

CULTURA DE EVALUACIÓN Y RENOVACIÓN CONTINUA

Luiz Alberto Boing (CPPA)

El tema de la evaluación ha estado presente en la Compañía de Jesús desde sus orígenes e inspiración. Los Ejercicios Espirituales y las Constituciones muestran una especial preocupación con el tema, así como la preocupación con los superiores, la cual siempre fue orientada hacia un constante acompañamiento de las personas y obras con miras al cumplimiento de la misión.

En los Ejercicios Espirituales San Ignacio dedica un capítulo al “examen particular y cotidiano”. Propone una evaluación diaria compuesta de tres momentos y dos exámenes. Los tres momentos son: al despertar, al medio día y en la noche. Los exámenes propiamente sólo se dan en el segundo y tercer momento, ya que el primero es dedicado al propósito del día, a una toma de conciencia, justo al despertar a la jornada que inicia. No se trata de un examen meramente moral, sino de una estrategia que ayuda a mantenerse enfocado en aquello que se quiere, hora a hora, todos los días.

Las Constituciones de la Compañía muestran una preocupación continua con la evaluación de las personas, desde el momento en que se postulan hasta su admisión a probación, tras muchos años de preparación. Resulta interesante percibir como las indicaciones de las Constituciones explicitan claramente el perfil de la persona que debe ser admitida. Un verdadero manual descripción de competencias y habilidades deseadas, con indicaciones sobre las preguntas más relevantes para la evaluación de los “compañeros”, en el sentido jesuita del término.

Una parte significativa del trabajo de los superiores, sea de las casas, obras, provincias y de la misma Curia General, se invierte en procesos de evaluación. Es un trabajo que recoge las personas y los objetivos de la congregación. Se da “cuenta de conciencia”, en carácter personalísimo, sin embargo, también se evalúan la comunidad y los colaboradores involucrados en la obra, examinado cuánto se aproximan o se alejan de las prioridades del cuerpo apostólico de la Compañía de Jesús.

El desafío de nuestros días es transformar esa tradición en cultura viva al interior de las obras educativas bastante diferenciadas. Siguiendo las orientaciones del Proyecto Educativo Común (PEC), serán abordados las principales orientaciones (norteadores) para la evaluación de obras educativas que buscan mantenerse en continua renovación, sin prejuicio de la tradición jesuita: la identidad ignaciana, la constante evaluación, la diversificación de los métodos, la necesidad de una evaluación diagnóstica, formativa, cualitativa y enfocada en el proyecto institucional, como los rasgos de una cultura que se pretende construir en las organizaciones educativas de la Compañía de Jesús o a ella confiadas.

A) Modo Ignaciano de Evaluar

Las instituciones educativas de la Compañía de Jesús o a ella confiadas, sólo tiene razón de ser como obras apostólicas. Ese es el primer criterio de evaluación, ya que nuestras escuelas, colegios o universidades no tienen sentido en si mismos, pero a esas obras es confiada por la Iglesia una misión. En América Latina, de modo especial, la renovación de la evangelización implica sumergirse profundamente en las culturas, lo cual probablemente no será alcanzado por la Iglesia sin la efectiva contribución de sus centros educativos. De modo que siendo en torno de la misión evangelizadora de la Iglesia que nuestros centros educativos encuentran su razón de ser, es necesario que

cada obra tenga claridad de dicha identidad. No basta apenas con mantener vínculos formales con las iglesias locales, sino que es necesario que las personas involucradas en la institución, sean alumnos, educadores, o familiares, al menos perciban en gestos concretos esa pertenencia eclesial. No se puede abdicar del anuncio explícito de la persona de Jesucristo que es el núcleo de toda la evangelización. Nuestro trabajo educativo tampoco puede considerar la religión como un fenómeno social. A partir de una identidad explícitamente cristiana y católica cada institución educativa debe colocarse en diálogo como las ciencias y las demás religiones y desde ahí asumir la vanguardia de las discusiones que efectivamente ayudarán a construir una sociedad más justa, fraterna y solidaria.

