

El desarrollo de una cultura de la evaluación*

Dermot Murphy

Traducido por María Cristina Frodden Armstrong

Este artículo presenta diversos argumentos a favor de una cultura de la evaluación participativa y efectiva, especialmente en instituciones educativas. Plantea la importancia de que los miembros de la organización utilicen la evaluación y sean capaces de discutir sus hallazgos y participar en la toma de decisiones y en la implementación de los cambios a introducirse, de manera que la evaluación contribuya al desarrollo y al aprendizaje. Se mencionan, además, los beneficios personales, profesionales e institucionales que trae este tipo de evaluación y se esbozan unos lineamientos estratégicos para el desarrollo de una cultura de la evaluación participativa y efectiva.

Palabras claves: evaluación participativa, toma de decisiones, cambio educativo, cultura organizativa

This article presents a variety of arguments in favor of a culture of participatory and effective evaluation, especially in educational institutions. It states how important it is for all members of the organization to use evaluation, to be able to discuss its findings, and to participate in decision making and in the implementation of the changes planned, so that the evaluation can support change and development. Personal, professional and institutional benefits, and some strategic guidelines for the development of a culture of participatory and effective evaluation are also mentioned.

Key words: shared evaluation, decision-making process, educational change, organizational culture.

Dans cet article, l'auteur présente les raisons pour lesquelles une politique de l'évaluation efficace est aujourd'hui utile et nécessaire pour la gestion de tout type d'organisation. Selon les finalités et le contexte, différentes techniques peuvent être appliquées. Dans la cas d'une organisation éducative, l'évaluation efficace est une activité démocratique qui débouche sur des prises de décisions et d'actions pour en améliorer le développement. Elle permet ainsi, pour tous ses membres, des apprentissages et des changements constants.

Mots-clés: évaluation efficace, gestion démocratique, organisation éducative.

* Recibido 27-06-02 /Aceptado 29-08-02

INTRODUCCIÓN

Pocas personas reconocen, cuando se les pregunta, que la organización para la cual trabajan tiene una cultura de la evaluación. Al parecer, se asume que el término tiene un significado peculiar, que se refiere a algo especial en vez de a una experiencia general. Sin embargo, luego de una breve reflexión, queda claro que cada organización, como por ejemplo una escuela, un colegio o una universidad, tiene una cultura de la evaluación. Éstas son organizaciones en las cuales constantemente se emiten juicios y se toman decisiones basadas en ellos.

El uso más evidente de la evaluación en la educación es en la evaluación de los alumnos, cuya información puede ser utilizada para tomar decisiones en cuanto a premios, promoción, división en grupos por habilidad o finalización de los estudios. Dentro de la institución, la evaluación de los profesores puede ser menos evidente, puede no ser formal ni estructurada, y por tanto, no ser considerada como evaluación. Sin embargo, los estudiantes y los colegas siempre saben quienes son los “buenos” profesores, de modo que algún tipo de evaluación se lleva a cabo.

La organización puede que no tenga una política de evaluación, pero tendrá una cultura, una manera de hacer y usar, o no usar, la evaluación. En otras palabras, puede o no asumir el enfoque soviético y concebir la evaluación como algo innecesario: “No se necesitaba retroalimentación ni modificaciones porque la teoría proporcionaba todas las respuestas por adelantado” (Glover, 1999: 312).

Las referencias a la cultura de la evaluación implican un enfoque diferente, son escasas y tienen una connotación especial cuando aparecen (por ejemplo, Aspinwall y otros, 1992). Cuando una organización declara que tiene una cultura de la evaluación (y esto puede ser válido en muchos tipos de organizaciones, no sólo en el campo educativo), lo que generalmente quiere decir es que todos los miembros de la organización:

- aceptan el uso de la evaluación;
- entienden por qué la organización utiliza la evaluación;
- pueden diseñar o recibir asesoría acerca del diseño de evaluaciones necesarias;
- utilizan la evaluación, especialmente para apoyar el cambio y el desarrollo.



