

LECCIONES Y REFLEXIONES

Mi vida en el Instituto

Juan Carlos Yáñez Velazco



PUERTABIERTA
EDITORES

LECCIONES Y REFLEXIONES

Mi vida en el Instituto

Juan Carlos Yáñez Velazco



PUERTABIERTA
EDITORES

LECCIONES Y REFLEXIONES Mi vida en el Instituto

Primera edición, 2020

©Juan Carlos Yáñez Velazco

D.R. © Puertabierta Editores, S. A. de C. V.

Ma. del Refugio Morales No. 583, Col. El Porvenir, Colima, Col.

Tel. (312) 312 11 33

México: www.puertabierta.com.mx

España: <https://puertabiertaeditores.es/>

ISBN: 978-607-8783-01-4

Diseño editorial: Ana Martínez Alcaraz

Hecho en México/*Made in Mexico*

Se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento o la transmisión de este libro, en cualquier forma o medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalizaciones u otros, siempre y cuando se reconozca la autoría de la obra, se mencione el crédito bibliográfico, no se modifique el contenido de los textos y el uso del material o sus derivados carezcan de fines comerciales.

ÍNDICE

Agradecimientos.....	5
PRIMER MOMENTO.....	7
Esto no es un diario.....	8
Un amor antinatural.....	11
Diciembre extraño, país distinto.....	13
País dividido, ¿futuro sombrío?.....	15
Otro horizonte para la educación mexicana.....	17
SEGUNDO MOMENTO.....	21
Aquel 2014.....	22
La entrevista.....	25
El equipo de la Dirección.....	28
El edificio.....	31
Inauguración.....	33
Seminario de Formación y Evaluación.....	35
Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes.....	37
La oficina: lugar confortable.....	42
La biblioteca personal.....	44
Gestión y docencia.....	47
TERCER MOMENTO.....	49
Con el mapa incompleto.....	50
Primer encuentro.....	53
Directores del Instituto.....	56

Contra el tiempo.....	59
La relación con los secretarios de Educación.....	63
CUARTO MOMENTO	67
Semanas inacabadas	68
Evaluación docente: búmeran mortal.....	70
Evaluación sí, pero no así	72
La voz de los maestros	75
QUINTO MOMENTO	78
El valor de la comunicación social	79
La divulgación editorial del Instituto	82
Transparencia.....	84
El mundo desde Barranca del Muerto.....	86
SEXTO MOMENTO.....	88
Días críticos.....	89
Principio del fin	93
Destino mortal.....	96
En busca de nuevos horizontes	98
Instituto autónomo o no.....	100
Mañana, el vacío	103
SÉPTIMO MOMENTO	105
Estertores	106
El anuncio	112
Lecciones aprendidas.....	114
Lecciones aprendidas 2	120
FINAL	122
Final.....	123
Esto no es un diario... tampoco juicio sumario	125
Epílogo	128

Agradecimientos

Estas páginas nacieron lejos de la pretensión de convertirse en una historia del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [Instituto] desde una experiencia en Colima. Las engendraron otras razones: memoria, gratitud, deseo de recuperar lecciones del aprendizaje y testimonio de un equipo humano extraordinario.

La primera versión fue revisada por Angeles Eugenia Salinas Ixta y Alejandra Meza Anguiano. Luego, fue conocida y comentada por Jatzibe Castro, Verónica Noyola y Sandra Conzuelo; sus apreciaciones fueron incorporadas en buena medida. María Guadalupe López Cortés persiguió erratas y advirtió pasajes oscuros. Rubén Carrillo Ruiz, viejo aliado en estas batallas, otra vez ejecutó su oficio y con precisión sugirió, cuestionó y enmendó detalles; recomendó lecturas de Silvia Adela Kohan y luego volver a las páginas.

Juan Carlos Camacho, exdirector del Instituto en Guanajuato, realizó una lectura rica y observaciones valiosas. Eduardo Backhoff, testigo de muchos hechos contados aquí, desde un sitio privilegiado, leyó e hizo críticas insoslayables; con su aprobación, incluyó una parte en las páginas finales. Esperaba un par de comentarios más, de protagonistas en la experiencia, pero no tuve respuesta; y lo lamento. En abril de 2020, resguardado por la cuarentena, pensé que era el momento de com-

partir estas reflexiones y lecciones. Otros proyectos diltaron el final, pero debía terminarlo en este año pandémico. Aquí está.

¡Gracias a cada una de estas personas! Por supuesto, soy responsable único de las ideas y forma.

A Salvador Silva Padilla, de Puertabierta Editores y su Fundación Cultural, reitero mi afecto y gratitud por la lectura del manuscrito y el intercambio franco sobre el tono. Miguel Uribe Clarín, de nuevo, fue responsable de convertirlo en libro electrónico: una aventura diferente para ambos.

En mi tesis doctoral sembré tres epígrafes. Recojo uno de mi director, Alfredo Furlán, como invitación a la lectura:

Quiero que se lea lo que sigue no como lo que ve un cosmonauta desde fuera de la atmósfera. Estoy tratando de decir lo que veo desde el interior de las instituciones, en donde somos tantos que empañamos las ventanas, y también los espejos.

PRIMER MOMENTO



Esto no es un diario

Zygmunt Bauman comienza su libro *Esto no es un diario* explicando las razones de escribirlo. En la primera entrada, fechada el 3 de septiembre de 2010, recoge un fragmento de José Saramago [*Ensayo sobre la ceguera*] a quien, confiesa, estaba descubriendo como fuente de inspiración:

Creo que todas las palabras que vamos pronunciando, todos los movimientos y gestos [...] que hacemos, cada uno y todos juntos, pueden ser entendidos como piezas sueltas de una autobiografía no intencional que, aunque involuntaria, o por eso mismo, no es menos sincera y veraz que el más minucioso de los relatos de una vida pasada a la escritura y el papel.

Un diario se escribe en principio para sí, asegura Silvia Adela Kohan. Esa idea nunca se hospedó más de una noche en mi cabeza. Siempre pensé que debía compartir el resultado de este ejercicio de la memoria. Por eso, tuvo más lectores y críticos que ninguno de mis anteriores proyectos, porque, siendo personalísimo, no quería que fuera un diario íntimo, ese artefacto donde, dice Kohan: *escribes tus pensamientos, tus lamentos, recuentas una situación del día y lo haces como registro, sin ir más allá del registro, sabiendo que tu acompañante es el que te inventas y te representa.*

Esto no es un diario. Según la Real Academia Española, diario es el “relato de lo que ha sucedido día por día”. Los

diarios cuentan el acontecer cotidiano, cazando minucias y grandes acontecimientos, registrando la cotidianidad, aquello que el autor quiere mostrar, lo que quiere compartir para sí o para otros. Se escribe cada mañana o cada noche, cuando el autor tiene tiempo y ganas, los días que le apetece, sin distinguos entre jueves o domingos, sin descanso lunes o sábados, en Navidad o Semana Santa, en vacaciones. Queda en el autor la decisión de abrirlo cada mañana o cada noche, los días que decide, a condición de que las cosas contadas estén frescas. Eso supone quien escribe estas páginas.

Este no es un diario, queda dicho. Si hay que colocarle una etiqueta, entonces podría ser una memoria, o un cuaderno de recuerdos, o un ensayo alejado de cánones académicos, sin pies de página, sin citas ni entrecomillados de revistas científicas y libros doctos. Abreva en la memoria, el recuerdo personal, falible, porque se construye de las formas en que cada uno percibe, recoge, procesa y luego recuerda con amargura o alegría. Me seducen, por ello, las palabras de Luis Buñuel, contadas por su guionista, Jean-Claude Carrière: *El pasado son hechos que realmente han sucedido, pero la memoria es un acto de hoy que siempre transforma ese pasado.*

Eventualmente consulté algunos documentos cuando obligaba la precisión, pero es registro personal, testimonio y asidero, hipótesis, hasta terapia para aquilatar tres años de mi vida y los avatares de una institución muerta precozmente. Así viví la historia, desde adentro y en un punto de la geografía.

Esta memoria o cuaderno de recuerdos nació la mañana de un diciembre inusitadamente frío, el día 21, para ser exacto, mientras limpiaba y ordenaba libros. Pudo ser sábado o jueves, pero fue viernes, porque en esos días brotan algunas ideas que saben, no sé cómo, que por la tarde o noche, al día siguiente o el domingo, tendré algunas horas para sentarme frente a la

computadora y deslizarme sobre sus teclas cuando el párrafo inicial tiene punto final en la imaginación. Cuando la paciencia gana la partida, cojo un papel en blanco, una pluma y me siento, parsimonioso o exaltado, a escribir, mientras las letras o rayas que tachan una palabra distraída aceleran los impulsos y las ideas fluyen como las esbozaba, o se rearman.

Aquella noche, luego de compartir la cena con mi hijo y ver una película juntos, lo dejé acostado en el sillón, me despedí y abrí la computadora. Lo primero fue elegir un tipo de letra novedoso. El título, que luego se convirtió en subtítulo, estaba decidido. Las palabras fueron apareciendo en la pantalla y conforme se engarzaban, salían y salían y salían sin parar, un manantial que sólo detuvo el recuerdo del pequeño Juan Carlos sentado frente a la televisión, feliz, sin percatarse, como yo, del tiempo transcurrido.

Un amor antinatural

El amor nace en buena medida del desconocimiento, de ignorar la esencia del otro u otra. Suele ser producto de ceguera, pasión y desenfreno; lo alimenta la novedad y el deslumbramiento lo afianza de a poco. Después, con el conocimiento de los detalles crudos, de la rutina, se desgasta y puede pasar a otros sentimientos, del aburrimiento al odio, pasando por un abanico variopinto. La generalización es abusiva, por supuesto.

Ovidio, en *Arte de amar*, dice, cito de memoria: el hombre, que no es amoroso, tiene que fingir que ama; la mujer, que naturalmente es pasión, tiene que fingir que no ama; así puede funcionar la relación. Es decir, que la relación amorosa, en esa perspectiva, nace de un engaño o apariencias.

Mi relación sentimental con el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, el Instituto, es antinatural. No nació del deslumbramiento, no se finca en el engaño, no me sedujo la primera impresión, la “belleza” exterior; es producto del conocimiento cotidiano, de la experiencia, de vivir en una partecita de sus entrañas, de sus, a veces, inexplicables procedimientos, en otras, de sufrir sus esquemas burocráticos. Es producto del roce cotidiano, de las inclemencias de sus órdenes y contraórdenes, pero es también resultado de sus buenas personas, de las cabezas que, además de pensar, sentían, escuchaban, respondían. El cariño que tres años después

tuve por el Instituto es antinatural pero, por eso, más fuerte y profundo, porque no se finca en simulaciones, porque se afirma en algunos saberes, en el aprecio de su valor, de sus valores, de sus buenas intenciones. Es un amor antinatural, y con eso casi podría decirlo todo.

Diciembre extraño, país distinto

Diciembre de 2018 en Colima fue lo más parecido a un invierno. Estamos desacostumbrados al clima fresco, porque temperaturas menores a 15 grados centígrados son extraordinarias en la capital o la ciudad conurbada donde vivo, Villa de Álvarez. Cuando el termómetro desciende de los 20 es usual observar a la gente con suéteres y chamarras, o niños con guantes y bufanda por la mañana, camino a la escuela.

Ese diciembre fue frío, mientras la vida política del país ardía. Los primeros días del presidente de la Cuarta Transformación dejaban secuelas de rabia en algunos sectores sociales, por decisiones que le dictaban razones personales e ideológicas, promesas de campaña y alianzas para sumar adeptos o, cuando la cordura languidecía, el argumento de los treinta millones de votos que lo llevaron al Palacio Nacional, y las consultas que usaba para justificar decisiones adoptadas. La popularidad presidencial subía y subía, porque también había alegría en proporciones altas, de todos aquellos que votaron por el ganador y anhelaban un cambio radical.

Al presidente le provocaban escozor las instituciones, a las que ya había mandado al diablo cuando el aparato electoral, a su vez, le concedió boleto sin retorno con el mismo destino en su intento de ser presidente de la República. Las instituciones constitucionalmente autónomas le resultaban aún menos sim-

páticas, por sus imperfecciones, porque no estaban plegadas a sus dictados, porque a pesar de sus financiamientos públicos no tenían que obedecerle, podían convertirse en opiniones libres y divergentes, contrapesos para el ejercicio del poder.

Durante la campaña, el presidente prometió que iniciaría otra etapa en la vida nacional, rompería el pasado oprobioso y pariría una era de concordia, sin corrupción, con justicia y sin privilegios, incluso “amorosa”; que enterraría el neoliberalismo gobernante en el país y aplastaría las reformas del gobierno precedente. Entre sus cartas fuertes derrocaría la que calificó con insistencia como “mal llamada reforma educativa”, impulsada por el gobierno priista de Enrique Peña Nieto, al amparo del Pacto por México, suscrito por los partidos mayoritarios en 2012: PRI, PAN y PRD. La decisión del presidente era alentada por distintos móviles: las fobias contra todo lo que proviniera de su *alma mater* partidista, el PRI; su animadversión contra los expresidentes Felipe Calderón y Peña Nieto; la inquina contra su antiguo partido, el PRD, al que había abanderado durante dos elecciones; los cálculos políticos que le llevaban a sumar fuerzas para derrotar a la “mafia del poder”, nutriéndose de ejércitos en otro época irreconciliables, como Elba Esther Gordillo, exdirigenta del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación; o estrechando lazos con los antiguos enemigos de la maestra Gordillo, opuestos a la reforma educativa, la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación [CNTE].

A los 12 días del nacimiento del sexenio, el presidente firmó en su conferencia mañanera la iniciativa que derrocaría la “mal llamada reforma educativa”; horas después llegó al Congreso de la Unión y comenzó la discusión pública. Las primeras notas periodísticas y tuits colocaron algunos temas en el centro, entre ellos, la eliminación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, protagonista en estas páginas.

País dividido, ¿futuro sombrío?

Cuando rebaso las 20 páginas de este proyecto, en el preludio de la Nochebuena de 2018, leo una noticia fúnebre a través de Twitter: murieron en un accidente de helicóptero la gobernadora de Puebla y su marido, exgobernador y senador. El suceso profundizó la grieta.

