junto con una determinada estructura de gobierno de la educación, garantizarían el logro de los valores y fines de la educación nacional.

Cabe recordar en este momento la crítica que Juan Luis Segundo hizo a los regímenes socialistas soviéticos: lograron, al menos durante varias décadas, hacer funcionar las sociedades y las economías. La fórmula de eficacia en principio era simple: se trataba de lograr la propiedad estatal de los medios de producción y la planificación central de la economía. Pero no lograron realizar los valores prometidos.

Con la educación puede ocurrir algo parecido. Tal vez se tenga éxito en hacer funcionar el sistema educativo sobre la base de la autonomía y el co-gobierno, o con alguna fórmula intermedia que el Parlamento Nacional resuelva. Pero, sin restar importancia a dicho debate, es importante no olvidar que, así como los cambios en los planes y programas no garantizan que haya cambios en la enseñanza y en el aprendizaje, un cambio en la forma de gobierno no garantiza en absoluto el logro de los valores y fines propuestos para la educación, que es lo que en definitiva importa.

Pero además, recordemos nuevamente a J.L. Segundo: ningún sistema de eficacia realiza plenamente los valores que se propone. Por eso necesitaremos siempre evaluar y seguir buscando el cambio. Por esta razón la evaluación sistemática del quehacer educativo en todos sus niveles es un medio privilegiado para mantener al sistema educativo revisándose, criticándose a sí mismo en forma sistemática y “moviéndose” hacia sus fines.

La apuesta del gobierno nacional para promover el cambio en el estado parece otorgar un papel central a la evaluación. En uno de los documentos sobre la reforma del estado se señala: “Los funcionarios públicos deberán ‘rendir cuentas’ con evaluaciones permanentes de desempeño. La remuneración estará ‘ligada’ al cumplimiento de ‘compromisos de gestión’”. Habrá “una radical modernización de la gestión de los servicios públicos... debe haber ‘sistemas objetivos y eficaces’ de evaluación de desempeño... Los funcionarios de ‘alta dirección’ estarán sujetos al cumplimiento de sus acuerdos de gestión... y “se procurará que sean evaluados objetivamente por jerarquías políticas, por representantes de sus pares y por la ciudadanía”... “Esta forma de encarar la gestión pública permite transparentar a la ciudadanía los compromisos del gobierno, que así se transforman en compromiso con el ciudadano y permiten un control social del cumplimiento del plan de gobierno, la capacidad de detectar errores y la acción correctiva que corresponda”... un Estado “orientado a la transparencia y participación de la ciudadanía”.⁹

La educación estatal es el aparato más grande del estado uruguayo. Es de esperar que este enfoque de la evaluación como herramienta central para mejorar los servicios del estado y la gestión pública se apliquen también a la educación.

Porque, además, en educación la cuestión es más compleja que en otros servicios públicos. Los fines y valores propuestos para la educación suponen una muy fuerte exigencia ética y profesional sobre los educadores. El único modo de transmitir valores es a través de testigos calificados, en quienes se deposita la confianza y por quienes se “apuesta”. La educación requiere testigos calificados. Los fines de la educación requieren de un cuerpo docente que sea testigo de esos valores. Y la evaluación permanente es un medio para propiciar que esos testigos lo sean realmente, para ayudarnos a todos quienes estamos en esta tarea a no apartarnos del rumbo que nos fijamos. Esta es una tarea cotidiana, personal y de equipo, intransferible.

8. Siete desafíos en materia de evaluación en el sistema educativo

Para terminar quiero enumerar rápidamente siete grandes desafíos que creo debería asumir, o al menos considerar y discutir, la política educativa en materia de evaluación a nivel del macro-sistema. Se trata de siete puntos medulares en los que mejorar la evaluación tendría, en mi opinión, un impacto importante en la mejora de la educación.

⁹ Diario El País – 12/02/2007

a. La evaluación del desempeño docente como parte de una sistema de carrera profesional

Crear un sistema de evaluación del desempeño docente que permita establecer un tipo distinto de carrera docente, basada en el compromiso y la capacidad profesional. De este modo, los mejores docentes desempeñarían roles tales como Coordinador de departamento, orientador de nuevos docentes, profesores adscriptor de práctica, evaluador de pares. Esto generaría una dinámica positiva en el sistema, permitiría aprovechar el potencial de los docentes más formados y comprometidos con su labor profesional. Significaría un reconocimiento que hoy el sistema no hace. Como dice el tango, “Todo es igual, Nada es mejor, Lo mismo un burro que un gran profesor. No hay aplazados, ni escalafón, los inmorales nos han igualado”.

b. La evaluación en los procesos de selección de personas

Está íntimamente relacionado con lo anterior y ya me he referido a ello. Sólo querría agregar que la ANEP debería tener una agencia especializada en procesos de evaluación de personal y en procesos de evaluación para la selección, que reemplace a las antiguas “oficinas de concursos” y que tenga un rol orientador de todos los procesos de selección para el desempeño de diferentes funciones. Como ya dije, es una inversión que tendría un fuerte impacto en la mejora de los niveles de conducción y formación del sistema.

c. La acreditación para el desempeño de la profesión docente

También lo mencioné antes, uno de los desafíos que la ANEP debería asumir es el de revisar el proceso mediante el cual se obtiene el título docente. Además de la exigencia de aprobar cursos y de aprobar la práctica, debería haber algún tipo de evaluación más integral y sistemático a la hora de entregar el título, que constituye una certificación de aptitud para el desempeño de la profesión y para educar a otros.

d. Reemplazar la repetición de cursos como respuesta a la insuficiencia en el aprendizaje

Está abundantemente demostrado que el hecho de repetir cursos no tiene el resultado supuesto: que los estudiantes que repiten, al cabo de un año adicional, logren un nivel de conocimientos similar al del resto de los estudiantes que culminan el grado en cuestión. Por el contrario, hay evidencia y reflexión abundantes acerca de los inconvenientes de la repetición: el estudiante queda separado de sus compañeros, es una experiencia de fracaso que tiene impacto negativo sobre la autoestima y la identidad escolar, en muchos casos termina en deserción. Pero hay también evidencia abundante acerca de los problemas de la promoción automática: los estudiantes avanzan en el sistema sin lograr los aprendizajes necesarios. El país ha hecho ensayos poco exitosos como los cursos de recuperación, reparación, etc.