En otras palabras, se refieren a una política acerca de la evaluación que es conocida y compartida dentro de la organización. Por razones de conveniencia nos referiremos a ésta con el término *evaluación efectiva*.

¿En qué se necesitaría pensar y qué se necesitaría aprender si usted y sus colegas fueran a crear una política similar y a desarrollar una cultura específica de evaluación? Con el fin de discutir un desarrollo de este tipo debemos examinar qué significado le damos al término evaluación y considerar algunas razones por las cuales la evaluación contribuye y es parte integral de diferentes culturas organizacionales. Enseguida consideraremos la especificidad del concepto cultura de la evaluación. Preguntaremos por qué los miembros de una organización la querrían y, si éste se considera un desarrollo valioso, entonces necesitamos comprender qué se necesita para crearla y apoyarla.

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN?

En palabras sencillas, la evaluación trata de indagar acerca de una actividad para ver qué tan bien se está realizando, qué tan efectiva es o para comprenderla mejor. En otras palabras, es una forma de investigación.

Pero no posee un fin en sí misma, pues se lleva a cabo con un propósito específico, para encontrar información utilizable. Es una herramienta de gestión, ya sea organizacional o de clases, y es una actividad sin sentido si sus hallazgos no se usan.

La evaluación se efectúa por distintas personas, para propósitos diferentes. La evaluación para rendición de cuentas controla el desempeño de las personas en su trabajo, o el cumplimiento de las metas de un programa, y típicamente, aunque no de manera exclusiva, los profesores experimentan esta clase de evaluación como una forma de inspección. La evaluación para el desarrollo puede realizarse por profesores que quieren aprender de sus actividades de clase o conocerlas mejor.

Las evaluaciones, entonces, pueden ser a pequeña o a gran escala, y pueden usar una variedad de técnicas: diarios, observaciones de clases, exámenes, experimentos, estudios de casos, entrevistas. El uso de la técnica apropiada dependerá del propósito y del contexto de la evaluación.

Existen varios manuales, sin tener éstos necesariamente el rótulo “evaluación”, que sirven para guiar a los profesores que quieren ser evaluadores (por ejemplo, Altrichter y otros,



1993; Bell, 1993; Patton, 1987; Richards y Lockhart 1994). Existen, además, diversos informes de evaluaciones que muestran lo que pueden lograr los profesores cuando usan la evaluación (por ejemplo, en Bailey y Nunan, 1996; Rea-Dickins y Lwaitama, 1993; Rea-Dickins y Germaine, 1998).

Preguntas para la reflexión:

¿Con qué propósitos de la evaluación ha tenido experiencia?

¿Con qué técnicas de evaluación ha tenido experiencia?

¿POR QUÉ LA EVALUACIÓN TIENE UNA CULTURA?

Si partimos de la idea de que todas las organizaciones tienen una cultura de la evaluación, entonces encontraremos que existe una variedad de culturas y no una forma única de actuar y organizar. Las actitudes diferentes hacia la evaluación apuntarían a diferentes culturas, y bajo éstas empezaríamos a identificar diferentes elementos que influyen en las actitudes y que, dependiendo de cómo funcionen, conforman la cultura organizacional.

Lo mismo que en otras áreas de nuestras vidas, la experiencia influye

en la percepción. Las experiencias con la evaluación nunca son neutras, porque la evaluación influye en la manera como trabajan los grupos y organizaciones, y en los valores establecidos, a menudo tácitos. Una actitud común es que la evaluación es amenazante, porque el término ha quedado asociado para siempre con malas experiencias. Un ejemplo de inspección, duro, pero no por eso único, servirá para ilustrar esto. “Evaluación” era el término utilizado después de la reunificación de Alemania para juzgar el desempeño laboral de los profesores en la antigua RDA, cuyo único propósito era reducir el tamaño de la fuerza laboral. De modo que para muchos de aquellos que fueron afectados, incluso cuando mantuvieron su puesto, el término tendrá para siempre connotaciones negativas. En otro ejemplo, la administración de una universidad pide a los estudiantes que evalúen a sus profesores y luego usa los hallazgos, de manera secreta, para decidir a quién asciende y a quién despide. Otra experiencia que promueve actitudes negativas es la de hacer evaluaciones sin propósito alguno. En este caso se gasta una cantidad enorme de energía en la recopilación de información, la cual después no se usa o se ignora, de manera que los que participaron sienten que malgastaron su tiempo y concluyen que la evaluación no es una parte necesaria de la gestión.