El hecho ocurrió diez minutos después de despegar de Puebla con destino a Ciudad de México; un vómito de gasolina al fuego ardiente. Los fallecidos, políticos panistas, habían sido acusados, acosados y destrozados públicamente por los partidarios del presidente y por él mismo. Luego de una administración ampliamente cuestionada, el gobernador poblano había dejado la candidatura a su esposa y en elecciones dudosas, logrado levantarse con la victoria, para convertirse en uno de los pocos enclaves donde el ahora partido hegemónico fue derrotado.

La campaña, las elecciones y las secuelas habían dejado una insalvable división entre los partidarios del presidente y su candidato, versus los del gobernador y la candidata a gobernadora. Las acusaciones cruzadas contra los fallecidos eran graves y, con el accidente de esa tarde, despertaron una energía de igual intensidad en sentido contrario.

Lo que sucedió en Puebla contra la secretaria de Gobernación durante las exequias agravó el panorama nacional e ilustró

la división. La fractura social entre militantes y seguidores del presidente y quienes ostentan otros símbolos partidistas u osan criticarlo se vuelve, por ahora, irreconciliable. El mundo nacional se separa en dos grandes grupos; los hechos se interpretan y cuentan en blanco y negro; negro y blanco dependiente de los colores ideológicos; lejos de matices, ajenos a la diversidad. Unos, sin memoria; otros, justificando todo por el hombre que llegó para salvarnos de la corrupción en que caímos al morder la manzana del pecado.

La fractura mal tratada, desatendida y alentada parirá balcanización. El riesgo aumenta y las probabilidades de resarcirla se difuminan. El presidente, un día sí, otro también, con mayor o menor intensidad, dispara contra sus adversarios, la mafia del poder, los fífis, los corruptos, los privilegiados, los canallas, conservadores... clasificando con esas etiquetas despectivas a todos quienes no piensan como él, a todos quienes se colocan en coordenadas ideológicas distintas. La fractura encenderá fuegos por todas partes si el presidente insiste en colocar un punto y aparte en la historia, como si todo antes de su llegada a Palacio Nacional fuera basura y maldad, como si quienes piensan diferente requirieran el milagro de la redención y ser tocados por la mano purificadora.

Otro horizonte para la educación mexicana

En diciembre de 2018 envié a *El Diario de la Educación*, de España, donde colaboro periódicamente, un artículo que reseñaba la situación nacional, desde la perspectiva personal. Sirve para mostrar un panorama de los primeros días del gobierno que ofreció la autoproclamada Cuarta Transformación de la vida nacional. Lo transcribo con pocos ajustes.

LAS PROMESAS DE CAMPAÑA

En su tercera campaña por la presidencia de México, Andrés Manuel López Obrador [AMLO] tomó a la reforma educativa de Enrique Peña Nieto como uno de sus principales focos de cuestionamiento. Prometió que suprimiría lo que reiteradamente calificó como “mal llamada reforma educativa”. Con ese discurso acercó posiciones con el sector más radicalizado del magisterio, agrupado en la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación; con un grupo de académicos críticos del gobierno priista y con Elba Esther Gordillo, antigua y poderosa dirigente de la organización gremial más numerosa de Latinoamérica, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación [SNTE], encarcelada apenas proclamarse la reforma, ahora libre. Por ello, al firmar la iniciativa entregada en los primeros días de diciembre al Congreso de la Unión, aseguró que cumplía su palabra.

EL ORIGEN

La iniciativa turnada para discusión tiene bases visibles, además de la promesa electoral: la consulta nacional, autocalificada como “sin precedentes”, con la cual recogieron más de un millón de “propuestas” [textos brevísimos que debían leerse en 3 minutos frente a 600 o más de 1000 personas en foros organizados en las universidades públicas estatales]; la narrativa para colocar punto final y comenzar otro capítulo de la historia, ejemplificado en la declaración del coordinador de los diputados del partido gobernante, quien afirmó que, de la anterior reforma, “no quedaría ni una coma”, mientras se realizaban los foros de consulta y recogían las expresiones sociales.

EL CONTENIDO

La reforma de AMLO, concebida como “proyecto alternativo”, ha sido aplaudida por preponderar el interés superior de niños y jóvenes. También, por el reconocimiento al magisterio y la necesidad de su revalorización [pretensión que ya estaba en el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica, signado a principios de la década de 1990 entre el PRI y el SNTE de Elba Esther Gordillo], así como un sistema de formación continua, esbozado en la reforma en extinción, aunque débilmente articulado.

Una novedad y gran desafío: postula que la enseñanza superior será gratuita y obligatoria, para lo cual se crearán cien universidades pequeñas dentro de una red en ciudades medianas y donde no exista oferta universitaria; así como un amplio programa de becas a todos los estudiantes de educación media superior.

La pretensión de reforzar la enseñanza superior contrastó con el amago de desaparecer la educación inicial [0-3 años].

Se contradice con el Presupuesto de Egresos entregado a la Cámara de Diputados el 15 de diciembre, documento que contiene el proyecto de gastos para 2019, en el cual sufrieron inicialmente recortes las grandes universidades nacionales [UNAM, Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad Pedagógica Nacional e Instituto Politécnico Nacional], así como las universidades públicas estatales, que de inmediato expresaron su desacuerdo a través del órgano que las agrupa, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ante la cual AMLO había prometido no afectar presupuestos. Por la presión mediática e institucional, el gobierno reculó y les otorgó el mismo presupuesto que 2018, aunque con los efectos inflacionarios disminuirá en términos reales.

Fue el segundo desencuentro del nuevo gobierno con las universidades. El primero, el 12 de diciembre, cuando la iniciativa suprimía de la Constitución el apartado que consagra la autonomía universitaria, larga conquista que ni los gobiernos más autoritarios se atrevieron a tocar por el enorme poder de movilización y conflictividad que les representaría un enfrentamiento con los universitarios. Ante el hecho, el gobierno rectificó y minimizó señalándolo como una errata.

Otra decisión que despertó polémica es la eliminación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE], creado en 2002, y al que la reforma anterior concedió autonomía para desligarlo de la órbita de la Secretaría de Educación Pública [SEP] y convertirlo en una entidad independiente en la evaluación de componentes, procesos y resultados del sistema educativo. En su lugar, se crearía una instancia subordinada a la SEP, lo que analistas políticos y educativos equiparan a que sea el gobierno el que organice y califique las elecciones. A pesar de sus aportes innegables en distintos campos [producción de

información sólida, evaluaciones de estudiantes y condiciones, elaboración de indicadores y reportes, recomendaciones de política, entre otros], al INEE se le achacan, imprecisamente, las dificultades derivadas de la evaluación docente y su “carácter punitivo”.

PALABRAS FINALES

México vivirá una etapa distinta en su sistema educativo, con un discurso transformador, pero perfiles difusos en la caracterización de lo que denominan la “Nueva Escuela Mexicana”, combinación de propuestas del pasado que dicen erradicar e intenciones retóricas vagas, con otros tantos lugares comunes, aderezados con desatinos como la afirmación del secretario de Educación, admitiendo que ahora no sólo será válido, sino que se deberá “copiar” en los exámenes; y lo más delicado, un presupuesto para 2019 que contradice las promesas de revalorar al magisterio y apostar a su formación, con recursos financieros recortados. Una nueva era plagada de buenas intenciones discursivas que pronto se convertirán en hechos o contradicciones.

SEGUNDO MOMENTO



Aquel 2014

A finales de enero de 2014 regresamos de Argentina. Pasamos 2013 entre Santa Fe, a la orilla del Paraná, Córdoba y Buenos Aires. El retorno parió una etapa. Volví con proyectos de escritura en proceso, otros que aguardaban; con renovado ímpetu de retomar la academia, estacionada parcialmente por tareas de funcionario universitario. Aunque nunca abandoné la docencia, ahora me dedicaría a ella y a la investigación, con la lectura y la escritura como escuderas. El horizonte sonreía. Comenzaba otra primavera de la vida; o el verano, para más exactitud cronológica. Quería convertirme en mejor profesor, escribir algunos libros que traía en la cabeza y aprender todo del oficio.

Los primeros meses del año los viví en muchos momentos de la jornada laboral en compañía de Mariana Belén, quien pospuso sus estudios primarios. Ella pasaba unos días con su mamá, otros conmigo. El curso que preparé en aquellos meses y la puesta en marcha me dejaron gratos recuerdos y motivación. Atendí algunas invitaciones de universidades para conferencias y asesorías; eso, más las clases y libros que escribía entonces, *Nuevas figuras, otros paisajes de la educación*, en la etapa de conclusión, y el díptico, *Las escuelas: desolación y encanto y La escuela que soñamos*, ocupaban la agenda.

En 2015 continué la dinámica, alejado de la burocracia universitaria que me consumió veinte años inolvidables, plenos de aprendizajes y satisfacciones, pero extenuantes. No rehuía invitaciones interesantes, aceptaba a todos los tesisistas que se acercaran con tema definido o la intención de que les apoyara en el desarrollo de su proyecto, aunque rebasara los límites de la institución. Seguí lejos de los programas de estímulos al desempeño con que se completan los salarios universitarios, a cambio de someterse a una rutina estresante, cuadrar la vida académica en una tabla de Excel y calcular los puntos de cada asesoría, cada estancia académica o conferencia; que obliga a publicar o perecer, así sea repitiéndose a sí mismo, a simular y cambiar los títulos de la conferencia en una carrera desenfundada e instigada por la productividad; a formar grupo con otros colegas, escribir cada uno un artículo y luego juntarse y sumar entre todos cuatro o cinco *papers*.

Una mañana, trabajando en mi cubículo, recibí la llamada de una profesora-funcionaria de la Universidad. Habíamos trabajado juntos, nos respetábamos, pero no teníamos amistad estrecha; me sorprendió. Me preguntaba si tendría interés en dirigir la oficina del Instituto en Colima. Seguramente ya sabes, me dijo, que están abriendo oficinas en el país. Fingí saberlo, pues no tenía conocimiento, y dije sí. La llamada era motivada por una amiga común ligada al Instituto a través de uno de sus consejos y por la cercanía con uno de los consejeros de la Junta de Gobierno. Confesado el interés en aceptar una dirección para la cual no tenía idea qué implicaba, me contestó: envíale tu currículum vitae a G. En aquel tiempo había preparado una síntesis de poco más de una página, estaba lista y actualizada. Revisé, amplié y con una foto lo remití. Me respondió de inmediato: te buscarán de la Junta de Gobierno. Pasaron los días, las semanas, los meses y aquella inesperada comunicación

se perdió en el olvido. La vida siguió en aquellos meses estimulantes.

Con el 2016 en puerta comencé gestiones para otra estancia académica. Sería corta, unos meses nada más. Volvería a Argentina, o aterrizaría en España, apelando a los colegas en Valencia, Sevilla, Salamanca o Barcelona. Deshojaba la margarita sin prisa. En la Universidad de Colima, mi hábitat, me autorizaron la salida en condiciones óptimas. Lo más duro sería, como antes, separarme de los niños.

Valorando alternativas recordé aquella invitación y la petición de esperar. Escribí al miembro de la Junta de Gobierno que recibió el correo y me pidió aguardar un poco: estaban cerca de la decisión. Días después recibí un correo electrónico. Me citaban a entrevista con dos miembros de la Junta de Gobierno. Tendría que escribir un par de documentos breves para la entrevista con sendos temas: el papel del Instituto en la reforma educativa y por qué sería la persona indicada para encabezar la dirección en Colima. Lo hice con nerviosismo. Por primera vez estaba en la situación de una entrevista para conseguir empleo, muchos años después de haber comenzado la vida profesional.

La suerte estaba de mi lado. Había recibido la invitación de la Universidad Autónoma de Yucatán para participar como jurado de un premio para los mejores docentes de bachillerato, y volvería al Distrito Federal para regresar a Colima, justo el día en que tenía la entrevista, tres horas después de bajar del avión. Llegué al aeropuerto, desayuné y luego tomé un taxi hacia Barranca del Muerto 341, colonia san José Insurgentes, sede del Instituto. En el taxi, mirando pasar edificios y autos, en esa locura de ciudad gigantesca, los nervios comenzaron a ganarme la batalla, que vencería al tomar el ascensor con destino al piso 6 del edificio.

La entrevista

El 24 de febrero de 2016 tuve la entrevista con Eduardo Backhoff Escudero y Gilberto Guevara Niebla, de la Junta de Gobierno. Inicialmente me entrevistarían Backhoff y Teresa Bracho González. Nunca supe por qué el cambio. Eduardo era la persona a quien había enviado el currículum; con el maestro Guevara Niebla tenía una relación de varios años, intermitente, pero afectuosa. Me reconocía porque había estado varias veces en Colima, en cada una lo había atendido y, en alguna ocasión, presentado para su conferencia; además, escrito varios artículos en la revista que él dirigió, *Educación 2001*.

Me recibieron en la oficina de Guevara Niebla. Nos saludamos cordialmente. Bachkoff salió y durante varios minutos el maestro y yo conversamos sobre Colima y mi situación en la Universidad. Con él en la entrevista me sentí cómodo y los nervios que habían desaparecido en la puerta del elevador se convirtieron en una emoción inusitada. Me preguntaron por los documentos que debía entregar, y aunque ya los había enviado por correo, los hojearon con atención e hicieron preguntas sobre educación básica, las autoridades educativas, la delegación de la SEP en la entidad, mis relaciones con el Sindicato y otros actores políticos, mi posición en los medios de comunicación, si pertenecía o no a partidos

políticos y los problemas educativos de Colima. Salí rumbo al aeropuerto una hora después, convencido de haber sostenido una buena entrevista.

Hasta entonces, nadie sabía que estaba disputando el cargo de director en Colima con uno o dos candidatos. Había decidido guardar silencio. Me desagradaba la idea de perder la partida y sentir la incompetencia. Si nadie sabía, nadie podría echármelo en cara o compadecerme. Fueron semanas de relativa calma; no sabía nada, no recibí telefonemas ni mensajes, pero la prensa tampoco anunciaba, así que me tranquilizaba saber que la decisión estaba en pausa.

No sé cuántos candidatos hubo, pero conversé con uno de ellos, que salía el edificio cuando yo ingresaba. Intuyó que sería su contrincante en la disputa por el cargo y no le agradó verme. Intercambiamos palabras amistosas por unos instantes, nos deseamos suerte y en las pocas veces que nos encontramos luego, no hablamos del asunto.

