

# EL VALIOSO *FEEDBACK* DE LA EVALUACIÓN EDUCATIVA

**Oscar Cázares**

Investigador del área educativa, asociado a la Dirección General de Evaluación de la Subsecretaría de Planeación y Coordinación de la SEP. Ha acompañado y asesorado a las entidades federativas del país en investigaciones cualitativas de programas compensatorios en las escuelas (1998-1999) y los factores asociados a los incrementos o decrementos drásticos de rendimientos en las escuelas (1999-2000)

---

## **I. EVALUACIONES ESPURIAS**

Cualquier acción humana, concertada socialmente<sup>1</sup>, implica la inversión de algún tipo de recursos –de tiempo, económicos, materiales o de otro tipo-, que son empleados como medios necesarios para alcanzar los fines deseados por un grupo de personas.

Pocas veces, sin embargo, las personas se preocupan por establecer con claridad y precisión el tipo de efectos que ha tenido o los que esté teniendo en el momento, este tipo de acciones concertadas, sobre los objetos o las personas en las que se pretende influir en el curso de su desarrollo.

En la mayoría de las ocasiones los grupos de personas y las instituciones que emiten acciones concertadas intencionales, reciben información de regreso en forma parcial y subjetiva. De esta manera las personas desarrollan solamente conocimientos intuitivos con relación a la manera en que la implementación de alguna acción concertada está operando a favor de los objetivos preestablecidos.

Las intuiciones sobre los resultados que se están obteniendo por tal o cual acción concertada, son sólo eso, percepciones aisladas y poco sistemáticas respecto del impacto esperado en la dirección planeada.

En otras ocasiones, quienes han implementado algún tipo de acción concertada, no tienen en mente la idea de obtener realimentaciones que les permitan conocer con oportunidad si lo que se está haciendo conduce al alcance de las metas. Resulta importante decir que muchas acciones concertadas que se traducen en programas sociales o el establecimiento de instituciones públicas o privadas, nunca han tenido la intención sincera de conseguir las metas que les da sentido a su existencia. Sólo se han establecido para cubrir algún hueco en la organización social.

Por eso es que muchas instituciones y programas sociales sobreviven, sin tener un conocimiento exacto sobre su funcionamiento o probables impactos a favor de las

---

<sup>1</sup> En este artículo "las acciones concertadas" se refieren a la organización de las acciones que un grupo de personas ha llevado a cabo para influir en el curso de algún fenómeno social a través del establecimiento de instituciones y la creación de programas sociales (educativos en nuestra temática)

metas planeadas. Se establecen desde el principio por presiones o justificaciones políticas con las que se ha pretendido satisfacer determinadas demandas de los diferentes grupos sociales, aunque el monitoreo y la evaluación del impacto, notablemente queda fuera de la planeación.

La evaluación de los efectos (periódicos, intermedios o finales) puede que no sea algo deseable para quienes implementan acciones concertadas como los programas sociales o la creación de instituciones, debido a que existe el temor de que la evaluación arroje la conclusión de que los resultados no están siendo alcanzados, que la estrategia seleccionada no fue la más adecuada o bien que se estén produciendo eventos no esperados o colaterales. Quizás se piense que las conclusiones a las que se podría llegar mediante la evaluación pueden perjudicar a algunas personas en su función, puesto o desempeño y que por lo tanto sería mejor para ellos que no se llevara a cabo ningún tipo de análisis sobre la realidad de lo que se está haciendo. Probablemente esta sea una de las razones por las que algunas personas consideran a las evaluaciones como procesos inocuos con los que no se obtiene nada utilizable.

### **“A LA CAZA DE LOS CHIVOS EXPIATORIOS”**

Por otro lado hay quienes han empleado la palabra evaluación *-y que quizás hayan realizado un proceso poco sistemático apoyándose en este concepto-* con la idea predeterminada de fiscalizar el trabajo de las personas tratando de encontrar “chivos expiatorios” en los cuales dejar caer las culpas por el imperfecto funcionamiento de las instituciones o los programas.

Una buena parte de quienes se sujetan a evaluaciones obligadas, externa temores y el miedo de que de alguna forma recibirán represalias. Generalmente estos son procesos no compartidos de evaluación, en los cuales los beneficiarios de las acciones concertadas y los responsables operativos, no son tomados en cuenta. Son evaluaciones que llevan una dirección vertical frecuentemente planeada por los mismos que han propiciado la formación de instituciones o programas sociales. De este modo la evaluación se ha desviado de sus fines genuinos y primordiales. No se inicia con una evaluación buscando culpables o errores que permitan castigar a las personas. De hecho este tipo de evaluaciones con estos fines no explícitos, no brindan información objetiva a los evaluadores, por lo que las distorsiones en los datos, producen más ineficacia en la institución o programa.

La evaluación no es tampoco una auditoria en el sentido tradicional de la palabra. No se tiene la idea de que evaluar significa establecer las relaciones entre los recursos asignados y los objetivos planeados. Esta actividad reside en la búsqueda de la eficiencia del sistema, instituciones o programas establecidos.

## **II. LAS EVALUACIONES GENUINAS**

Las evaluaciones que tienen la intención de formarse juicios objetivos e imparciales sobre los efectos de las acciones concertadas derivadas del establecimiento de

instituciones o programas, son procesos que distorsionan en mucho menor grado la realidad que se quiere conocer a través de la práctica de la evaluación y por lo tanto arrojan datos valiosos sobre el comportamiento del objeto del estudio evaluativo.