El conocimiento de la realidad socio-política y económica es otro criterio ignaciano para una consistente evaluación institucional. En el inicio de la segunda semana de los Ejercicios Espirituales, San Ignacio propone como primera contemplación la encarnación que según sus anotaciones, fue decidida por la Santísima Trinidad después de haber “lanzado la mirada sobre toda la redondez de la tierra llena de hombres” (EE.EE. no. 102). Frecuentes ejercicios de análisis de coyuntura ayudan a construir una cultura de la evaluación. Nuestras organizaciones educativas deben reservar momentos de estudio y reflexión sobre la realidad, siempre que haya un cambio significativo en la coyuntura mundial u, ordinariamente, en los momentos de planeación de sus actividades. Tales momentos, siempre que sea posible, deben transformarse en debates abiertos a toda la comunidad educativa. De la mirada sobre el contexto que encierra a la institución nacen los desafíos que podrán llevar la obra a encarnar su fe en la realidad.

Sin embargo, no es posible hacerlo todo. Con cada evaluación surgen nuevos desafíos los cuales son incorporados a una lista de problemas antiguos. Por eso la evaluación de coyuntura debe venir acompañada del discernimiento el cual, en última instancia, es la búsqueda de la Voluntad de Dios en cada contexto. Por el discernimiento personal y comunitario, es posible distinguir, entre las distintas posibles propuestas de solución, aquellas que más le sirven al Creador. Además el discernimiento no se hace apenas como análisis y reflexiones. En las obras educativas, donde la presencia efectiva de jesuitas ha disminuido considerablemente en las últimas décadas, es necesario extender el proceso de discernimiento comunitario a los laicos. Como un nuevo sujeto apostólico, como ya se explicó anteriormente, jesuitas y laicos buscan tomar sus decisiones a partir de criterios que tienen en cuenta una profunda experiencia espiritual. En algunos lugares ya es común que se den, eventualmente, momentos en que los laicos que ya tienen un recorrido significativo en la espiritualidad Ignaciana, son llamados a participar de momentos de oración y discernimiento apostólico comunitario con el grupo de jesuitas. Esta dinámica permite ampliar la consulta sobre ciertas decisiones más importantes. En el grupo de discernimiento apostólico comunitario el criterio es la experiencia espiritual, haciendo que las personas que no participan directamente de la dirección o gestión de la obra puedan ayudar en la toma de decisiones.

La consulta es otra práctica asociada al discernimiento que contribuye a la construcción de una cultura de la evaluación genuinamente ignaciana. Además de ser un instrumento de gestión tradicional de la Compañía de Jesús, la consulta es formadora de la cultura de la evaluación, porque permite que regularmente sean incorporadas al proceso de conocimiento, para la toma de decisiones, todas aquellas personas que estén involucradas en la obra, independientemente del cargo o función que ocupan en la organización. En la consulta es necesario escuchar todas las opiniones, aún las de la minoría e inclusive las de un grupo que aparentemente no esté comprometido con la misión institucional. Las consideraciones deben ser o no tomadas en cuenta por su calidad y pertinencia, no por ser de la mayoría (o de la minoría).

Lo que debe mover la evaluación constante de todas las actividades y personas es el “magis”, la búsqueda diligente de lo mejor que se pueda hacer en cada contexto. No se

trata de un componente más que agrega valor competitivo, como se acostumbra perseguir en los mercados actuales, sino de una superación constante de las dificultades en búsqueda de la excelencia humana y de resultados. El “magis” es la referencia para la evaluación de la institución y de cada una de las personas implicadas en el trabajo educativo. El “magis” en ningún caso es heterónimo, es decir, ni la obra necesita ir detrás de los mejores puestos en la clasificación con otras empresas, ni tampoco las personas de la propia institución necesitan entrar en competencias internas para ver quien es el mejor. En si el “magis” ignaciano debe concretar a la institución con su propia historia y cada uno de los colaboradores con su propio potencial.

El acompañamiento del potencial de cada persona es otro grande desafío de una evaluación ignaciana. La “cura personalis” o el cuidado de la persona, debe ser una marca del modo como nuestras instituciones educativas hacen su evaluación interna. En la medida de lo posible es necesario que haya un acompañamiento personal. Es necesario que ese acompañamiento personal esté desprovisto de preconceptos y realizado en un clima “amoroso”, como ya lo indican muchas investigaciones académicas sobre la evaluación en establecimientos educativos. El “presupuesto” que San Ignacio coloca en la apertura de los Ejercicios Espirituales sigue siendo un criterio valioso para una acertada evaluación de las personas: *“debe presuponerse que todo buen cristiano es más propicio a salvar la proposición del prójimo que a condenarla. Si no puede salvarla, pregunte como es que el la entiende; si eso no basta, procure todos los medios convenientes para que la entienda bien y así se salve”* (EE.EE. no 22). Como se nota en la referencia a “todo los medios”, el acompañamiento personal supera la esfera meramente profesional. No se trata de una invasión de la privacidad del individuo por parte de la institución, sino de la creación de un clima de trabajo y de cooperación en el que se puedan desarrollar, concomitantemente, la persona, el profesional y la institución.