Un mes después recibí una llamada al bajar del auto. Era José Roberto Cubas Carlín, coordinador de Direcciones del Instituto en las Entidades Federativas. Se presentó y me dijo que tenía el encargo feliz de dar las buenas noticias: había sido designado por la Junta de Gobierno como director general adjunto. Conversamos media hora; trazó las coordenadas generales y escuché atento; establecimos desde aquel mediodía una relación franca y respetuosa. Me inspiró confianza desde el principio y creo que, con el paso de los meses y el desempeño cotidiano, gané la suya. ¡Bienvenido al Instituto! Repitió al despedirnos. Así me sentí de inmediato ante la Coordinación que lideraba. El correo personal en Gmail, luego el institucional, empezaron a recibir todos los días mensajes de la Coordinación y otras áreas, con instrucciones, requerimientos y documentos.

Comenzó la labor con la primera gran tarea: un edificio con medidas precisas y condiciones determinadas, donde instalaríamos la Dirección. Al mismo tiempo, la libertad para conseguir una persona como asistente. Mi nombramiento entró en vigor el 1 de abril de 2016. A Colima vinieron del área de recursos humanos para formalizar el contrato, explicarme cada detalle e integrarme legalmente.

El equipo de la Dirección

Estoy orgulloso del equipo que conformamos en la Dirección en Colima. Éramos cinco personas, nada más, pero producíamos como si fuéramos un grupo mayor. Estoy seguro que eso sucedía en otras entidades. Todas las personas eran confiables, comprometidas, excepcionales.

La decisión de los integrantes fue aleatoria. En junio de 2016 se abrió la convocatoria durante tres días, la difundí a través de redes sociales y el Instituto por sus medios. Según me informaron de oficinas centrales, fue la más demandada en todo el país, después de la segunda vuelta en Coahuila. Tuvimos más de 270 aspirantes para los tres puestos en competencia: las Subdirecciones de Procesos de Evaluación Educativa y de Vinculación Estatal y la Jefatura del Departamento Administrativo.

Integramos un equipo dinámico, con formaciones e historias distintas: Angeles Eugenia Salinas Ixta como asistente, pedagoga, recién egresada de la Universidad de Colima, donde la había conocido. La novata del grupo, entusiasta y muy responsable, que poco tiempo antes había tenido su primer empleo en un centro de desarrollo infantil. Colaboró conmigo como asistente de profesor y durante un año como practicante, durante el cual asesoré su tesis sobre la construcción de las noticias educativas en dos periódicos de Colima.

El jefe del Departamento Administrativo, Alejandro Barbosa Fuentes, es licenciado y maestro en Administración por la Universidad de Colima. Se había desempeñado en distintos cargos en la administración pública y en los años previos colaboraba en la Secretaría de Educación; allí lo conocí en un taller ofrecido por el Instituto. Su formación y experiencia eran muy adecuadas, pues ligaba la vertiente administrativa con el conocimiento del campo educativo, lo que le permitía una comprensión más amplia. Su responsabilidad era estratégica, pues de todos los ámbitos, ese me resultaba lejano. En él confié todas esas tareas y cumplió de manera extraordinaria.

La subdirectora de Vinculación, Alejandra Meza Anguiano, es licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad de Colima y maestra en Gestión Pública Aplicada por el Tec de Monterrey. Joven, pero con experiencia en distintos ámbitos: administración pública, conductora de un noticiero televisivo, trabajo político y docencia en el nivel medio superior, plaza que había obtenido por concurso en un CETIS y ratificada a los dos años, de la que se desprendió para incorporarse al equipo. Su perfil era impecable para desarrollar las funciones principalmente de vinculación, relaciones públicas y comunicación social, aunque también se encargaba de otras actividades, como la atención a practicantes o los espacios formativos establecidos en la Dirección.

Ma. Isabel Meneses García ocupó la Subdirección de Procesos de Evaluación Educativa; trabajadora social y maestra en Desarrollo Humano, egresada de la Universidad de Colima. Su experiencia en distintas áreas y varias instituciones era vasta, especialmente su trabajo previo en el INEGI, donde había desempeñado tareas operativas en calle hasta la coordinación de proyectos. Fue la primera empleada, pues colaboró desde 2015 en proyectos temporales, como el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes [PLANEA] de ese año y como supervisora del Servicio Profesional Docente.

Los tres pasaron por varias etapas: primero, se registraban electrónicamente y llenaban un formulario con antecedentes formativos y experiencia. La Coordinación de Direcciones estatales, la Dirección de Recursos Humanos y el titular de la entidad revisábamos las solicitudes. Surgía de ahí un primer corte; los elegidos iban a una segunda etapa, el examen de conocimientos sobre cuestiones generales de la educación y de la reforma educativa; los puntajes más altos alcanzaban la tercera ronda: la entrevista con representantes de las áreas enunciadas. En el caso de Colima menos de diez alcanzaron esta instancia, y ya entre ellos, cada puesto estuvo competido, se hacían las valoraciones abiertas, dando voto de confianza al titular, como responsable y jefe inmediato. De los participantes, conocía un poco a dos; el resto, eran también prospectos calificados. El resultado del proceso fue tan satisfactorio que lo avala la permanencia y eficacia individual y colectiva, los valores puestos en juego y el compromiso demostrado.

A los seis meses, el equipo fue evaluado, de nuevo con examen, informe personal de cada uno y mi valoración. Los resultados fueron sobresalientes; confirmaban lo que evidenciaban su desempeño profesional y actitud personal. Ratificamos la confianza, amparados en sus estupendos desempeños. Así continuamos durante la vida de la Dirección.

Este es uno de los rasgos más elocuentes de la seriedad y transparencia del Instituto. Siendo un organismo dedicado a la evaluación, la coherencia era indispensable, y cada una de las personas pasamos por un proceso de evaluación que demostrara, con los criterios definidos, capacidad para el puesto. Con excepción de la asistente, a quien yo había elegido por atribución, los demás fuimos evaluados; eso le concedía autoridad moral en los estados.

El edificio

Somos privilegiados, solía decirnos en sus arengas el coordinador de las direcciones estatales. Efectivamente, poca gente puede elegir la oficina donde laborará. Sin embargo, la misión resultaba pesada porque no tenía relaciones inmobiliarias y no sabía por dónde desenredar la madeja. Aprovechaba cada salida para buscar algún sitio en la zona donde aconsejaban las instrucciones; llamé al primer edificio que identifiqué como probable y, aunque confortables, los espacios eran reducidos e insuficientes: necesitábamos una oficina con medidas específicas para cada una de las áreas, la dirección general, las subdirecciones, la jefatura administrativa, dos salas de distintos tamaños, una bodega, etcétera. La agente que me atendió trató de convencerme de las bondades; cuando le expliqué los requerimientos fue más ágil. Eso facilitó la búsqueda.

En pocos días la agente tenía tres propuestas. Acordamos vernos y recorrerlas. La tercera en visitar fue descartada de inmediato. Había sido un gimnasio, todavía tenía los espejos empotrados y necesitaba remodelación; el aspecto era desagradable, su estacionamiento insuficiente, frente a una avenida principal y banco en la esquina; acondicionarla implicaba otras acciones [proyectos arquitectónicos, luego, quién los ejecutara y, todo eso, mediante licitaciones]. Una segunda propuesta parecía más convincente, pero la ubicación

era poco recomendable: segundo piso, arriba de otra sucursal bancaria, estacionamiento pequeño, además, también necesitaba remodelaciones. La primera estaba hecha para nosotros, como si la hubiéramos ordenado; con las áreas adecuadas y un par más, que desde el principio concebí para albergar estudiantes de prácticas.

Amueblada, como se encontraba, parecía hecha nada más para llegar e instalarse. Desde que la vi suspendí la búsqueda. Faltaba negociar los términos del contrato; el precio, en primer lugar; luego, los años de vigencia. Allí pensaba que abandonaba la idea, pues la renta inicial aumentó poco después. Remité a las oficinas centrales todos los documentos que pedían, incluidas las fotografías del espacio, que tenía como ingrediente extra seis cajones de estacionamiento, en una zona agradable y bien comunicada, relativamente cercana a las oficinas de las autoridades con quienes debíamos interactuar.

Al mismo tiempo que preparábamos lo requerido, la asistente y yo recogíamos información para preparar un estudio sobre la situación educativa y la evaluación en la entidad, la otra gran encomienda que nos habían marcado para el arranque de actividades en los estados.

El resto de la historia es breve. La diferencia entre los costos que marcaba el órgano oficial que estima los precios de alquiler y el dueño fue zanjada ante oficinas centrales con una explicación sobre las ventajas de elegir la segunda planta del edificio en avenida Constitución 1925. Los pesos de diferencia se esfumaron como obstáculo. El 1 de julio, tres meses después de la designación, ya teníamos oficina; pronto llegaron los muebles. La gran hazaña que había vislumbrado cuando leí las instrucciones para la apertura de oficinas en las entidades se logró con suerte y asesoría eficaz.

Inauguración

El 17 de enero de 2017 fue un día inolvidable para la Dirección en Colima. Se cuenta fácil, pero consumió muchas horas y energía, algunas dificultades, pero pródigo en motivaciones. Ese día inauguramos oficinas con la presencia estimulante de la consejera presidenta, Sylvia Schmelkes del Valle, así como el coordinador de las Direcciones en las Entidades Federativas, José Roberto Cubas Carlín.

La agenda fue sintonizada de forma magistral por todos los actores implicados, a pesar de algunas adversidades, como las cenizas del Volcán de Fuego que habían cerrado el aeropuerto de Cuauhtémoc, orillando a nuestros invitados a volar de Ciudad de México a Manzanillo, recorrer dos horas por carretera, dormir y comenzar la jornada temprano.

Nuestro equipo preparó cada detalle de modo minucioso. Todo fue cuidado y nada falló. La jornada comenzó en nuestras oficinas, con la inauguración, en la cual dirigieron mensajes el maestro Óscar Javier Hernández, como secretario de Educación, y la maestra Sylvia Schmelkes; me correspondió la bienvenida.

En el Complejo Administrativo del Gobierno del Estado se firmó el convenio entre el Gobierno y el Instituto, refrendando voluntades de colaboración. Allí se presentó el Programa Estatal de Evaluación y Mejora Educativa [PEEME], uno de

los proyectos estelares para operar la Política Nacional de Evaluación Educativa, con el cual se promovían acciones en cada entidad, a través de la elaboración de Proyectos Estatales de Evaluación y Mejora Educativa. Cerramos las actividades públicas con la firma del convenio entre el Instituto y la Universidad de Colima, en la Rectoría.

El brindis en la intimidad nos Hermanó. Ese día sellamos una etapa, la primera en Colima, y comenzamos la segunda, apuntando al fortalecimiento. La consolidación se cortó de manera abrupta.

Seminario de Formación y Evaluación

Con la intención formativa de dinamizar la Dirección y hacer del aprendizaje un ingrediente habitual, atendimos la instrucción de crear un espacio para el estudio. Se llamó *Seminario de Formación y Evaluación*. No tuvo la periodicidad que nos recomendaban, pues en algunas etapas del año era complicada la agenda, pero pudimos desarrollar sesiones con invitados especiales, por ejemplo, para presentar un libro o una investigación ligados a la agenda del Instituto; nuestros practicantes u otros tesisistas y los profesores que participaban en los coloquios nacionales de prácticas innovadoras, organizados en oficinas centrales, fueron parte de los programas; o bien, el personal preparaba temas de interés colectivo.

Me habrían gustado más sesiones, porque aprendíamos, compartíamos ideas, perspectivas, se enriquecían las propias, se abrían espacios para que los estudiantes entrenaran las exposiciones que posteriormente realizarían para ser evaluados en sus avances. Pero no siempre era posible por las circunstancias de tiempos y compromisos. Entre la segunda parte de 2016 y 2018 tuvimos 19 sesiones.

Estoy convencido que oficinas como la nuestra no pueden dejarse absorber por las rutinas burocráticas, pues su trascendencia les exige prepararse individual y colectivamente para cumplir sus funciones. A cada uno de los colaboradores, al

grupo en su conjunto, en una de las primeras reuniones desafié a asumirnos como aprendices permanentes en el campo que nos tocaba. Quiero suponer que esa invitación, más las actitudes y hábitos personales, orientaron comportamientos profesionales y fueron claves para el desempeño satisfactorio.

Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes

El Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes [PLANEA], nacido en 2015, fue una de las experiencias más desafiantes durante los años en el Instituto. Coordinamos una aplicación en cada uno de los niveles: las primeras ediciones en preescolar y media superior, y las segundas en primaria y secundaria.

En la organización de las pruebas contamos con la experiencia de la subdirectora de Procesos de Evaluación Educativa, Isabel Meneses, que ya había participado en 2015 coordinando el operativo en Colima. Eso nos favoreció. Pero para el equipo, el propio de la Dirección y todos los colaboradores que se incorporaban durante uno, dos, tres meses o para las aplicaciones, uno o varios días, fueron experiencias muy interesantes y, por suerte, con resultados magníficos.

El despliegue de tareas era amplio y comenzaba varios meses antes. Había que disponer minuciosas planeaciones del operativo y luego cumplirlas puntualmente, con la estricta supervisión del área central encargada. Toda esa parte del proceso fue desarrollada de manera profesional por la Subdirección de Procesos de Evaluación y luego sintonizada con la Jefatura del Departamento Administrativo, para la solicitud de recursos oportunos y las gestiones administrativas, que cerraban con informes financieros escrupulosos.

Si bien todo aquel trabajo era indispensable para el éxito del operativo, no era menos el reclutamiento del personal. Para cada operativo variaba el número, porque en cada uno la muestra tenía más o menos planteles. Una de las más pequeñas fue en preescolar, un inédito proyecto de evaluación para estimar avances en el aprendizaje de los niños, pero la especialización requería un equipo de veinte personas. En cada operativo, por lo general, contábamos con una coordinadora general, que recibía el nombre de “apoyo operativo”, coordinadores de zona y sus aplicadores, más un chofer y el equipo humano de digitalización. En el más numeroso de los operativos la cifra rebasó los cien colaboradores.