Parece que las actitudes positivas no están tan diseminadas, lo que puede decirnos algo acerca del uso de la evaluación y de la experiencia con ella. Una evaluación puede dilucidar conflictos y mostrar soluciones, como cuando un grupo de practicantes de último año fueron criticados por sus colegas de planta por el uso de la lengua materna en las clases. Los profesores de planta también contravenían la norma de usar en las clases sólo la lengua objeto de estudio, pero criticaban a los practicantes porque habían gozado de becas para recibir entrenamiento en el extranjero. La evaluación mostró los usos específicos que se hacía de la lengua materna y sacó a luz algunas actitudes que complicaban el asunto. Saber lo que estaba sucediendo hizo posible identificar soluciones (Murphy, 1991). Para los que han tenido experiencias similares, la evaluación resulta útil y beneficiosa, puntos sobre los cuales volveremos más adelante.

El comentario anónimo de un profesor de inglés de secundaria resalta las connotaciones negativas y muestra algunos de los elementos claves de la cultura. El comentario proviene de una evaluación que llevé a cabo tres meses después de un breve curso de capacitación.

Perdimos mucho tiempo en la evaluación, que resultó ser algo así

como un debate político con muchos prejuicios. La evaluación para los profesores (de una nacionalidad específica) es como el monstruo de Loch Ness, temen mirar los exámenes y la evaluación con nuevos ojos (positivamente), les gusta ser *poderosos* y decidir qué esta bien y qué está mal. Su único objetivo es *seleccionar* alumnos, no mostrarles el progreso que pueden hacer (énfasis en el original).

Como dijo este profesor, la evaluación es política; su uso es parte de la política y, por tanto, de cómo debemos hacer las cosas. Tiene que ver con información y, si la usamos, con poder. En las evaluaciones organizadas desde arriba, como por ejemplo en una inspección, la información es acerca de usted o yo y de cómo hacemos nuestro trabajo y de los resultados. En las evaluaciones organizadas desde arriba, como en el caso de los exámenes, la información es acerca de los alumnos, y, según lo señala el profesor, el conocimiento que esto proporciona también da poder, debido al uso que el profesor puede hacer de él.

Al definir el mecanismo de poder asociado con la evaluación necesitamos examinar:

- ¿Quién hace la evaluación?



- ¿Quién obtiene y usa el conocimiento?
- ¿Qué tanto poder institucional tienen estas personas?
- ¿Cuál es la cultura comunicacional de la organización?

Estas preguntas apuntan al hecho de que cualquier persona de la organización puede hacer evaluación, que los resultados y usos de la evaluación pueden ser claros o secretos, que las decisiones basadas en los resultados pueden ser tomadas en un nivel apropiado de la jerarquía o no, con o sin consultar. En otras palabras, es posible más de una cultura de la evaluación, pero lo que sí es seguro es que la evaluación tiene un impacto en cómo hacemos las cosas y cómo nos las hacen a nosotros.

Pregunta para la reflexión:

¿Cómo ha afectado su experiencia su percepción de la evaluación?

¿CUÁLES SON LAS IMPLICACIONES DE UNA CULTURA DE LA EVALUACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN?

Si usted y su organización pretenden llevar a cabo una *evaluación efectiva*, deben saber que un acercamiento a tal

evaluación implicará cambios en la cultura individual y organizacional, es decir, implicará alterar “la forma como acostumbramos a hacer las cosas aquí”, cambiar los valores y modificar la diferencia de poder.