B) Evaluación Habitual y permanente

Las organizaciones se comportan como si fuesen organismos vivos. Siempre están en continua transformación. Cualquier evaluación institucional, por más compleja que sea nunca pasara de ser sólo fotografías que captan apenas algunos instantes. La historia sigue y en la siguiente momento la situación puede ser completamente diferente. Aquellos instantes son imprescindibles, de hecho es aconsejable que todas las instituciones educativas traten de estructurarse para la realización de una profunda evaluación institucional. Sin embargo, es más imprescindible todavía que se desarrollen estrategias que hagan de la evaluación un ejercicio habitual y permanente.

Es bastante común que las instituciones busquen las evaluaciones cuando están pasando por alguna crisis o dificultad. No es raro que encontremos grandes reingenierías organizacionales después de los procesos de evaluación. Por eso, es comprensible que muchos profesionales se resistan a las evaluaciones, visto que casi siempre terminan con el despido de compañeros de trabajo. Incorporar la evaluación en el andar de los establecimientos de enseñanza es un desafío que se debe enfrentar con arte. Además de la inestabilidad que la historia de la evaluación de una institución nos muestra, existe la resistencia psicológica a cada tipo de evaluación. Ninguno se siente muy cómodo cuando al ser examinado, aparecen sus imperfecciones. Por otro lado, la experiencia humana comprueba que todos tienen algo a ser corregido o mejorado. De modo que pensar en traer tal incomodidad al ritmo cotidiano de las instituciones requiere, en lo mínimo, un esfuerzo para hacer el proceso cada vez más objetivo, claro y participativo.

La objetividad de la evaluación deviene de la claridad de las reglas que se deben seguir. No es posible evaluar el desempeño sin indicadores proyectados con anterioridad, ni evaluar cargos sin un mínimo de descripción respecto de las funciones o del perfil deseado para el desempeño del mismo. Disminuye considerablemente la ansiedad alrededor de la evaluación funcional cuando quien es evaluado sabe lo que está en juego y lo que de él se espera. No bastan pautas informales. Todo debe estar

documentado y de fácil comprensión para todos. También es necesario luchar para que los manuales de descripción de cargos y funciones no se tornen un documento más entre tantos papeles que le dan base legal al establecimiento. Los propios cargos y funciones sufren modificaciones como parte de una organización que aprende. El estudio periódico de dichos documentos, por parte de los equipos de trabajo, garantiza la vigencia de lo escrito, permite revisar su estructura de acuerdo con los cambios circunstanciales y principalmente tranquiliza al profesional que desempeña esta o aquella función.

Lo más deseable es que las evaluaciones se hagan siempre en “tiempo tranquilo”. Sin afanes, es mejor que haya participación de la comunidad educativa en el proceso de evaluación institucional. Algunas experiencias exitosas de evaluación han optado por formar equipos internos de evaluación. Tal estrategia se ha mostrado especialmente eficaz para mejorar los procesos, la comunicación y los flujos dentro de la organización. A partir de la observación de los propios colegas de trabajo es posible experimentar todos los lados de la evaluación. En determinado momento se es evaluado y en otro se está evaluando, disipando así la presión que se experimenta naturalmente cuando se está apenas en el lado pasivo del proceso.

Volver la evaluación habitual y permanente no significa automatizarla. Al contrario, la automatización de los procesos de evaluación es la gran enemiga de su vaciamiento e ineficacia. Si, por un lado, es necesario traer a las instituciones la práctica de la evaluación, por otro lado también es preciso que se evalúen constantemente todos los procesos y técnicas de evaluación para evitar que caigan en un proceso de repuestas automatizadas, previsibles y deseables. No es raro que las personas se acomoden ante técnicas demasiado repetidas, sin contar con la posibilidad de cierto control de los resultados a medida que los evaluados comienzan a dominar las variables involucradas en cada modelo de examen. Por lo tanto, es necesario siempre evaluar la evaluación.

C) Diversidad de los Métodos de Evaluación

Son innumerables las publicaciones sobre la evaluación institucional que describen métodos de evaluación. Esta prolifera producción no es apenas causa de la creatividad de los autores, sino a una imposición de la realidad que exige tal diversificación. No existe un método que responda a todo o que aún respondiendo, a situaciones más complejas, alcance los resultados esperados durante mucho tiempo. De un lado está la dinámica de la propia institución y de otro la adaptación y acomodamiento de las personas a esta o aquella metodología. El proceso de evaluación necesita ser permanente, no así sus metodologías de aplicación.