Los miembros con tareas de decisión era capacitados con esquemas planeados a nivel central, y además de las disposiciones técnicas, agregábamos el conocimiento del Código Ético institucional, pues en cada una de las escuelas lo representaban y debían observar un comportamiento ejemplar, cuidando todos los detalles, desde la puntualidad hasta las formas de dirigirse a las personas en los centros escolares. Movilizar a veinte o cien personas en los días de operativos destrozaba horarios laborales, pues podían arrancar antes de las 6 de la mañana, cuando los aplicadores y coordinadores se trasladaban a las escuelas, y concluir cerca de la medianoche, cuando los equipos vespertinos o nocturnos terminaban y volvían de Manzanillo o Tecomán a la Dirección.

Varios elementos se conjugaron para cumplir a cabalidad: la coordinación de la subdirectora de Procesos de Evaluación, la colaboración del resto del equipo de la Dirección, el alto nivel de compromiso de los apoyos operativos que contratamos en cada aplicación, los coordinadores de zona y, por supuesto, los aplicadores, a veces estudiantes universitarios. La selección era el primer paso, luego había que gestionarlos de manera respetuosa, sensible, con mecanismos ágiles de supervisión

y sesiones permanentes para la revisión de procedimientos y aspectos por donde podrían filtrarse yerros. El grado de responsabilidad de todos los invitados, en general, se reforzaba con proactividad y respeto absoluto.

Conforme avanzamos en los operativos las personas cambiaban poco, se conocían más y los equipos temporales se convertían en grupos humanos afines, de personas comprometidas con una misión común, y cada uno aportaba su esfuerzo generoso. Al compromiso y responsabilidad se aunaban ingredientes de fraternidad que cohesionaban. Nunca aprecié actitudes de envidias, resentimientos o enojos. Habría errores, por supuesto, y discrepancias, sin duda, pero se ventilaban y se decidía con argumentos. Esa era parte de mi tarea: comunicarme cuando los asuntos lo ameritaban, una práctica que la era del Whatsapp trastoca, pero que resulta inmejorable hoy. No me inmiscuí en detalles que estaban bajo la órbita de la Subdirección o los apoyos operativos [mujeres todas], pero conocía los esquemas generales, trazaban las orientaciones, a veces me corregían cuando mi desinformación conducía por el sendero del desierto, y prevalecía el cumplimiento de metas con respeto a la dignidad.

Para ser justo, mi participación era la menor, más como un acompañante atento, dispuesto a resolver cualquier situación que escapara de control, empeñado en no fracasar y atisbar cualquier posibilidad en sentido contrario. Las negociaciones primeras con la autoridad educativa federal o local me correspondían, pero delegaba y acordábamos.

Los años de vida en el Instituto encontraron en las evaluaciones del PLANEA extraordinarias oportunidades para demostrar que el trabajo en equipo consigue resultados satisfactorios y es ocasión de aprendizajes, porque a partir del primer operativo, examinábamos y corregíamos en el segundo, y así con el

tercero, de tal forma que cada uno servía como insumo para seguir ensayando, para repetir lo que valía la pena o enmendar.

Hubo otros proyectos, entre ellos, Evaluación de la Oferta Educativa, Evaluación de las Condiciones para la Enseñanza y el Aprendizaje, el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes [PISA], pero PLANEA es uno de los íconos que aportó el Instituto a la historia nacional del campo de las evaluaciones de logro educativo. Junto con la evaluación docente y el *Panorama educativo*, posiblemente sea lo más conocido.

Resumí lo que debíamos planear y ejecutar hasta el día que llegábamos a las escuelas y aplicábamos los instrumentos. Los resultados eran otra actividad relevante para conectarnos con los actores y sectores implicados. Entre una y otra etapa transcurrían meses, así que por un lapso nos olvidábamos del PLANEA y atendíamos otros proyectos de los planes de trabajo.

Los reportes del PLANEA fueron una oportunidad para devolver información y algunos análisis, a veces sugerencias, a los directores de centros y otras autoridades escolares, principalmente. Una vez expuestos los resultados en la conferencia de prensa nacional, y analizados en una mesa en oficinas centrales, teníamos la encomienda de difundirlos. En la entidad opté por modificar el orden: antes de comentarlos en noticieros de radio o ruedas de prensa, invitábamos por grupos a los directores y áreas involucradas. Conocían así más que los titulares elegidos por los medios periodísticos para resumir y, con frecuencia, limitar la valía de los reportes. Presentábamos o recordábamos de qué se trataba PLANEA, los usos pedagógicamente recomendables y exponíamos resultados nacionales y estatales, enfatizando los segundos, colocándolos en contextos que eludieran juicios fáciles y sesgados, promoviendo la comprensión.

En especial, recuerdo las que tuvimos para mostrar los resultados de educación media superior a planteles federales,

estatales, universitarios, privados, la Sección 6 del SNTE y otros actores, como la Comisión de Educación del Congreso local. Cada reunión era preparada, requería un material distinto, acorde al auditorio; cada una recogía aspectos positivos y negativos de sesiones previas, tenía su propia agenda. Para nosotros fueron actos inestimables de cohesión y aprendizaje.

La oficina: lugar confortable

Intenté que la Dirección fuera un ambiente agradable, un lugar adecuado para desarrollarse. Limpio y cómodo físicamente; amistoso en su clima, con la gente en su sitio trabajando; con reuniones permanentes basadas en agenda, una semanal con todos y pequeñas como fuera preciso. El edificio que ocupamos era estupendo. No pesaba acudir cada mañana, y al terminar la jornada nos despedíamos fraternalmente para el descanso, con los deberes cumplidos.

La pretensión aplicaba para los miembros de la Dirección, pero también para cada uno de los colaboradores que eventualmente se integraban, pues ese dinamismo, de gente incorporándose a distintos proyectos, en diferentes tiempos y responsabilidades, era un desafío para la armonía. Desde lo que pude ver, el ambiente fue cómodo dentro del inconveniente que podía representar el paso de cinco a trece o 23 personas, que incrementaban el tráfico cotidiano por oficinas y pasillos, para el uso de los servicios sanitarios o la cafetería, más los alumnos practicantes. Pese a todo ello, cuidamos que las reglas de convivencia se respetaran.

Entre 2016 y 2018 se realizaron 14 operativos, incluidos cuatro pilotajes con muestras reducidas. Durante esos años fueron contratadas 90 personas, con todas las prestaciones legales, y 320 aplicadores a quienes se pagaba por capacitación

y visitas a las escuelas; además de personal para realizar las supervisiones del Servicio Profesional Docente. Entre los operativos, por su magnitud, destacaron Evaluación de la Oferta Educativa (octubre de 2016), con 39 escuelas; PLANEA educación media superior y secundaria (abril y junio de 2017) con 62 y 66 escuelas, respectivamente; Evaluación de la Oferta Educativa en preescolar (noviembre de 2017) en 31 escuelas, y PLANEA primaria en 93 escuelas (junio de 2018).

Respecto a la contratación de personal, ignoro condiciones en otras instituciones públicas, pero por los comentarios de varias personas, éramos un lugar mejor, por los pagos, trato, respeto y ambiente. Un espacio que para muchos se volvió entrañable, que extrañarán y necesitarán como fuente de empleo.

La biblioteca personal

Los años de mi vida en el Instituto mermaron la productividad en escritura. Era obvio. El calendario laboral desbordaba con frecuencia las horas de la jornada; los fines de semana, durante algunos meses, consumían las horas que antes dedicaba a la lectura y escritura. Mi blog se quedaba huérfano dos o tres semanas. El trabajo agotaba la energía física y anímica y, aunque tratara de evitarlo, el teléfono celular desconocía horarios y límites. Faltaban tiempo, ideas y energía vital. Escribí poco durante esos años, pero nunca dejé de leer, aunque las páginas avanzaban lentas. Del trabajo descansaba leyendo literatura, además, por supuesto, del trajín de la casa y la paternidad.

Durante esos años escribí para el periódico *Escuela* y luego para *El Diario de la Educación*, ambos de España. El segundo me exigía mayor regularidad; los lunes cada tres o cuatro semanas firmaba artículo. Nunca fallé. El día asignado era perfecto. Idealmente lo preparaba con dos semanas de antelación: elegía el tema, leía, tomaba notas, redactaba apuntes o directamente el artículo. A veces la prisa me agujijoneaba, pero fueron pocas ocasiones.

En 2018 regresé al hábito de la columna semanal para el periódico impreso de la Universidad de Colima y un portal digital. Sólo los primeros artículos producen un poco de estrés.

El hábito se refuerza y el deber se disfruta. Para esos medios enviaba columna los domingos, así que el fin de semana la preparaba. La bauticé: Diario de Educación. Persisto.

El único aspecto complicado de los años en el Instituto fue el cuidado que debía extremar en las colaboraciones periodísticas y redes sociales, pues había un prurito con el uso de éstas y el manejo público de opiniones personales. Nunca dejamos de ser funcionarios, nos advirtieron; debíamos cuidar el contenido de mensajes y comportamientos. La situación me incomodaba; me molestó a veces. Llegué a pensar que éramos lo más parecido a un corporativo. Mis artículos pasaban por un riguroso filtro; autocensura, en algunos temas y aristas. No pocas veces borré párrafos o líneas que podrían incordiar, pues, aunque las firmara a título personal, como lo había hecho desde principios de la década de 1990, me preocupaba la sensibilidad del área de comunicación social. Tal vez las precauciones eran excesivas, pero prefería no meterme en territorios ambiguos.

También me preocupaba que creyeran que usaba el tiempo de oficina para dedicarme a tareas personales o descuidaba obligaciones. Nunca fue así. Tengo dos ventajas, una mecánica y otra anímica: la mecánica, es que tengo cierta habilidad para escribir en el teclado, producto de muchos años y del ejercicio en que me preparé cuando cursaba la secundaria. Eso facilita mucho el avance rápido en la escritura cuando la idea madura; la segunda circunstancia es esa, precisamente, pues una vez definido el tema, claro en su orientación general, busco la oración inicial, el párrafo, de ser posible. Con esos elementos, más un título tentativo, la escritura de los artículos periodísticos puedo realizarla en un lapso corto, luego los revisaré minuciosamente y los dejaré repasar horas o días, dependiendo del tiempo de entrega.

En esos años concluí un libro dirigido y dedicado a estudiantes de educación y maestros. Aunque estoy convencido del tono y contenido opté por descansarlo, emprender otras lecturas y enriquecerlo en el momento que la calma lo permita. Se llama *El equipaje del maestro*. Sigue esperándome.

Cuidé no mezclar ámbitos. La oficina era espacio para el quehacer institucional; no hacía durante la jornada laboral tareas personales, aunque mentiría si no reconociera que, pocas veces, la urgencia torcía la regla. Aunque tiempo atrás había propuesto respetar esferas íntimas, a veces terminaba en casa o comenzaba en ella actividades oficiales, leía mensajes o transmitía comunicados de prensa para su difusión en medios locales.

Mi vida en el Instituto no fue la más productiva en el terreno de la escritura; interrumpí ritmos, publiqué menos, pero esos años, las vivencias, problemas e informaciones que descubrí agrupan un cuaderno desafiante en la vuelta al mundo académico universitario.

Gestión y docencia

Cuando asumí la Dirección estaba convencido de que podría seguir impartiendo clases en la Universidad. Hacerlo tenía varios beneficios: seguir vinculado a los estudiantes, a los colegas y desde ahí contribuir en las funciones de investigación y docencia, así como a las tareas de nuestra oficina; abría también un espacio distinto en la rutina de la gestión. Así lo intenté, pero no fue posible. Primero, me informaron de la Universidad que habían cambiado las reglas para la distribución de las clases optativas, la que había elegido por menor carga, para no faltar; en una optativa debía acudir un día, en la materia obligatoria tendrían que ser dos o tres días, y los compromisos laborales podrían atravesarse con las clases y me orillarían a fallar. Cumplir en ambas instituciones era imperativo.

Abandoné la docencia temporalmente y seguí trabajando en la asesoría de tesis de licenciatura. Los estudiantes me elegían por alguna razón, me pedían que les apoyara y casi nunca lo negué. No era la docencia, como pretendía, pero sí una puerta hacia la formación con seis u ocho estudiantes laborando semanal o quincenalmente, revisando avances, corrigiendo, sugiriendo lecturas. Esa tarea fue gratificante y nada más en algunas épocas se complicaba, como al final del ciclo escolar, en que se acumulaban en la bandeja del correo electrónico sus avances.

En mi vida profesional la docencia y la gestión, la gestión y la docencia, se articulan de maneras indisolubles. Por tiempos invertidos he sido más gestor. Cuando faltó la academia, la extrañé, por el contacto con estudiantes, por la obligación de las clases, la exigencia de las preguntas, la curiosidad juvenil; también por la vida colegiada. Cuando estuve lejos de la gestión fui feliz; porque había proyectos, lecturas o páginas que escribir. Pero la docencia ni la vida académica serían lo que son sin la otra parte del bucle. Valoro tanto una esfera como las otras, por eso intento conjugarlas y enriquecerlas.

Docencia y gestión, gestión y docencia son ámbitos ligados, pero específicos. Hay una diferencia enorme: en la docencia estás solo en un salón de clases con un grupo de estudiantes, y la gestión no existe sin movilizar a otros, al equipo, a los colegas, sin tratar de influir en los superiores, sin tratar de convencer a otros o siendo convencido por esos otros. Aprender a hacer ambas es complementario en la formación de especialistas en educación.

TERCER MOMENTO



Con el mapa incompleto

El Instituto nació el 8 de agosto de 2002, como organismo público descentralizado. En 2012 se convirtió en organismo descentralizado no sectorizado. En 2013, con la reforma educativa, se le concedió la autonomía constitucional, condición apropiada para cumplir la misión de evaluar los distintos componentes, procesos y resultados del sistema educativo, desde la independencia ideológica, metodológica y para administrar su patrimonio. Se abría una etapa promisoriosa para una entidad pública que ya había dado muestras de solvencia y reconocida en el contexto latinoamericano.

Luego de un proceso no exento de diferencias internas, con la presidencia de Sylvia Schmelkes se instalaron oficinas en las entidades federativas, que colocaban pies y brazos en el territorio nacional para cumplir sus mandatos. A mediados de 2015, con la creación de la Coordinación de Direcciones en las Entidades Federativas, se instalaron las primeras en Aguascalientes y Coahuila, y fueron surgiendo hasta que, a mitad de 2016, se cerró el ciclo de aperturas. De un equipo concebido de ocho personas se achicó a cinco, pocas para las tareas que paulatinamente fuimos asumiendo.