Un modelo simple pero eficaz de cultura organizacional propone cuatro tipos básicos: la jerarquía burocrática, el líder con sus favoritos, el equipo orientado por metas y una agrupación informal de *prima donnas* (Handy, 1985). En realidad, una organización puede ser una mezcla de estos tipos y las diferentes culturas pueden ser adecuadas para cada grupo en ciertos momentos. Lo que parece ser más importante hoy en día es la capacidad general de cada cultura para cambiar y adaptarse. El segundo y el tercer tipo de culturas parecen poseer esta capacidad y aceptar y usar el tipo de cultura de la evaluación que proponemos.

La cultura de la *evaluación efectiva* supone que los profesores y otros participantes “internos” (es decir, participantes que integran la institución en vez de provenir del sistema) utilicen la evaluación y sean capaces de discutir sus hallazgos con otros miembros, sin importar su poder relativo en la organización. También podrán discutir los hallazgos, en caso relevante, fuera de la institución. De este modo, el poder en la toma de



decisiones pasa al nivel de implementación y acción, aunque se consulte la opinión de aquellos en otros niveles. El énfasis mayor de este tipo de evaluación caerá en el desarrollo y el aprendizaje; sin embargo, la revisión y la rendición de cuentas no serán dejadas de lado y la evaluación para el desarrollo generalmente contribuirá a éstas (Mackay, 1994).

La experiencia con este tipo de evaluación muestra que democratiza la organización. No funcionará a menos que la comunicación tome la forma de un diálogo en el cual todas las partes escuchan y hablan. Puede redistribuir el poder, en la medida en que se espera un acceso más abierto a la información y una toma de decisiones más abierta. Las metas pueden cuestionarse y discutirse, mientras los cambios son participativos y no se imponen simplemente desde arriba, lo cual es una forma de dirigir los cambios que invariablemente lleva al fracaso. Esto significa que la institución y sus miembros tienen un compromiso mutuo con el desarrollo de la institución y de los miembros.

Para los profesores, la experiencia en la evaluación efectiva significa pasar de la cultura del lobo solitario a abrir las puertas de su salón de clases y aceptar libremente la entrada de otros;

también implica un compromiso con su propio desarrollo profesional. Los estudiantes, que pueden ser los participantes más conservadores de la institución, no pueden quedar por fuera de estas consideraciones. Al igual que los demás, ellos necesitan saber acerca de la nueva cultura, comprenderla y desearla.

Este breve esbozo es ideal, pues se pueden lograr muchos cambios efectivos sin que se den todas las condiciones o sin que se den exactamente las condiciones que hemos descrito. Sin embargo, la mayoría de estos elementos son críticos en una cultura de la evaluación participativa y efectiva.

Pregunta para la reflexión:

¿Qué tantos cambios en la cultura implicaría para usted un desarrollo como éste?

¿POR QUÉ ALGUIEN HABRÍA DE QUERER DESARROLLAR UNA CULTURA DE LA EVALUACIÓN?

Sin duda el término *evaluación* ha estado de moda desde mediados de la década del noventa (lo cual no significa que sea una moda pasajera o que no tenga mucho uso); qué tan de moda esté la actividad y qué tan



efectiva sea, es otro asunto. Los cambios en la gestión y en la rendición de cuentas públicas han aumentado la demanda de evaluación y de evaluadores. En varios países europeos, en América y en Australia, se han establecido asociaciones nacionales de evaluación a medida que los evaluadores comienzan a identificarse como grupo. Sus miembros son diversos en términos del sector en que se desempeñan, su preparación y su nivel de actividad como evaluadores. Existe preocupación por asegurar estándares y calidad en la evaluación, y por desarrollar la práctica, especialmente porque el uso de la evaluación ha aumentado, a menudo realizada por inexpertos, lo cual ha llevado a que ciertos sectores se desilusionen con la práctica de la evaluación (véase Davis, 1999). Las culturas pueden crecer y marchitarse.