¿Qué hacer entonces? En mi opinión una solución posible pasa por tener pruebas nacionales cada grado, a las que todos los estudiantes deben presentarse cuantas veces sea necesario. No aprobarla no implica que el estudiante repruebe el grado, pero sí que deberá volver a rendir la prueba en un siguiente período. Su escuela o liceo tiene la obligación de prepararlo para esa instancia y ayudarlo a subsanar las insuficiencias que la prueba haya puesto de manifiesto. Si las pruebas son buenas, un sistema así tiene la ventaja de establecer un objetivo claro a las instancias de recuperación o compensación que se establezcan.

e. La acreditación al final de la educación media

En un sentido similar, creo que es necesario pensar en algún tipo de examen final en el Bachillerato. Es sabido que los conocimientos y capacidades con que egresan los estudiantes de dicho nivel son absolutamente heterogéneos. Algunas Universidades y, sobre todo, varias Facultades de la Universidad de la República que aplican pruebas de diagnóstico a los estudiantes que ingresan, lo saben. La heterogeneidad debe ser mayor que la diagnosticada, dado que sólo están representados los bachilleres que continúan estudios universitarios, no la totalidad de los mismos. Por lo tanto, un buen conjunto de exámenes nacionales al final del Bachillerato constituiría una política de transparencia hacia los propios estudiantes y la opinión pública: que se ponga a la vista cómo egresan los muchachos de cada centro de enseñanza. Sería una forma de hacer más responsables a las instituciones educativas. Implicaría una economía de esfuerzos en materia de elaboración de exámenes. Obligaría a todos los profesores y liceos a garantizar a todos los estudiantes un conjunto de conocimientos y capacidades fundamentales.

f. La evaluación de la implementación del currículo y de los logros educativos

El sistema educativo nacional ha tenido un desarrollo incipiente pero importante en materia de evaluaciones nacionales en la educación primaria, que es mirado con interés desde otros países. No voy a abundar en esto porque he sido parte de la experiencia. Pero creo que el modelo de evaluación desarrollado en Primaria, con devolución de resultados a cada escuela, con participación de las escuelas aplicando pruebas en forma autónoma y con instancias de formación en servicio vinculadas a los resultados, ha tenido un cierto impacto en la comprensión de los maestros sobre el enfoque de la enseñanza de la Lengua y de la Matemática, así como en las prácticas de enseñanza. Creo que el caso de Primaria es un buen ejemplo de cómo sin cambiar el Programa Escolar y usando la evaluación como herramienta de aprendizaje, es posible generar cambios en las prácticas de enseñanza.

Creo que Uruguay debería desarrollar y profundizar esta experiencia, ya que queda aún mucho por hacer. Por ejemplo, uno de los desarrollos que sería interesante explorar es la evaluación de la implementación del currículo intencionado. ¿Qué tanto de lo que está en los programas de estudio llega a las aulas y de qué modo? ¿Cuánto cambia la experiencia educativa de los estudiantes cuando se instrumenta un nuevo plan de estudios?

Del mismo modo, que creo que debería continuar participando en las evaluaciones PISA de la OCDE, ya que aportan una mirada relevante hacia lo que ocurre en otros países y nos saca de la auto-referencia.

g. La evaluación de la gestión de los centros educativos

Por último, creo que a nivel de la educación estatal también debería impulsarse algún esquema de evaluación de los centros de enseñanza. Es un tema que hay que pensar, pero creo que el sistema de Inspección debería ser revisado y reformulado, en especial en el marco de las políticas de evaluación de la gestión pública que el gobierno está impulsando para la reforma del estado. Creo que es algo que no se puede trasladar mecánicamente al ámbito de la enseñanza, que tiene sus características y exigencias propias, pero sí se debería pensar en cómo traducir el espíritu de esa iniciativa a la evaluación de la gestión de los centros educativos.

Bien, les agradezco la paciencia de haber llegado hasta el final. Espero que lo expresado sirva, en primer lugar, para valorar la importancia de la evaluación en la educación y para ayudar a cada uno a hacer mejor las evaluaciones que le toca realizar. Evaluar bien es una tarea compleja pero, la inversión que exige hacerla bien sin duda da frutos en “mover” hacia el cambio y hacia los valores que queremos construir.

No puedo terminar sin mencionar algo que muchos de ustedes saben. Justamente en virtud de la importancia de la evaluación educativa como herramienta para el cambio y la mejora, la Universidad ha iniciado este año la puesta en marcha de un Instituto de Evaluación Educativa, y ese es el motivo de mi retorno a la Universidad. De modo que esperamos construir un espacio desde el cual apoyar los esfuerzos por hacer mejores evaluaciones, en diferentes planos, tanto a nivel nacional como en la región de América Latina.

Al final, quiero recordarles al tolteca, para que nos sirva a todos como invitación, en este año 2007, a “dialogar con nuestro propio corazón”, al encuentro con uno mismo, a recuperar el gusto por hacer bien la tarea que a cada uno le corresponde y “a dar vida a las cosas que nos toca realizar”. Muchas gracias.