La creación de la Coordinación, de las direcciones estatales y la adaptación de la estructura orgánica institucional tuvieron que empujarse sobre la marcha; los canales de comunicación

eran una tarea que inicialmente fue complicada, y se perfeccionó de manera paulatina e insuficiente. Las áreas del Instituto que antes operaban con las instancias oficiales de evaluación en las entidades, o por otros medios, como en la contratación de supervisores para el Servicio Profesional Docente, encontraron un agente nuevo; había que convivir con él, construir un tejido armónico y aprovecharse. El proceso fue complicado y encontró puntos ásperos en proyectos como los Programas Estatales de Evaluación y Mejora Educativa, pues la relación inicial entre la Unidad central y la secretaría de educación en los estados precisaba orientación y apoyo en la entidad, como los hechos demostraron, pero la Unidad responsable escamoteó la información y no cedió un centímetro de las decisiones.

Temores al fracaso si se delegaba la tarea en las direcciones estatales, desconfianza en la capacidad de sus miembros o protagonismo de áreas centrales, un poco de todo se conjugó en la decisión de no implicarnos y seguir con el control estratégico de proyectos como el ejemplificado. Hubieron de pasar muchos meses para apreciar avances con grados disímbolos, en función de las unidades principales; con unas fue armónico, con otra, ríspido a veces.

Las relaciones entre la Coordinación, las direcciones estatales y las unidades del Instituto [la estructura jerárquica era sencilla de explicar: Junta de Gobierno, unidades, direcciones generales, direcciones...] no fueron fáciles. Jugaban las dificultades objetivas de no contar con un manual de organización que definiera ámbitos específicos, tareas y procedimientos. Por otro lado, la pericia política de nuestro coordinador era un factor de equilibrio, para evitar que las discrepancias se convirtieran en problema. Pero la disfuncionalidad pudo aminorarse en la medida que los documentos conjuntos, el Estatuto y las reuniones entre las unidades y la Coordinación pudieron

suavizar diferencias, establecer acuerdos y ganarse confianzas recíprocas conforme se cumplían proyectos con resultados satisfactorios. No hubo tiempo para la consolidación.

Primer encuentro

Los primeros meses estuvimos hospedados en mi cubículo de la Universidad. Allí pasábamos Angeles Salinas y yo la mayor parte del tiempo. Ambos teníamos un teléfono celular corporativo y el vehículo que había llegado a los pocos días de la designación. Con ellos operábamos las actividades. Todo era novedoso, desde la pertenencia a un organismo público con reglas de administración y transparencia inusitadas para mí, con un estilo que a veces resultaba difícil de entender, pero que, pasado el desconcierto inicial, comprendí sin dificultades. Nunca me acostumbré a la burocracia. Sigo renegando de ciertas formas, pero entiendo razones. Más de una vez pensé: si todas las organizaciones de la administración pública fueran como el Instituto, por funcionamiento, escrupulosidad y transparencia, no seríamos Noruega, pero tampoco el subdesarrollo que se nos pegó en la piel. Lamentablemente los últimos capítulos de la historia distorsionaron esa imagen.

En la guía para la apertura de las direcciones en las entidades se nos explicaba que tendríamos un curso de inducción en oficinas centrales. Esperaba que fuera pronto, pues urgían más certezas. El curso se pospuso porque faltaba la selección del último bloque de directores. Cuando sucedió e incorporaron los titulares de San Luis Potosí, Nayarit y Baja California nos citaron al esperado encuentro. Ellos, más los de Chiapas,

Ciudad de México, Sinaloa, Baja California Sur, Zacatecas, Tamaulipas, Puebla y Colima fuimos la última parte de quienes participaron en la inducción. Con nosotros, en junio de 2016, se completaban los directores estatales.

La experiencia inicial en Ciudad de México imprimió huellas. Extenuante desde el principio, como fue nuestro paso. La agenda se cumplía de 9 a 19 horas o más. Sin pausa, íbamos de un asunto a otro, de una unidad organizacional a otra. Ante nosotros desfilaron todos los titulares de unidad y sus principales directores. Mis hojas blancas y el bloc del hotel se llenaron de apuntes. A la izquierda los aspectos que nos iban contando; a la derecha, las anotaciones personales, preguntas, observaciones, dudas e ideas para lo que podríamos hacer en Colima.

La primera sesión maratónica fue suficiente para identificar algunos claros y oscuros. Más claros que oscuros. Entre los primeros, me atrajo la idea del Sistema Integral de Resultados de las Evaluaciones, SIRE, como puente con autoridades, especialistas, investigadores, profesores, directores, periodistas. Luego la robustez del proyecto y la sofisticación lo volvieron inviable; para navegarlo era preciso un manual de instrucciones, un conocimiento mediano de cuestiones informáticas y paciencia. El proyecto me sigue pareciendo estupendo, pero en aquellos tiempos tal vez fallaba la claridad del destinatario, otra de las falencias, más pensado para el mundo académico y menos para quienes construyen las prácticas cotidianas.

Otra área novedosa era la encargada de las directrices o recomendaciones para la mejora y el diseño de políticas, una de las funciones más trascendentes del Instituto por su capacidad de incidencia en los sistemas educativos federal y estatales. En la Unidad de Evaluación del Sistema Educativo Nacional tenían

un equipo compacto y serio. Nos escuchaban con atención, tomaban notas, respondían preguntas y no sólo instruían.

Entre los oscuros sobresale un ámbito: la comunicación social. A contracorriente de las tendencias o prácticas dominantes, que la vuelven un vehículo imprescindible, renovado por las tecnologías y el surgimiento de redes sociales, con dinamismos inéditos y búsqueda permanente de interlocución y proyección de sus mensajes, encontré una oficina cerrada, anticuada en sus concepciones, centralista en el control de los mensajes, negada a la posibilidad de provocar una oleada de opiniones y mensajes desde 33 puntos de la geografía nacional.

La inducción al Instituto, en aquellos días febriles, fue una inmersión vertiginosa e ilustrativa de la riqueza.

Directores del Instituto

Desde las sesiones de inducción, en junio de 2016, empatizamos directoras y directores en las entidades. Prevalcía un ambiente respetuoso, comprometido, con posturas distintas y propositivas, todos dispuestos a avanzar en los fines institucionales. Éramos atentos, puntuales, a veces prolijos en comentarios, pero con ánimo constructivo. La heterogeneidad se tradujo en riqueza, por las trayectorias laborales y personales, la suma de formaciones previas, las referencias más o menos cercanas con respecto al sistema educativo, unos más ligados a la gestión en los estados, otros al ámbito universitario, profesores de origen o investigadores. Esa potencia afloraba en los equipos de trabajo durante los encuentros nacionales que celebrábamos dos veces por año, uno a la mitad, otro, en diciembre, en las instalaciones de Ciudad de México.

El grupo de titulares en los estados se incrementaba con el equipo de la Coordinación de Direcciones, con sus cuatro direcciones y los equipos de cada una, con el resultado de una más venturosa diversidad. Durante esos días siempre había oportunidad para coincidir con la mayoría, aunque era imposible, por el número, una convivencia profunda con todos.

De muchas personas aprendí algo por sus formas de razonamiento, el tino de sus propuestas o preguntas, la consistencia de su pensamiento o experiencias. Con todos

la relación fue cordial. Con los titulares de Oaxaca, Jalisco, Nuevo León o Guanajuato construí vínculos más sólidos, por circunstancias fortuitas o afinidades. A otros admiré por sus trayectorias y solvencia, como los directores de Chiapas, Sinaloa o Coahuila. Y entre los equipos de la Coordinación, la relación fue más estrecha con nuestro enlace, Jatzibe Castro, compañía permanente desde los primeros días, bajo cuya orientación conduje muchas de las decisiones. Su tacto y sensibilidad fueron valiosas. En el equipo de Colima le guardamos gratitud y afecto.

Esperábamos las reuniones nacionales, dos por año; la primera, entre julio y agosto, se dividía en dos sedes: comenzaba en oficinas centrales y el segundo día en una ciudad cercana a la Ciudad de México: Ixtapa [2016], Cuernavaca [2017] y Puebla [2018]. La segunda, de fin de año, en Ciudad de México. Se organizaban con agendas ininterrumpidas, temario copioso y amplia participación. Preparadas en función de la evolución de la Coordinación y de las direcciones, unas con la presencia de los titulares de las unidades, otras para el trabajo interno; unas para compartir, otras para recibir instrucciones; unas para forjar acuerdos, todas para avanzar en el desafío de tejer una red, con la asesoría a la Coordinación de un experto en organizaciones, Luis F. Aguilar. A este propósito, que empujaba el coordinador, José Roberto Cubas Carlín, le faltó tiempo, y posiblemente alentar el proyecto con más énfasis en el funcionamiento regional, de tal suerte que la dinámica se movilizara en los sentidos nacional y regional, aprovechando cercanías geográficas y optimizando recursos.

Aunque inicialmente era un poco extraña la idea de organizar una sesión en dos ciudades, tenía sentido porque todos, incluidos consejeros y titulares de unidad, así como el personal de la Coordinación, estábamos en condición semejante, de-

dicados de tiempo completo y sin distracciones. Los días de convivencia en los hoteles de Ixtapan, Cuernavaca y Puebla atestiguan la conjunción entre deberes y encuentros humanos, indispensables en la cohesión grupal e identidad institucional.

Contra el tiempo

En julio de 2016 directores y subdirectores de Vinculación fuimos convocados por la Unidad de Normatividad y Política Educativa para participar en un curso sobre los PEEME, Programas Estatales de Evaluación y Mejora Educativa. Sabíamos poco, inconexo y en algunos de nosotros había sensaciones encontradas con respecto a ese proyecto principal.

Con la orientación del área responsable del Instituto los equipos de autoridades estatales seguían instrucciones y recibían [por lo menos en Colima] al asesor que condujo un taller para apoyarles. En mi caso, tenía pocos días en el cargo cuando recibí el correo donde informaban que se llevaría a cabo y me presentara a observar. La tarea, como dije, era interesante, y por la dimensión, ambiciosa. Habían transcurrido algunos meses de la puesta en marcha y los avances eran menores a lo deseado. Eso, y que para julio ya estábamos completos en todas las entidades con directoras y directores nombrados, probablemente orilló a los coordinadores del proyecto a invitarnos a la inmersión en los PEEME. Había que involucrarnos para apoyar, aunque desde lejos, sin posibilidad de opinar o intervenir, para recordar y apurar a las autoridades estatales que debían cumplir tal o cual encomienda. Nunca fuimos consultados, no participamos en el rumbo general o de los proyectos en cada entidad.

En aquella ocasión, primera quincena de julio, sesionamos con los coordinadores del proyecto, explicaron la justificación, la lógica, fases y progresos. No había preocupación visible, aunque sí la urgencia de avanzar con celeridad. Fueron sesiones extenuantes donde debíamos absorber todo lo que se había construido y comunicado en los meses previos. Conocimos avances y percibimos debilidades.

Estos proyectos surgidos desde el Instituto, para ser desarrollados y aplicados en los estados, enfrentaban una dificultad considerable: equipos que, en paralelo, en la mayor parte de los casos, debían cumplir otras funciones con tiempos apremiantes. Otra variable incidía: los calendarios políticos. Entre las 32 entidades federativas el reloj electoral marcaba distintas horas. A unos les esperaban comicios a la vuelta del año, otros comenzaban y algunos navegaban a mitad de los sexenios. No se necesita ser experto en historia política o sociología de las organizaciones mexicanas, para advertir que los cambios sexenales en todos los ámbitos de la administración pública marcan puntos y aparte que con frecuencia son finales. Esa condición imperativa se soslayaba.

¿Para qué emplazar a los 32 estados del país a hacer lo mismo, en ritmos iguales, cuando su calendario político marcaba probables virajes en los gobiernos? ¿Por qué no empezar con los que arrancaban sexenios, que se encontraban en su primer o segundo años, luego incorporar progresivamente al resto, mientras se afinaba la metodología? Eso, además, tendría la ventaja de concentrar la capacidad finita y no desperdigarla en 32 frentes.

La respuesta fue inapelable: pues no, todos debían entrarle parejo y apostarle a la continuidad transexenal. Se escucha bien, y sería deseable, tal vez, pero la historia es terca y difícilmente cambia de la mañana a la noche.

Los PEEME estaban clavados con alfileres y no resistirían los ventarrones de los cambios de administración. El nacimiento es crucial para la comprensión: cómo se presentó a los secretarios, cómo lo presentaron los secretarios a sus colaboradores más cercanos y luego ellos a los equipos encargados. Hipotetizo: nunca dejaron de ser proyectos del Instituto que debían desarrollarse en los estados; creo que así fueron vistos en los estados, como proyectos externos, pero no se adoptaron cabalmente, no se integraron a sus programas estatales de desarrollo, a sus planes anuales. Probablemente un buen proyecto, pero una mala concreción e irregular conducción.

En lo dicho rebrotan dos debilidades estructurales que marcan la historia del Instituto: comunicación y operación política. La primera, se fincaba sobre la autoridad formal, las disposiciones del Sistema Nacional de Evaluación Educativa, la Política Nacional de Evaluación Educativa y las funciones que le correspondían; la segunda, articulada por la apuesta metodológica, el rigor de las estrategias y la escasa sensibilidad política para comprender tiempos locales o percepciones de los equipos estatales.

En el cruce de ambas debilidades nació otro problema: la arrogancia. O fue la arrogancia, tal vez, la causa. Arrogancia, según la Real Academia Española, es cualidad del arrogante, que en su primera acepción significa: altanero, soberbio. La suposición generalizada de que en los equipos estatales no existía gente capaz, que no había “capacidades locales”, que la gente no sabía cómo hacerlo. ¡Menuda presunción! Desde ese primer encuentro con ellos el tufo me inquietó. En aquel salón de 32 directores y 31 subdirectores [faltaba la subdirectora de Colima, pendiente su contratación] abundaban capacidades en distintos campos, ligados preferentemente al educativo, y éramos una muestra. La petulancia de suponer que las provincias

vivimos permanentemente en el atraso intelectual transpiraba en los discursos del equipo coordinador de los PEEME. Si yo lo percibía, otros allí, o en los equipos estatales, también.