En la experiencia de aquellos que la han desarrollado se encuentran razones bien fundadas para estar interesados en una cultura activa y participativa de *evaluación efectiva*:

1. Beneficios personales: renovación del interés en la enseñanza; mejores relaciones con colegas y estudiantes (confianza); mayor seguridad en sí mismo.
2. Beneficios profesionales: nuevas y mejores habilidades; más efectivi-

dad en la interpretación e implementación del currículo; capacidad para desarrollarse.

3. Beneficios institucionales: cooperación; una organización que aprende; experiencia de estudiantes; preservación de la calidad (Murphy, 1997).

Aunque estos hallazgos se presenten en forma separada, debemos hacer notar que los beneficios personales son igualmente valiosos para la institución. Es difícil separar los beneficios personales de los profesionales cuando, por ejemplo, implican mejor manejo del tiempo (como a uno no le asignan tiempo para llevar a cabo evaluación, uno tiene que buscar el tiempo para incluirla en su práctica normal). Este tipo de evaluación empodera a los profesores y les ayuda a trabajar como profesionales reflexivos, al permitirles vincular el conocimiento técnico con el práctico (Ellis, 1997). Convierte, asimismo, a la institución en una organización que aprende, una organización que “facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que continuamente se transforma” (Pedler y otros, 1991, en: Aspinwall y otros, 1992: 229).

Preguntas para la reflexión:

¿En qué medida usted y su institución han desarrollado esta cultura?



¿En qué medida y cómo beneficiaría a usted o a su institución un desarrollo mayor en este sentido?

¿QUÉ SE NECESITA PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE LA EVALUACIÓN?

Todos los estudios acerca de organizaciones educativas y de negocios enfatizan la influencia y el papel que juega la persona de mayor jerarquía en el manejo del cambio y en la creación de una organización que aprende. A juzgar por el logro de sus objetivos, el índice de éxito de los cambios educativos es deprimente; a menudo las escuelas y universidades sólo logran un cambio superficial, mientras sus miembros parecen capaces de mucho más: “Existen demasiadas ocasiones en las cuales las organizaciones saben menos que sus miembros. Existen incluso casos en los cuales la organización parece no ser capaz de enterarse de lo que todo el mundo sabe” (Argyris y Schön, 1978, en: Aspinwall y otros, 1992).

El apoyo de las directivas es entonces crucial para implementar cambios, especialmente si es sólo dentro de un departamento, el cual al hacer cambios se sale de los parámetros de la cultura general.

Los siguientes puntos se ofrecen como consideraciones y lineamientos para una estrategia:

- Paciencia y liderazgo, porque el proceso tomará tiempo y necesita a alguien que mantenga la visión de las metas y dirija el esfuerzo. Para todos debe estar claro qué cambio se propone.
- Compare la posición actual con lo que se quiere lograr. ¿Qué se está haciendo ya? ¿Quién está interesado? ¿Qué recursos existen? ¿Cuáles son las metas? Usted necesita estar seguro de que el cambio es compatible con lo que los profesores y estudiantes perciben como necesidades de su salón de clases y de su contexto social.
- Adaptabilidad de los miembros y de la institución para lograr un cambio en la cultura. ¿Cuál es la cultura de la institución? ¿Qué tantos cambios implican las metas?
- Recursos en términos de tiempo y dinero para entrenamiento y dirección del cambio. El entrenamiento es una variable clave en la implementación exitosa de un cambio.
- El aprendizaje de nuevas habilidades y el cambio de cultura acarrearán errores, de manera que es importante contemplar formas de reconocer los logros y avances con



el fin de sostener el cambio. La evaluación debería ayudarle a aprender de sus errores, los cuales deben esperarse y tolerarse.

- Se necesita coordinación para manejar el proceso de aprendizaje y de evaluación.
- La comunicación efectiva es la base de un cambio en la cultura. Se deben incluir consultas e informes, comunicación de lo que está sucediendo, de lo que se halla y de lo que se decide.
- Prepárese para el conflicto y el rechazo, y permita que la gente los exprese; de lo contrario, los que están dudosos no serán ganados para las filas de los que se han apropiado del cambio. Las actitudes de los profesores construirán los cambios o los destruirán.