De una u otra forma, en cada institución ya ha habido contacto con diferentes modelos de evaluación, sean privados o gubernamentales. No le corresponde al Proyecto Educativo Común (PEC) entrar en detalles descritos sobre los diferentes métodos. Pero tampoco puede dejar de generar consideraciones que ayuden a los líderes a planear y escoger las metodologías más apropiadas para cada establecimiento en su contexto.

No hay una regla general que nos permita escoger esta o aquella metodología de evaluación. Todo depende de lo que se quiere evaluar. Los objetivos de la evaluación han variado mucho desde que se tiene noticias de la evaluación institucional en establecimientos educativos.

Los establecimientos de enseñanza, como instituciones, vienen siendo evaluados desde hace más de un siglo, con los métodos y objetos que conocemos actualmente. La literatura muestra que en el final del siglo XIX, en los Estados Unidos, se hicieron evaluaciones en varias escuelas por una razón bastante simple: la sociedad norteamericana se estaba industrializando, la población volviéndose cada vez más urbana y en consecuencia, surgieron nuevas escuelas y universidades. Dentro de un

sistema federativo, en el que no había un control central, las propias instituciones de enseñanza buscan cierta estandarización. Surgió así el sistema de acreditación que se propagó por el mundo y pasó a ser adoptado por muchos gobiernos. En América Latina dicha práctica llegó a las escuelas y universidades, en gran parte, traída por la burocracia gubernamental como estrategia de creación y control del sistema de enseñanza. De ese modo, una evaluación por acreditación que nació como autorregulación se fue transformado en control ministerial en los países latinoamericanos.

La historia nos muestra que la evaluación de instituciones educativas es bastante dinámica. Por eso no es posible hacer una opción por una u otra metodología. Sin embargo, es imprescindible que se tenga cierta noción de los vínculos teóricos e ideológicos que sustentan cada práctica de evaluación. Es posible distinguir diversos enfoques basando las evaluaciones a lo largo de la historia. Existe una cierta cronología de esa evolución teórica y no es difícil percibir el resurgimiento cíclico de muchas de ellas. Al principio, la psicometría tecnicista y positiva dictaba las reglas. En aquella época evaluar era prácticamente la misma cosa que medir los resultados alcanzados por los alumnos de cada institución. Se ve que con otro ropaje, varias sistemáticas de evaluación actuales son deudoras de esa perspectiva. La psicología y la economía ya diseñaron muchos modelos de evaluación. Recientemente es posible notar la entrada en escena de un discurso más experimental y constructivista. La idea de responsabilidad social de las empresas también ha favorecido el surgimiento de nuevas metodologías de evaluación, así como la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación han modificado considerablemente todo lo que se ha hecho con relación a la evaluación.

El sentido común con relación a las concepciones teóricas que sustentan las diferentes metodologías debe ser extendido al campo político. Es sintomático constatar que absolutamente todas las reformas educacionales patrocinadas recientemente por el Banco Mundial en los países de América latina resaltan la evaluación de los sistemas y establecimientos educativos. Un volumen considerable de recursos económicos y humanos pasa a ser reservado para la evaluación institucional. Así, de una u otra manera, nuestras instituciones de enseñanza están siendo sometidas a procesos de evaluación. Pero tal evaluación no es suficiente. Más allá de las exigencias gubernamentales, es necesario que nuestras instituciones de enseñanza realicen procesos autónomos de acreditación, sean internos o externos, y que coloquen en pauta sus propios objetivos de evaluación.

Así como sucede con las metodologías, los objetivos de evaluación se volvieron “moda” con relativa facilidad. Lo que se percibe en la ya considerable historia de evaluación que tenemos en torno de las instituciones de enseñanza es que los temas de las evaluaciones van y vienen, algunos son propios y otros son importados de sectores extraños al quehacer educativo, todo dependiendo de las fuerzas sociopolíticas y sociales en juego. Desempeño, productividad, eficiencia, eficacia y calidad, para citar algunos ejemplos, son términos importados del mundo económico e industrial desde la década del 70. De un modo general, el resultado de la introducción de esas temáticas en los establecimientos de enseñanza, especialmente cuando adoptadas con algún grado de sentido crítico, han sido benéficas para las instituciones jesuitas, porque ayudaron a profesionalizar la administración y a planear económicamente las actividades. Hoy en día ya se puede pensar el trabajo educativo de la Compañía de Jesús de forma empresarial, aún con todos los reparos que todavía se necesita hacer en torno a dichos conceptos. Las instituciones educativas jesuitas pueden ser consideradas empresas, pero con algunas diferencias significativas.