La relación con los secretarios de Educación

Durante los años del Instituto en Colima coincidimos con un gobernador y dos secretarios de Educación; con ambos, Óscar Javier Hernández Rosas y Jaime Flores Merlo, ya existía relación personal, más cercana con Oscar Javier, quien, desde el inicio recibió con beneplácito mi designación, de la cual había sido enterado por la consejera presidenta, Sylvia Schmelkes. A los pocos días solicité una entrevista y nos encontramos en su despacho. Aunque debía ser presentado por un miembro de la Junta de Gobierno, ignoraba cuándo podría ocurrir, así que consideré pertinente la visita para saludarnos, expresar ánimos de colaboración y tender puentes respetuosos, pues ya teníamos agendas comunes, con la aplicación de la prueba PLANEA en educación media superior, bajo responsabilidad de la SEP, y el Programa Estatal de Evaluación y Mejora Educativa, con retraso, pues había sido inicialmente abordado por el equipo de la anterior administración gubernamental y, a decir de los nuevos encargados, no habían compartido avances.

La relación con Óscar Javier fue fluida; colaboró cuando lo requerimos. No nos encontramos con frecuencia, pero los pendientes los resolvimos a través de los titulares de la Dirección de Planeación y Evaluación, sobre todo con el subdirector de Evaluación, José León Polanco, responsable de la mayor parte de los proyectos del Instituto en la entidad.

Para muestra de la disposición, una anécdota. En alguna ocasión, en esas primeras semanas, recibí la llamada de una directora general del Instituto. Habían contratado servicios profesionales para un levantamiento fotográfico y uno de los estados contemplados, de última hora, no podría participar. Por sugerencia de la consejera presidenta, Colima fue propuesta como sustituta, por la seguridad de que podríamos organizarlo desde la Dirección con apoyo de la Secretaría de Educación. Llamé al secretario y pedí apoyo; consistía en el acceso a algunas escuelas, la colaboración de los directores para contar con los permisos de autorización de maestros y padres de alumnos que serían fotografiados, así como el vehículo con chofer que acompañara al fotógrafo. El secretario delegó al director de Planeación y Evaluación y cumplimos satisfactoriamente. La premura e implicaciones de hacerlo en tan poco tiempo, muestra la disposición que tenía Óscar Javier.

Desafortunadamente para él, los roces con los líderes sindicales se transformaron en un conflicto abierto y ellos, con sus afiliados, empezaron a tomar y cerrar centros escolares primero, y como no tenían la respuesta buscada, pasaron a tomar las propias oficinas del secretario y el edificio de la Secretaría. Para el gobernador se volvió incómoda la situación. Sucedió lo que suele ocurrir. Óscar Javier agradeció y solicitó su renuncia, así expuesta en público, mientras el gobernador designaba a Jaime Flores Merlo como interino; semanas después lo ratificaba.

Flores Merlo, militante del sindicalismo, por haber sido uno de sus dirigentes en la Sección 6, era el puente que el Sindicato reclamaba para volver a las negociaciones en las tres mesas instaladas como condición para normalizar la vida institucional. Me recibió pronto en sus oficinas y desde el principio ratificó el interés de continuar proyectos y compromisos. Así lo sentí

y actuó invariablemente. Como consecuencia del movimiento se realizaron cambios en la titularidad de varios puestos clave, lo que en algunas circunstancias paralizó los proyectos conjuntos en tanto nos comunicábamos para los acuerdos o informábamos a los responsables de la Secretaría.

La voluntad política de ambos para colaborar fue incuestionable. Nada puedo reprocharles a ellos ni a sus equipos más cercanos, menos a los grupos con los cuales trabajamos, en las Direcciones de Planeación y Evaluación, de Educación Básica y Media Superior y Superior, Desarrollo de la Gestión de la Calidad y la Coordinación General del Servicio Profesional Docente. Para cada uno de los titulares, de los subdirectores y equipos conservo gratitud.

No obstante, me queda la sensación de que era posible sacar mayor provecho para Colima del PEEME o del Programa Nacional de Escuelas Multigrado. Por ejemplo, no fueron incluidos en el Programa Sectorial de Educación, cuando los tiempos coincidían; nunca entendí por qué excluirlos, y cuando lo señalé, me explicaron que los considerarían en los planes anuales de trabajo; sin embargo, la jerarquía del Programa Sectorial le daría la visibilidad que formalmente había reconocido el gobierno del Estado cuando fue presentado el PEEME el 19 de enero de 2017.

La única explicación factible que me formulo es que nunca dejaron de ser vistos como ajenos, como una implantación, y no como una tarea que, ciertamente, venía de afuera de la Secretaría, pero podría aprovecharse para orientar proyectos locales, formar gente, desarrollar estrategias inéditas y provocar cambios en la entidad.

Antes de mi llegada al Instituto estaba seguro de que Colima tenía ingredientes para convertirse en un punto de referencia en la geografía educativa de México. En los años

siguientes lo reconfirmé, aunque con más elementos, pues ahora conocía más los entresijos de la política educativa, del papel del Sindicato y su peso en la conducción del aparato formal, de las propias escuelas y el compromiso que en general existe en las comunidades escolares. Sí, Colima podría ser un punto de referencia en educación, todavía lo creo, pero hay que construirlo como escenario y laborar muy duro para conseguirlo, democratizando la participación, entusiasmando a los colectivos, usando con sentido a los supervisores y sus equipos técnicos, generando sinergias con otras áreas de la esfera gubernamental y con actores fuera del sistema, pero estratégicos, como los medios de comunicación, con propuestas también educativas para ellos y que, desde ellos, se logren consensos sociales amplios.

Óscar Javier Hernández Rosas intentó ese cometido, creo, con su proyecto “Escuelas conscientes: comunidades ciudadanas”. Aunque nunca leí un documento formal, o una explicación detallada [lo cual no significa que no exista], intuyo que esa era la intención. No pudo ver avances el proyecto; no dejó de acuñarse la expresión en discursos, aunque sin la contundencia que su creador enfatizaba.

¿Algún gobernador se propondrá hacer de Colima un modelo educativo? ¿Alguien tendrá el valor para comprometerse a ello desde la Secretaría? Quiero decir, para romper inercias, desarrollar un gran proyecto de mediano plazo, con metas cortas y seguimientos puntuales, para destrabar donde sea preciso. ¿Alguna vez habrá condiciones colectivas, y determinación, para darle la relevancia que debería tener la educación?

CUARTO MOMENTO



Semanas inacabadas

El primer año fue agotador. Desde los primeros encuentros con otros directores, y a través del chat, las quejas eran comunes por la fatigosa labor de supervisar las evaluaciones docentes durante los fines de semana marcados en el calendario. Las jornadas eran extensas. No había sábados de descanso y los domingos había que apostarse a las 7 u 8 de la mañana en las oficinas de la Delegación de la SEP para acompañar los acontecimientos en las distintas sedes, transmitir incidentes, reportes y estadísticas. La hora de cierre era impredecible, sobre todo en entidades populosas, donde podrían instalarse más de veinte sedes, así como en las épocas de lluvias, que complicaban acceso o afectaban electricidad e internet.

En el primer año contabilicé 18 fines de semanas laborados. Las semanas, entonces, se volvían de 60 horas o más. Era la dinámica. No me costó la adaptación, excepto por perderme horas de vida familiar o descanso. Pero encontré maneras de usar el tiempo libre en una entidad tranquila, pues casi nunca ocurría algo que afectara la normalidad. Convertí esos fines de semana en tiempo para la lectura, recuperar tareas atrasadas, escribir o conversar con los otros colegas que tenían en sus manos las decisiones más altas en varias áreas de la Secretaría de Educación. A veces era ocasión para destrabar alguna decisión pendiente o acordar. Además, servían para la camaradería, y eso

también era indispensable entre personas que, desde distintas esferas, coinciden en la obra educadora.

En esas incontables horas nunca escuché palabras en contra del Instituto y su labor. Todo lo contrario: respeto y hasta la expectativa, desmesurada como demostró la historia, de que fuera la balsa de salvación de un sistema que se movía con lentitud, lleno de zonas oscuras, como la nómina y vacantes. Poco a poco fui integrando a esas tareas a las subdirectoras, especialmente a quien tenía responsabilidad formal, Isabel Meneses. Aunque siempre estuve los fines de semana durante los años que duró el encargo, cuando fue preciso ella, y en menor grado la subdirectora de Vinculación, Alejandra Meza, apoyaron con diligencia.

Evaluación docente: búmeran mortal

El Servicio Profesional Docente, creado con la reforma educativa durante el gobierno de Enrique Peña Nieto, fue pecado mortal. Esa fue la más recurrente de las argumentaciones para descalificar al Instituto. No fue el único punto de ataque; además, acusaban, el sueldo de los consejeros, el tamaño de su burocracia o su presunta genuflexión ante los secretarios de Educación Pública.

Cuando se implementó el Servicio Profesional Docente yo estaba lejos. En noviembre de 2015 los profesores seleccionados para la llamada evaluación de permanencia debieron presentarse al examen en las sedes distribuidos en todas las entidades. Las olas de protestas tenían asiento principal en el centro y sur del país, aunque la inconformidad era vasta. El malestar y rechazo a la reforma eran profundos, pero el gobierno estaba dispuesto a arrancar la tutela del profesorado al Sindicato, al que antes el propio régimen había facilitado condiciones para cogobernar el sistema educativo y participar en las decisiones ligadas a la contratación, promoción, permanencia y privilegios de los maestros. No hubo concesiones. El Sindicato, con su lideresa en la cárcel, no metió las manos y acató la nueva legalidad.

La aplicación se hizo a rajatabla. Los maestros fueron examinados en circunstancias desafortunadas, en sedes que, en algunos casos, eran custodiadas por fuerzas policíacas para evitar

disturbios; el enojo y la verticalidad exacerbaron la fractura. El malestar nunca desapareció, aunque las protestas menguaron. La marca original del Servicio Profesional Docente fue tremenda; y uno de los culpables, en la horca pública, el Instituto. Al final, el chivo expiatorio.

Evaluación sí, pero no así

Semanas después de incorporarme recibí una comunicación electrónica de oficinas centrales. Me informaban que en Colima y otras entidades se realizarían grupos focales con profesores participantes en aquella evaluación de 2015; en algunos casos, habría también entrevistas individuales. Me indicaban que acompañara las jornadas como parte del estudio nacional. Las sesiones en que participé con los elegidos, entre siete y diez en cada grupo, fueron esclarecedoras. La entrevistadora los grababa con su consentimiento. Los maestros respondían libre y, a veces, extensamente.

Cuatro conclusiones derivé de aquel ejercicio: no era necesario que se invirtieran recursos en enviar personal de oficinas centrales; nosotros, en direcciones estatales, podríamos hacer la tarea; no me gustaba suponer que la desconfianza lo impedía, pero la evidencia se impuso con el paso de los meses y años. En segundo lugar, me pareció muy positivo que pasado el trance amargo y hasta doloroso en algunas entidades, nos acercáramos a los profesores, los escucháramos y, al mismo tiempo, aclaráramos la verdadera responsabilidad; la última parte de las entrevistas grupales estaba planeada para ello. La tercera conclusión es que los maestros no negaban la importancia o necesidad de ser evaluados, pero exigían que no fuera así, sólo mediante exámenes y planeando frente a la computadora en

sesiones extenuantes. *Evaluación sí, pero no así*, fue la frase que reflejaba el sentimiento colectivo, eslogan de las protestas. Por último, era muy perceptible la irritación en distintos grados; los profesores se sentían maltratados, como delincuentes.

En las aplicaciones del Servicio Profesional Docente participaban distintas instancias. La creada Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, el Instituto, las autoridades estatales a través de sus propias áreas encargadas de la función y un actor externo que jugó un papel definitivo en muchos de los malestares: el Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior, asociación civil que cobraba jugosas cantidades para diseñar los exámenes. Quedó la impresión en amplios sectores que todo ese entramado, difícil de entender, era responsabilidad del Instituto y no una organización compleja y multiinstitucional, hecho que nunca se aclaró con suficiencia.

La denominada ya entonces “evaluación punitiva”, calificada como reforma laboral y no educativa, se achacó en gran medida al Instituto. Es verdad que legalmente no es el responsable principal, pero sí que, a juicio de muchos críticos, jugó un papel relevante y no levantó la voz de forma más contundente para condenar los sucesos que rodearon la evaluación de noviembre de 2015. Su papel no era menor en el ámbito normativo, más que ejecutivo: emitir lineamientos que aseguraran calidad y validez de las evaluaciones, verificar el cumplimiento de los lineamientos, orientar la formación y capacitación de personal especializado en evaluación y certificar a los evaluadores.

A la distancia, entonces y ahora, creo que el Instituto, en noviembre del año funesto, debió ser más enfático en la condena de los hechos alrededor de la evaluación, alertando sobre las consecuencias. Para la percepción pública se plegó a una de las partes, renunciando al ejercicio de la autonomía constitucional,

con ello, a su posibilidad de interlocución con los inconformes. Escuchar, atender y encauzar, eso pudo hacerse. Como hizo al año siguiente, cuando la rebelión seguía y se preparaba la nueva aplicación, emitió un modelo para la evaluación ajustando las etapas, tiempos y respondiendo, desde su perspectiva, a la tan reclamada contextualización.

Plegarse así fue un pecado que lo condujo al patíbulo de la Cuarta Transformación.

La voz de los maestros

Durante la gestión intenté que nuestra Dirección fuera lo menos parecido a una oficina burocrática. Buscaba constituirlo en un espacio formativo, donde, además de cumplir tareas oficiales, muchas veces de menor complejidad, produjéramos ideas y convirtiéramos las actividades en oportunidad de aprendizaje.

Uno de los productos de este intento fueron los reportes que preparamos desde la Subdirección de Procesos de Evaluación Educativa, con las opiniones que profesores y aspirantes en el concurso de ingreso nos daban en las encuestas de satisfacción. Nuestra obligación era, a través de la supervisión contratada [inicialmente tres personas, luego dos], que los sustentantes de las evaluaciones en alguna pausa o al final, respondieran la encuesta preparada por la Unidad responsable. Concluida la jornada, las supervisoras [mujeres, en la mayoría de los casos] capturaban las encuestas en una liga y los resultados se sumaban a los concentrados nacionales que se presentaban sin mayor difusión.