Este tipo de evaluaciones tiene generalmente varias características importantes:

1. Se origina con la finalidad de realimentar a la institución o programa con la idea de proporcionar información oportuna sobre su curso y en su caso reorientación sobre la marcha. No forma culpables, sino que incorpora a las personas involucradas en el perfeccionamiento de sus funciones.
2. Es participativa, en cuanto deja de "llegar desde arriba", para tomar en cuenta a los involucrados, desde el diseño de la planeación hasta la ejecución y resultados. También resulta participativa porque en el proceso y en los resultados finales se imprime la "voz de los beneficiarios" o de los afectados.
3. Se realiza para suministrar información a quienes tienen la posibilidad de influir en el curso de las decisiones sobre el desarrollo de la institución o del programa que se evalúa.
4. La difusión de los resultados se organiza para ofrecer una visión del empleo de los recursos públicos o privados en las instituciones o programas. Por lo que todos los involucrados en la institución o programa evaluado, conocerán los resultados y el modo en que se llegó a ellos.

### **III. EVALUACIÓN HEURÍSTICA**

La evaluación heurística es parte de las evaluaciones genuinas. Se le conoce de esta forma porque tiene la intención fundamental de "iluminar" el estado y las condiciones en las que se encuentran las instituciones o programas con relación a la justificación de su creación. Se habla, en este sentido, más que de eficiencia, de eficacia. No mide el uso de recursos con relación a los objetivos planeados, sino que obtiene información de lo que se ha logrado con relación a lo que se ha querido conseguir, formando instituciones o creando programas.

La evaluación heurística trata de:

1. Mejorar la capacidad de evaluación de las instituciones o programas, como herramienta de auto perfeccionamiento. En todos los componentes humanos de las organizaciones es posible el mejoramiento que les posibilite conseguir sus objetivos, por lo que la evaluación se convierte en un procedimiento necesario de desarrollo.
2. Orientar a la evaluación como un tipo de gestión pública que implica modificar los mecanismos de dirección de las instituciones o programas. En tanto que

la evaluación es participativa, los directivos, coordinadores o responsables obtienen información más cercana a la realidad de los afectados. Las decisiones de estos, por lo tanto, requieren de incorporar las perspectivas de quienes son tradicionalmente los receptores de las acciones.

3. Establecer a la evaluación como una cultura en la vida de las instituciones y en el desempeño de los programas. No sólo debe ser permanente, sino que en todo momento debe incidir, de alguna forma, en las decisiones para modificar el curso de su desarrollo.
4. Construir la infraestructura de la evaluación dentro de las instituciones o programas. En este sentido la infraestructura de la evaluación debe incluir, por lo menos:
  - Un sistema de información que permita almacenar información y brindar formas de analizar los datos para que se obtenga provecho de estos.
  - Un equipo de personas capacitadas en los procedimientos de investigación que pueda llevar a cabo las evaluaciones necesarias.
  - Directivos y coordinadores conscientes de la necesidad e importancia de las evaluaciones, de tal forma que se conviertan en coadyuvantes de la misma, no opositores de estos procedimientos.
  - Los recursos necesarios para cubrir los costos de las evaluaciones. Preferentemente los recursos deberían de proporcionarse para que los equipos puedan manejarse con márgenes importantes de libertad en la asignación de los recursos, de acuerdo a planes previamente presentados para su aprobación.

#### **IV. PRIORIDADES EN LA EVALUACIÓN**

En la actualidad la evaluación debería dirigirse a tres focos fundamentales juzgados como prioritarios para el buen desempeño y la obtención de mejores resultados en la educación.

##### **1. Evaluación del sistema educativo**

Conocer el estado de los tipos y modalidades de la educación, prescritos en la ley estatal de educación, se torna importante para precisar cuáles son los avances y las debilidades en el funcionamiento del sistema educativo. Determinar las áreas de buen funcionamiento permiten su fortalecimiento y la posibilidad de tener ejemplos manifiestos de mejoramiento, pero también precisar las áreas de funcionamiento irregular, posibilita que el mejoramiento provenga de la misma raíz, produciendo mayor congruencia con las estrategias que hayan de determinarse para conseguir el mejor desarrollo del sistema.

##### **2. Evaluación de programas educativos**

El sistema educativo está empleando recursos obtenidos del presupuesto público de la educación. Muchos de estos recursos se traducen en la creación e implementación de programas educativos de diversa naturaleza (compensatorios, remediales, preventivos, etc.).

Algunos de ellos han tenido cuidado en su planeación, otros no cuentan con lo mínimo en cuestión de programación, pero de alguna forma todos ellos ocupan espacios en la organización educativa, emplean personas y contemplan poblaciones beneficiarias. Es necesario que la sociedad y todos los que integran el sistema educativo conozcan los efectos reales que estos programas están teniendo, para beneficio de los estudiantes (y sus familias) y los profesores.

### **3. Evaluación de las instituciones educativas**

Las instituciones educativas ofrecen resultados diferenciados entre sí. Algunas de ellas cuentan con recursos suficientes para mantener un buen desempeño, unas lo logran pero otras no lo hacen así. Otras instituciones con pocos recursos, tienen desempeños regulares, mientras que otras se destacan por tener logros muy apreciables.

La relación entre mayores recursos y mejores logros no es directamente proporcional por necesidad. No necesariamente el goce de recursos suficientes o excesivos produce los resultados deseados. La eficiencia en el empleo de los recursos puede ser alta, pero no así su eficacia en el logro de resultados. Una evaluación institucional apoyaría la búsqueda de las probables imperfecciones habidas en el funcionamiento de las organizaciones educativas.

**© El contenido de este artículo es  
propiedad de la  
Dirección Técnica  
de la  
Secretaría de Educación y Cultura del  
Estado de Chihuahua  
Producido por Oscar Cázares**