Un diferencial de nuestras instituciones es el propio ser humano. El cuidado con la persona debe ser la especialidad de toda institución educativa de la Compañía de Jesús o a ella confiada. Toda evaluación institucional, por tanto, debe ir más allá de la mera

verificación de la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios para llegar hasta los indicadores de realización del proyecto de evangelización junto a todas las personas involucradas en la comunidad educativa. Los métodos escogidos para evaluar nuestras instituciones deben valorar la capacidad de diálogo (dialoguicidad) y la superación de las estructuras de poder que generalmente establecen diferencias entre las personas a partir de los cargos que ocupan dentro de la empresa. Tienen preferencia las metodologías que permiten que todos sean evaluados y que permitan discutir los puntos observados. Más que resultados, las metodologías deben develar el proceso y permitir que las personas implicadas se desarrollen dentro de la institución.

D) Evaluación diagnóstica, formativa y cualitativa

La evaluación en ambientes educacionales, por ser constante y dirigida hacia las personas y los procesos, es eminentemente diagnóstica. El examen sobre los resultados, aunque válido, puede identificar problemas que ya no tienen solución, pues el proceso educativo es demorado y los resultados muchas veces sólo se perciben tardíamente. Así, es necesario hacer constantes diagnósticos durante el proceso, para que las debidas correcciones de rumbo sean tomadas a tiempo.

Uno de los diagnósticos más objetivos es el de los proyectos y programas. Los proyectos generan sus propios reportes que sirven como instrumento de evaluación. Mientras que en los programas la formación de grupos de prospección curricular ayuda a mantener los contenidos debidamente actualizados. Mecanismos de integración de los proyectos de investigación o extensión como los programas de las disciplinas necesitan de constante acompañamiento. En la búsqueda de una formación integral del ser humano, nuestras instituciones educativas deben privilegiar esa integración. En último análisis, los contenidos son medios para la formación del ser humano los cuales deben ser utilizados tanto cuanto ayuden a “formar hombres y mujeres para los demás”.

Bajo una visión ignaciana es fundamental que haya un diálogo con los profesionales en torno de su evaluación. Cada colaborador tiene el derecho de saber lo que la institución donde trabaja piensa de él. En una institución ignaciana, además de ese derecho, la retroalimentación de los resultados de la evaluación es una oportunidad formativa, de desarrollo personal y profesional. Como la retroalimentación generalmente es hecha por las directivas, es necesario que las evaluaciones sean registradas, ya que los cargos de liderazgo acostumbran ser transitorios. El registro escrito ayuda a la institucionalización de la visión sobre el rendimiento de cada profesional, evitando que haya demasiada carga de opiniones personales o aversiones por causa de tendencias políticas, estilos de gobierno o preferencias de quien tiene la responsabilidad del comando en determinado momento. Sería bastante propio de una institución ignaciana reunir los registros en pastas individuales de modo que a cualquier momento, todo profesional pudiese solicitar las anotaciones hechas para examinar su trayectoria de vinculación institucional. Por ser formativa, la retroalimentación institucional de la evaluación no debe fijarse apenas en aspectos negativos, sino valorar los puntos positivos destacados. Si el tamaño de la institución no permite la discusión de todos los ítems evaluados, es aconsejable que la selección de los tópicos incluya los aspectos positivos y aquellos que necesitan ser mejorados. Las explicaciones y justificaciones del profesional evaluado también deben ser registradas, preservando la privacidad siempre que fuere necesario.

Por lo anterior, la evaluación ignaciana de desempeño es altamente cualitativa. Los profesionales de la educación, especialmente aquellos que desempeñan funciones docentes, no pueden ser evaluados únicamente por su producción. Como profesionales, los educadores son mucho más de lo que los resultados de su trabajo puedan medir, ya que la educación trabaja con lo imponderable. Trabajando con contenidos objetivos o con aspectos más subjetivos de la formación humana, el resultado final de su acción todavía depende de un trabajo personal que cada alumno debe realizar sobre el conocimiento o valores discutidos en sala de aula. Muchas veces, la propia institución de

enseñanza compromete los resultados del trabajo de los educadores: las condiciones objetivas de trabajo, las tecnologías a la disposición, el número de estudiantes por curso, la carga horaria destinada a cada disciplina y la selección curricular, entre otros factores, explican en buena parte, los límites y posibilidades de cada profesional.