Pensé que dicho esquema no era redituable para la entidad, pues nosotros no conocíamos las opiniones de los maestros y, por lo tanto, no teníamos sus percepciones; además, las autoridades locales perdían la posibilidad de corregir aspectos que estaban en sus manos. Propuse a Isabel Meneses, responsable del área, que no nada más enviáramos las encuestas,

sino que las procesáramos, preparáramos gráficas y tablas, sistematizáramos la información y redactáramos reportes: uno con los sustentantes de los exámenes para ingresar, que no eran todavía parte del sistema y respondían algunas preguntas desde fuera del medio docente; y el segundo, con las de aquellos que presentaban exámenes para permanencia o desempeño. La tarea no era fácil, porque a las actividades de la Subdirección sumaba otra, pero con apoyo de estudiantes practicantes y de las supervisoras, pudimos avanzar y culminar dos reportes con los resultados del ciclo 2017-2018.

Fue estimulante la conclusión, pues pasamos de la información al conocimiento, de aplicadores de encuestas y capturistas, a productores de datos que servían para conocer opiniones del magisterio local. Pudimos exponer uno de los reportes a las autoridades de la Secretaría de Educación y de la Delegación Federal de la SEP, en uno de los fines de semana en que participamos en el Centro de Monitoreo. Fue el correspondiente a los exámenes de ingreso. La exposición con el reporte fue novedosa para los asistentes, pues ignoraban qué se les preguntaba a los sustentantes, qué pasaba con las encuestas y menos, por supuesto, qué opinaban los maestros. Encontraron valía en la información y fueron generosos en los comentarios; nosotros, motivaciones para continuar en el esfuerzo. El segundo reporte, con los resultados de las evaluaciones de desempeño, no pudimos exponerlo, pues ya entonces el ambiente posterior a las elecciones de julio de 2018 y las situaciones que atravesó dicha evaluación, no eran propicias.

El destino principal de los reportes eran los actores responsables de organizar la evaluación docente en Colima, en los ámbitos federal y estatal, pero quisimos mostrar el resultado y los remitimos, vía correo electrónico, a la presidencia de la

Junta de Gobierno. El doctor Backhoff, en su turno, acusó recibo y aplaudió la iniciativa, comentando que valían la pena ejercicios semejantes en las entidades; la consejera presidenta Bracho González no respondió. Tampoco tuvimos respuesta de la Unidad que se encargaba de los reportes nacionales. Indiferencia, exceso de trabajo o irrelevancia de nuestros reportes. Ignoro.

Durante la quinta reunión nacional de la Coordinación de Direcciones, celebrada en Puebla [julio de 2018], tuvimos espacio y preparamos una exposición sucinta de ambos reportes. Entre los asistentes tuvimos excelente acogida y varios nos solicitaron los documentos para conocerlos y replicarlos en sus entidades. Eso deseábamos: que el ejemplo pudiera secundarse.

QUINTO MOMENTO



El valor de la comunicación social

Fue bienvenida la primera Junta de Gobierno del Instituto, con notables investigadores del campo educativo propuestos por el presidente de la República al Senado. La misión era enorme, pues aunque ya tenía diez años, las funciones y urgencia de avanzar en la reforma, en especial con la evaluación docente, jalaban el carro hacia un destino que, probablemente, ellos no habrían decidido con mayor margen de libertad.

Uno de los males institucionales fue la comunicación social. A ello se aunaban rutinas burocráticas probablemente originadas en una transparencia escrupulosa, débiles esquemas de comunicación interna, con dificultades de cohesión departamental e inexperiencia o indiferencia ante su posición en la arena política, a la que había sido ingresado al concederle funciones estratégicas en el entramado de la evaluación docente, en un contexto de enfrentamiento entre el gobierno y sectores combativos del magisterio reacios a los exámenes. Este proceso, representado por el Servicio Profesional Docente, exhibió que su naturaleza no es solamente técnica o psicopedagógica, sino también ética y política. Soslayando esa condición de las tareas que desempeñaba, el Instituto se plegó a la verdad oficial de la Secretaría. Ese sino lo arrastró durante el sexenio, con pocos lapsos de distancia pública sana.

Una comunicación social precaria que no comunicaba y un trabajo político deficiente, le debilitaron también en los

momentos más duros, cuando la andanada del nuevo gobierno fue avasallante en el segundo semestre de 2018.

Las direcciones en los estados pudimos jugar un papel y nos relegaron al banquillo. No fuimos llamados y solamente en situaciones muy particulares, con guiones escuetos, recibíamos instrucciones de acercarnos a los medios, promover entrevistas, por ejemplo, durante el anuncio de las *directrices*, documentos con recomendaciones para el diseño de políticas en ámbitos críticos, como la educación indígena, la situación de los hijos de jornaleros agrícolas migrantes o el abandono escolar en la enseñanza media superior. También, cuando aparecían los resultados del PLANEA o el texto *Educación y democracia para el desarrollo de México*, de cara al proceso electoral. Poco para los tres años de vida de las entidades, cuando pudimos replicar mensajes, acercarnos a los medios y a los opinadores; convertirnos en nodos amplificadores, basados en una construcción colectiva inédita, no restringida por los ejes de la comunicación social central: conferencias de prensa en Barranca del Muerto y comunicados que remitíamos a los medios, a veces con regularidad poco conveniente, pues llegamos a recibir dos comunicados en un día. A Colima, como a otras entidades, le interesaba muy poco si el Instituto o uno de sus consejeros suscribía un convenio con una escuela normal en un estado del norte, o si dictaba una conferencia en el sur para un grupo de maestros.

El Instituto no construía opinión; sus mensajes eran replicados por los comunicados, pero no eran noticia, no formaban parte de la agenda de analistas o columnistas, tampoco del debate en medios, aunque muchos de sus temas eran de relevancia social y no exclusivamente pedagógica, por ejemplo, la situación de los indígenas y su educación, la formación de los maestros y las escuelas normales o las escuelas multigrado.

En síntesis: no construía opiniones, no operaba políticamente, ni fue capaz de identificar que su descrédito entre un sector del mundo educativo y político obligaba a una estrategia para contrarrestarlo, para comunicar con precisión, eficacia y claridad. No actuó contra las malas percepciones públicas y pagó caro; cuando lo intentó, era tarde y ya jugaba con el marcador en contra, por la cortina impuesta y falencias internas.

La divulgación editorial del Instituto

Sería difícil encontrar un caso semejante en el renglón de la producción editorial, gratuita, descargable y de calidad técnica rigurosa: informes institucionales, resultados de evaluaciones, cuadernos de investigación, materiales de apoyo a la práctica docente, brevariarios de política educativa, textos de divulgación, el conjunto de directrices, marco normativo, los quince números del *Panorama Educativo de México* [el informe técnico más robusto y especializado], así como *Red. Revista de educación para docentes y directivos*, con 11 números hasta diciembre de 2018, y la *Gaceta de la Política Nacional de Evaluación Educativa en México*.

La calidad y cantidad de datos, indicadores e información especializada que produjo el Instituto, destacando el *Panorama*, fue uno de los argumentos más esgrimidos por los defensores cuando comenzó la acechanza contra su autonomía. Se preguntaban, y sigue la interrogante: ¿quién y con qué calidad producirá la información indispensable para estudiar el sistema educativo nacional? ¿Quién y sin subordinarse a las autoridades? Algunos desinformados decían que eso ya lo hacía Inegi, que sobran las tareas del Instituto. La ignorancia en las críticas al desempeño fue una de las marcas más fuertes, que tampoco pudo desmontarse con eficacia.

El espacio informativo que cubrió paulatinamente y cada vez con más solvencia no está lleno, ni explicada la forma en que se hará, salvo que se pretenda volver a los tiempos de la información discrecional, de la manipulación estadística y reportes complacientes. Ese es el peligro: un órgano, una oficina y un titular que dependan del secretario de Educación; mensaje regresivo de cara a una sociedad democrática, urgida de transparencia en las acciones gubernamentales, sobre todo, en las áreas más sensibles y trascendentes de la vida nacional.

A las direcciones en las entidades nos correspondía una parte de la difusión con dos mecanismos: vía correo electrónico se enviaban a las listas de contactos las ligas a los nuevos libros o documentos, y en forma impresa, a las instituciones y personas en posiciones estratégicas. Entre 2016 y comienzo de 2019 en Colima distribuimos cerca de 3,000 ejemplares, en cada caso, soportado con firmas u oficios de acuse de recibo, que evidenciaran la entrega frente a una auditoría por el origen de los recursos públicos que financiaban los programas de publicaciones. ¿Cuánto habrá servido y para qué se usaron?

Transparencia

Durante los años del Instituto aprendí muchas cosas. Una de las que podría ser menos espectacular fue esencial para un tránsito sin sobresaltos: el entendimiento de la burocracia, de sus razones de ser y, por tanto, de su lógica, a veces exasperante e intrincada. No es que en la universidad, el territorio donde me desenvolvía, no existiera, pero es que allá ocupaba un sitio alto en la jerarquía, así que era parte de la burocracia que dictaba formas, tiempos y tareas administrativas, entonces, cuidaba el abuso, procuraba simplificar y no convertir en formatos de Excel una tarea como la educadora o su gestión, que necesitan el oxígeno de la libertad y la creatividad.

Después de una pausa en la vida burocrática universitaria, la vuelta a la gestión en un ámbito distinto fue novedosa y difícil de entender, pues la ausencia de brújula y mapa provocaba dolores de cabeza. Así durante los primeros meses, luego fui entendiendo y el malestar se convirtió en un respiro relajado. No dejó de ser abrumadora, desgastante a veces, pero ya no la sufrí.

En el último año, cuando la Coordinación ya era un centro de costos, con presupuesto propio y auditable, la burocracia nos exigía más, pero entonces comprendíamos que era una necesidad externa, pues era objeto de inspecciones y había que demostrar el destino de cada peso, de cada compra, de todos los

bienes, de los kilómetros recorridos por el auto de la Dirección, del uso responsable de la tarjeta con que le cargábamos gasolina, por citar algunos ejemplos. Ese orden nos permitió sortear sin dificultades, más allá de la prisa de tenerlo todo listo en lapso breve, una visita de revisión del Órgano Interno de Control en 2018, ante el cual demostramos eficiencia y eficacia. Para lograr ese orden la participación colectiva es valiosa, pero el jefe del Departamento Administrativo, Alejandro Barbosa, tuvo un desempeño notable.

Por desconocimiento no puedo meter las manos al fuego por todas las áreas centrales, pero supongo que una auditoría demostraría el manejo escrupuloso de recursos y el destino de cada peso. Tampoco creo que alguien pueda ser acusado de corrupto, como hizo el entonces presidente electo, de forma desafortunada, enviando señales de alerta sobre el destino que correría el organismo.

Más de una vez me pregunté: ¿si las normas que rigen a la administración pública, que seguimos como fundamento en el Instituto, existen y son así de estrictas, por qué la corrupción es una marca ominosa en las instituciones del Estado? Porque no bastan las buenas normas, también el comportamiento de las personas, de quienes toman las decisiones, las acatan o tienen a su cargo la vigilancia interna.

El mundo desde Barranca del Muerto

La hoy Ciudad de México, enorme y compleja, no alberga al país en su diversidad. Es miopía suponer que desde una cómoda oficina en el sur de la capital se puede comprender el tiempo educativo. Tomar decisiones sin consultar a la llamada provincia refrenda la visión centralista. Protagonistas del Instituto lo tenían claro, por eso abrieron nuestras oficinas. Las direcciones en los estados fueron una concepción distinta de una organización nacional. Pero no había unanimidad en la iniciativa de crearlas, lo fuimos descubriendo. Los miembros de la Junta de Gobierno tenían puntos de vista discrepantes. La razón y autoridad moral de su consejera presidenta fueron determinantes para la apertura de 32 cuerpos. Pero no había unidad en la idea; en las entidades percibíamos zonas de desconfianza.

En una de las primeras muestras de la delegación de responsabilidades, dentro del Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes, fueron tajantes: no vamos a permitir equivocaciones. Lo tomamos como reto y demostramos que la falla estaba en quienes renegaban de nuestra existencia, porque con nosotros no perdían, sino ganábamos fuerza, presencia y cercanía en un campo reacio a las visiones impuestas.

Observar al sistema educativo sólo desde Barranca del Muerto es anacrónico. Con las 32 oficinas había que abrirse a las distintas realidades, también parciales, pero eran

preferibles esas miradas, más la del centro, para contemplar la heterogeneidad del país.

Esa desviación lamentable fue como una enfermedad congénita en varias áreas; quizá la más notoria, comunicación social. Nunca lo pudieron resolver porque ni siquiera quisieron admitirlo. No hubo un diagnóstico, ni una autocrítica delante de nosotros. De ser una unidad más amplia, se fue reduciendo, hasta quedar como un apéndice de la Junta de Gobierno. Su función principal se limitaba a comunicados de prensa acartonados, con una estructura aburrida, con mensajes desdibujados. Era parte de esa visión estrecha que provenía de suponer que sólo desde la capital se puede observar a la nación entera.

Ignoro cuánta unanimidad había entre los consejeros de la Junta de Gobierno. Si estaban todos convencidos de que esa era *la visión* que se quería comunicar. Sin ser experto, advertí las debilidades y primero con energía y cierta dosis de ingenuidad lo marqué, me atreví a sugerir caminos para que las direcciones estatales, lejos de Barranca de Muerto y más cerca de las realidades, enriquecieran el mensaje y lo dispersaran. ¡Tanto atrevimiento desagradó! Lo intenté dos, tres veces, otros colegas me animaban y se mostraban solidarios, de acuerdo con aquella invitación a modernizar la comunicación, pero la puerta se iba cerrando. Las respuestas eran un muro: ¿para qué queremos redes sociales propias en las direcciones del Instituto? ¿Para qué queremos Facebook en los estados? La respuesta fue que habría una red social dirigida desde Barranca del Muerto y lo que quisiéramos comunicar, tendríamos que hacerlo a través de ventanilla única.

Nunca se entendió cómo se construye la comunicación en una era marcada por la instantaneidad, la fugacidad o la agresividad innovadora en la búsqueda de formas alternativas de acercar mensajes al destinatario.

SEXTO MOMENTO



DÍAS CRÍTICOS

En los varios capítulos críticos que atravesó el Instituto faltó capacidad de respuesta contundente. Fue así en la insurgencia magisterial, la suspensión de la evaluación de asesores técnico-pedagógicos en 2017, las peticiones para suspender la evaluación del desempeño docente cronogramada para noviembre de 2018, en las primeras declaraciones que clamaban por la desaparición y luego, cuando se envió la iniciativa presidencial para liquidar la reforma de 2013. El Instituto no daba señales de estar pulsando las situaciones conflictivas, analizando argumentos, datos y evidencias, diseñando cursos de acción y tomando decisiones correctas. La interpretación mezclaba timidez, desconcierto, incapacidad de reacción, incluso, falta de información.