Al usar la evaluación y al ayudar a otras personas a aprender a usar la evaluación me he convencido de que vale la pena desarrollar este tipo de cultura de la evaluación, sobre todo porque podemos asumir nuestra motivación y efectividad como profesores. Las organizaciones que aprenden, en las que uno puede hablar con confianza de una cultura de la evaluación y ver sus beneficios, son escasas. Es más común el individuo con su propia cultura de la evaluación, pero puede ser marginalizado. Los

beneficios discutidos aquí no son totales ni están garantizados, y muchos profesores y organizaciones han rechazado o no han logrado la cultura de la evaluación descrita. En donde se haya establecido, se debe diseminar, mantener y desarrollar. Los individuos y organizaciones que manejan esta cultura dicen que vale la pena, por la confianza y seguridad que surgen a medida que se confrontan y trabajan con las fuerzas que producen el cambio y se hacen cargo de sus propios avances.

Preguntas para la reflexión:

¿Qué tanto tienen que hacer usted y su institución para lograr el tipo de cultura de la evaluación que desean usted y sus colegas?

¿Dónde se puede conseguir ayuda para lograrlo?

¿Tiene usted los recursos para hacer lo que desea?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altrichter, H., P. Posch, & B. Somekh, 1993, *Teachers Investigate Their Work*, London, Routledge.

Aspinwall, K., T. Simkins, J. F. Wilkinson & M. J. McAuley, 1992, *Managing Evaluation in Education*, London, Routledge.

Bailey, K. & D. Nunan, eds, 1996, *Voices from the Language Classroom*, Cambridge, Cambridge University.



Bell, J., 1993, *Doing Your Research Project*, (second edition), Buckingham, Open University.

Davis, I. C., 1999, "Evaluation and performance management government", *Evaluation*, 5(2).

Ellis, R., 1997, *SLA Research and Language Teaching*, Oxford, Oxford University.

Glover, J., 1999, *Humanity: a moral history of the twentieth century*, London, Jonathon Cape.

Handy, C., 1985, *Understanding Organizations*, (3rd edition), Harmondsworth, Penguin.

Mackay, R., 1994, "Undertaking ESL/EFL programme review for accountability and improvement", *ELT Journal*, 48(2).

Murphy, D. F., 1991, "Lessons from observation", *Research News*, 3, (SBCI Rio de Janeiro).

_____, 1996, "The evaluator's apprentices. Learning to do evaluation", *Evaluation* (Sage Publications), 2(3).

_____, 1997, "Aprendices de evaluadores. Aprendiendo a evaluar", *Folios – Revista de la Facultad de Humanidades Universidad Pedagógica Nacional*, 2a época, (7), (trad. por C., Dimaté y P. Moreno de Murphy).

Patton, M. Q., 1987, *How to Use Qualitative Methods*, in: *Evaluation*, Newbury Park, Sage.

Rea-dickins, P. & K. Germaine, eds., 1998, *Managing Evaluation and Innovation in*

Language Teaching, Building Bridges, Harlow, Longman.

_____ & A. F. Lwaitama, eds., 1995, *Evaluation as Development, ELT: Review of ELT*, 3(3), Basingstoke, Modern English Publications/British Council.

Richards, J. C. & C. Lockhart, 1994, *Reflective Teaching in Second Language Classrooms*, Cambridge, Cambridge University.

NOTAS SOBRE EL AUTOR

Dermot Murphy, MA in Linguistics de la Universidad de Lancaster, trabaja en el Departamento de Ciencias de la Educación y de Estudios Profesionales del King's College de la Universidad de Londres.

Correo electrónico:
dermot.murphy@kcl.ac.uk

NOTAS SOBRE LA TRADUCTORA

Cristina Frodden Armstrong es profesora de la Escuela de Idiomas de la Universidad de Antioquia, co-investigadora en el proyecto interuniversitario COFE.

Correo electrónico:
cfrodden@idiomas.udea.edu.co