Una evaluación cualitativa permite establecer proyectos más personalizados de formación continuada. Los momentos de retroalimentación de las evaluaciones pueden ser provechosos para aproximar los proyectos profesionales individuales y las expectativas y necesidades de la organización educativa. Las necesidades de formación diagnosticadas desde el diálogo establecido a propósito de las evaluaciones institucionales generan un compromiso mayor de ambas partes y, en consecuencia, viabilizan unas trayectorias de formación más sólidas.

Los proyectos de formación nacidos de las evaluaciones no se restringen a la dimensión profesional. Más que en otras profesiones, la docencia se viene construyendo a partir de una carga significativa de identidades personales. Si, como en la mayoría de actividades laborales, la vida privada es invadida por la profesional, en la educación sucede otro movimiento: buena parte de la profesión depende de las características personales. De modo que la investigación sobre la acción profesional de los educadores, más allá de apuntar a las necesidades de formación profesional, posibilita ver aquellos aspectos que aun sin tener una relación directa con el trabajo, pueden transformar cualitativamente el quehacer de cada uno dentro de la institución. Una evaluación institucional ignaciana busca llegar hasta esas fronteras de las personas que están siendo evaluadas. Siempre preservando la privacidad de cada uno, las charlas sobre el desempeño de cada profesional deben darle oportunidad al discernimiento sobre la realización personal de cada colaborador.

E) Evaluación enfocada en el desarrollo del proyecto institucional

La mayoría de los gobiernos latinoamericanos dispone de sistemas complejos de evaluación institucional. No existen grandes distancias entre los sistemas de un país y los de otro, especialmente en los cursos superiores, ya que el Banco Mundial ha conseguido establecer las condiciones mínimas para el financiamiento de la educación en el continente, lo que resultó en la creación de criterios de evaluación muy semejantes. El enfoque en el proyecto institucional es una de las características que más aproxima las evaluaciones las cuales pasan a ser instituidas a partir de las últimas reformas educativas dadas en nuestro continente. Una de las estrategias adoptadas por el Proyecto educativo Común (PEC) para la concretización de una identidad construida en la misión es la de entender la evaluación enfocada en el desarrollo del proyecto institucional para todos los niveles y modalidades de la enseñanza.

El Plan de Desarrollo Institucional o Plan Director, u otro nombre que pueda recibir de acuerdo con el país o del nivel de enseñanza, es el documento maestro que deberá orientar todo el proceso de evaluación institucional. Con él las evaluaciones sobre los profesionales y las personas ganan una orientación más clara y objetiva, además se garantiza la continuidad y supervivencia de la obra. Los proyectos y propuestas educativas suelen ser documentos idealizados. La evaluación institucional, más realista, tiene el papel de examinar la gestión de la organización para alcanzar los resultados y procesos previstos en los objetivos de cada obra educativa.

La evaluación del desarrollo del proyecto educativo institucional debe ser constante. Cada establecimiento debe prever la periodicidad con la cual se debe evaluar cada objetivo institucional. La objetividad de una evaluación dirigida al desarrollo del proyecto institucional facilita el establecimiento de metas e indicadores en la plataforma de gestión. La literatura es abundante en técnicas que ayudan a diseñar tal plataforma. Cada establecimiento seguirá lo que considere más adecuado. Lo imprescindible es que se tenga, más o menos elaborado, un documento de gestión que pueda servir de base

para la evaluación.

Así como se habló sobre los profesionales y las personas, la evaluación necesita ser contextualizada. Entre los ideales previstos en el proyecto y los de hecho alcanzados por la obra existen elementos de contexto ineludibles que precisan ser considerados para tener una adecuada evaluación. Por más estabilidad que pueda tener el proyecto histórico de Educación de la Compañía de Jesús, la evaluación concreta de cada establecimiento debe considerar la evolución de las sociedades, la relación con el poder público y la presión de alumnos y familiares, elementos estos que pueden modificar considerablemente la visión sobre el desempeño de cada escuela o universidad ignaciana. Esto quiere decir que para la concretización de la misión institucional es fundamental que la obra educativa tenga condiciones de subsistencia, es decir, cada institución necesita evaluar constantemente su viabilidad histórica de propagar la fe y promover la justicia, sin lo cual no hay sentido de hablar de una institución ignaciana.