Si una debilidad puede achacarse a la Junta de Gobierno es la tibieza, quizá provocada por la parálisis de los desacuerdos internos. Desde fuera las preguntas son múltiples: ¿por qué sus comportamientos? ¿Cómo pensaban el ejercicio de la autonomía? ¿Por qué plegarse siempre a la versión oficial de forma inexplicable? ¿Por qué no transmitir señales respetuosas pero firmes de independencia? Es verdad que también debe reconocerse que la Junta de Gobierno optó en todas las decisiones por el respeto a la legalidad, incluso, cuando ella le abría la puerta para consideraciones en encrucijadas como la

suspensión de la evaluación en noviembre de 2018, cuando se había hundido el fundamento de la evaluación como vehículo para la calidad.

¿Pudo o debió posponerse la evaluación docente de noviembre 2018? ¿Cómo habría sido interpretada esa decisión por los actores políticos que luego, inmisericordes, sentenciaron al Instituto? ¿Habría cambiado la historia? ¿Fue una necesidad la insistencia en aplicar un instrumento en extinción, ante un fin superior: la sobrevivencia? No estoy reclamando que se torciera la ley, cuanto que interpretaran el tiempo político y contemplaran ese elemento en la mesa de valoraciones. Desde otro punto de vista, el incumplimiento generaría dificultades: ¿había una salida menos lesiva? ¿Pudo ser distinta la historia?

Los directores estatales no jugamos ningún papel. No éramos consultados, no eran sondeadas las entidades a través de nosotros, expresamente, para pulsar circunstancias, o no en mi caso, debo precisarlo. Pero me queda la impresión de que también fuimos respetuosos en exceso, que obviamos la necesaria autocrítica, especialmente cuando pensábamos distinto; sin discusión horizontal, excepto en algunos momentos y en las horas finales, cuando la flota de direcciones estatales naufragaba. Es verdad que la crítica tenía asiento en nuestras reuniones, pero ante ciertos personajes o la Junta de Gobierno, se suavizaban los filos más agudos.

Las instituciones modernas deben funcionar de otra manera; abrirse a la deliberación crítica, para el análisis de todas las alternativas, todo lo necesario y con los argumentos disponibles y luego, agotadas las discusiones, adoptar los acuerdos, diseñar estrategias y lanzarse unidos en pos de las metas o propósitos. Con Garry Kasparov en su libro sobre el ajedrez y la vida aprendí que debemos preguntarnos: ¿existen otras maneras de abordar el asunto? La respuesta es menos

complicada si la pensamos con el concurso de los otros implicados; el profesor con los estudiantes, el director con su colectivo docente y, en ciertos temas, con los no docentes; el supervisor con sus directores y asesores. Nadie tiene la verdad, si es que existe tal; cada uno tiene una versión de la verdad, su interpretación de la realidad y juntando todas las distintas es más probable que observemos el bosque completo y no una hoja, una rama o el árbol. La pregunta de Kaspárov es sencilla, o aparentemente, pero desafía, porque nos mueve de la región donde se apoltronan certezas o dogmas.

Interrogantes así exigen liderazgo más democrático, mayor apertura, y tal vez ocurrián en los estamentos donde no teníamos acceso. Entre los exdirectores estatales cada uno tendrá que valorar su propio desempeño. Cuánto calló cuando debió expresarse, cuánto simuló cuando se imponía la responsabilidad, cuánto pudo ser distinto y no fue, para no incordiar. Cada uno, cada cual hará sus balances.

Es probable que frente a cada circunstancia problemática, la Junta de Gobierno se planteara aquellas u otras preguntas. Es seguro que habrá discutido y discrepado, pero el resultado a la vista era monocorde: resolvía con un patrón. La predecibilidad de las respuestas o estrategias puede ser gesto de coherencia, pero también de unilinealidad y, en la fase terminal, de agotamiento. En situaciones de crisis el Instituto reaccionó con rasgos uniformes: tarde, lento, sin contundencia, con actos esporádicos, no con estrategias consistentes y en lapsos más largos, para imponer una perspectiva o combatir una idea perjudicial.

En estos territorios de la gestión de grandes decisiones dos elementos, entre muchos, son imprescindibles: información completa, veraz y bien analizada, luego coraje para tomar las decisiones, convencer a los equipos y formar bloques sólidos.

Probablemente hubo lo primero, pero en ambos quedan dudas; como puede ilustrarse cuando la sustitución de los dos primeros consejeros en el Congreso de la Unión. Tal vez era imposible saberlo. Tal vez no. Algo semejante ocurrió en el otro gran acontecimiento que golpeó mortalmente: la iniciativa que se preparaba en el movimiento gobernante. No hubo información, ni manera de contrarrestar con la negociación y la disputa abierta en los medios, quizá por prudencia, quizá por falta de cálculos, quizá por la falta de coraje para tomar decisiones estratégicas y moverlas en el sentido deseado. Acabado el partido es cómodo juzgar; así percibí esos episodios de la vida institucional.

Principio del fin

A principios de 2018 el escenario político en el país vislumbraba el derrotero de las elecciones del 1 de julio. El tres veces candidato presidencial de nuevo encabezaba las encuestas. El hartazgo con el régimen crecía, al tiempo que Enrique Peña Nieto se desmoronaba como figura de barro mal fraguado. La violencia azotaba las calles de muchas ciudades, la pobreza carcomía, el cinismo y la impunidad eran reinas de la puesta en escena. Los escándalos se destapaban de forma vergonzosa: exgobernadores y gobernadores saqueaban o habían exprimido las finanzas públicas, se favorecían a sí mismos, a sus familias y amigos; la propia esposa del presidente se involucraba en asuntos inmobiliarios dudosos. Un sexenio que había comenzado con luces y orquestas festivas, se hundía en el fango del menosprecio y el repudio. Las redes sociales hacían mofa de casi cada paso que daba el gobierno y serían factor en su derrota.

Tranquilizaba a personas distantes del candidato adelantado, que para voltear al país precisaba el concurso del poder legislativo. Dos meses antes de la elección ya había pocas dudas sobre el resultado presidencial; lo que estaba en juego era el margen. El cuartel general del candidato reorientó la campaña para ganar no sólo la presidencia sino el Congreso de la Unión, indispensable para las transformaciones prometidas. Con perfiles desconocidos, algunos sin campañas, ni experiencia,

o egresados de otras filas partidistas, resultaron triunfantes de manera abrumadora. La victoria fue un festín del dos veces derrotado candidato. La venganza fue implacable y el margen buscado se hizo realidad. Ganaba la presidencia y la mayoría de diputados y senadores.

Cuando la radicalidad del discurso se acentuaba, el candidato electo no dejó nunca de anunciar que suprimiría la “mal llamada reforma educativa”, que cesaría la “evaluación punitiva” de los maestros y se tomaría en cuenta a todos para la nueva era en la educación. El Instituto debió encender las luces de alerta, definir una estrategia política y actuar con fineza para tender puentes, descubrir flancos por los cuales acercarse al movimiento ganador y construir un discurso apropiado para el escenario inédito.

Cuando los maestros disidentes, enemigos de la reforma educativa y de la evaluación docente clamaron que se suspendiera la evaluación contemplada en noviembre de 2018, el Instituto arguyó lo que legalmente procedía: seguir adelante, aplicar la evaluación y someterse al dictado de la norma. En un escenario tan candente, fue otro error en la operación política. Su inflexibilidad se pagó cara; pudieron encontrarse salidas negociadas que, sin violentar la ley, pospusieran la aplicación. La rigidez de las formas, la incapacidad de comprender que se jugaba en un territorio explosivamente político y su cerrazón fueron concebidos como señales de defensa a una reforma con fecha de caducidad. La propia Secretaría de Educación Pública, cuando recibió los emplazamientos para suspender la evaluación docente, de las Cámaras de Senadores y Diputados, de algunos congresos locales y secciones del sindicato magisterial, turnó la petición señalando que ellos cumplían los Lineamientos del organismo autónomo. El Instituto pudo disparar desde el punto penal, pero recogió un autogol. La sentencia se

volvió mortífera. La reforma prometida y el Instituto mismo precipitaron el sepelio.

Destino mortal

El domingo prenavideño de 2018 las noticias funestas aceleraron la película. Pocas expectativas favorables cabía tener con un raciocinio medianamente riguroso. El partido del presidente operó implacable las decisiones que habían sido promesas electorales. Para 2019 el Instituto había propuesto una reducción del 20 por ciento en su presupuesto. Funcionar con una quinta parte menos obligaría a ajustes severos. El Congreso de la Unión aprobó en lo general y en lo particular el presupuesto con reducciones notables en las partidas de los organismos autónomos. Para nadie es secreto el poco afecto del presidente ante ese tipo de instituciones, pero la decisión fue un golpe a los márgenes reducidos de maniobra. Al recorte propio le mutilaron otros 300 millones, lo que sumó más de 500 millones menos respecto a 2018. Huérfano y condenado a la extinción, encontró una barrera económica para funcionar los primeros meses, mientras se oficializaba la defunción.

La reducción autopropuesta fue otro yerro. Recortarse el presupuesto de 2019 lo dejó sin margen para operar frente a una ya predecible disminución. Acabado el partido los juicios son más fáciles, pero si imaginamos que se presenta el mismo de 2018, o levemente superior, por el ajuste inflacionario, la reducción desde la Secretaría de Hacienda pudo ser severa, pero menos drástica. No fue así. El Instituto colocó la soga en

su cuello y el gobierno federal apretó. La asfixia representó el pretexto para el golpe mortal a las direcciones estatales.

En esas semanas, entre la iniciativa del presidente, la aprobación del presupuesto para 2019 y las decisiones internas, la velita del optimismo que seguía iluminando a muchos de nosotros se apagó. Al Instituto, primero a las direcciones en los estados, se nos acababa el oxígeno. No veríamos la primavera de 2019 desde las oficinas en avenida Constitución, en la capital de Colima; no volveríamos en esa condición a Barranca del Muerto. El pecado original fue imperdonable, más aún para quien nunca admitió errores ni realizó una autocrítica abierta.

En busca de nuevos horizontes

Las lecciones de Paulo Freire marcan buena parte de mi historia profesional. Una de ellas es que la educación tiene una naturaleza política y quienes pretenden esconderla exhiben ignorancia y miopía. Otros la niegan por candor, pensando que la educación es un proceso angelical, alejado de las tentaciones del poder o los intereses políticos y humanos.

Apenas resuelta la elección para presidente de la República, alcaldes y diputados, busqué a algunos actores políticos clave en el estado. Pronto tuve respuesta y empezamos a concertar acercamientos. Los distintos partidos políticos accedieron y fuimos acordando sesiones para que conocieran al Instituto, sus objetivos y actividades, nuestra posición en Colima y varios reportes sobre la situación educativa en la entidad. La agenda consideraba indicadores educativos básicos, resultados de las pruebas del Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes y el problema del abandono escolar en la educación media superior nacional y local. Las tuvimos con fracciones parlamentarias en el Congreso local de Morena, Partido del Trabajo, PRI y PAN. La respuesta fue satisfactoria. Nos escucharon con atención, nos preguntaron con mayor o menos agudeza, criticaron en algunos casos, sobre todo al Servicio Profesional Docente y la evaluación para la permanencia. En todas las ocasiones el ambiente fue cordial, respetuoso, propositivo.

Una constante fue el desconocimiento sobre la educación en Colima y de nuestras funciones; ignoraban qué era, su condición autónoma, funciones y resultados. Básicamente sabían poco, aunque casi todos hablaban de él. Por supuesto, la ignorancia también es responsabilidad del Instituto, incapaz de comunicar clara y eficazmente sus funciones. Eso en la entidad. Entonces: ¿si en la entidad los políticos y diputados ignoraban qué es el Instituto y su aporte, por qué tendrían que decretar la destitución? Las elucubraciones darían para muchas páginas, pero es claro que entre los diputados y senadores que sentenciaron abundaban ignorancia y desinformación. Soldados de su general, votaron lo que procedía de sus designios. Y si él sentenció al Instituto, ellos votaron sin piedad, sin el examen riguroso de los resultados de un desempeño público, ni derecho a la defensa.

En estos territorios resulta complicado separar lo personal de lo profesional, la situación laboral de las convicciones pedagógicas, pero hacerlo es indispensable para los juicios analíticos. Si desaparecer al Instituto fuera una medida progresista, moderna, que permitiera avanzar al sistema educativo nacional, admitiría la viabilidad de la idea, incluso aplaudiría. Todavía no encuentro argumentos para el regocijo. Nada revela que la supresión haya sido una pieza clave en el entramado de un proyecto educativo más estructurado y equitativo, con mayores aspiraciones de calidad y participación colectiva, como se prometió. Espero equivocarme.

Instituto autónomo o no

Desde los días aciagos que siguieron a los primeros discursos que reclamaban la cabeza del Instituto, fuimos descubriendo o profundizando el nivel de desgaste que nunca pudo resarcirse. Las críticas feroces linchaban al Instituto como el gran culpable. Si en la reforma de Enrique Peña Nieto la ofrenda fue Elba Esther Gordillo, en la de Andrés Manuel López Obrador, la sirvieron con las siglas del Instituto.

Leí con paciencia a los periodistas y académicos que opinaban con dureza. El análisis que alimentaba los comentarios, serios y formales, o producto de la ferocidad verbal, revelaba problemas inatajables, errores, incapacidad de construir puentes desde la comunicación social y la animadversión que provocaban algunos de sus personajes más destacados.

No es fácil leer una tras otra crítica sin revolverse en la silla, pero es obligado, de tal suerte que pueda diagnosticarse la fuerza argumentativa en contra. Leer a quienes piensan distinto es más provechoso que seguir a quienes tienen afinidades. Es estéril y hasta pernicioso hacer una lista de cotejo tachando a los autores que critican, aplaudiendo a quienes guiñen con sus opiniones. Razones y consecuencias, causas y situaciones son las que debemos desprender de ese ejercicio.

Una de las ideas que más se cuestionó al Instituto desde la fatídica aplicación de noviembre de 2015 fue por la naturaleza de la autonomía. A Manuel Gil Antón le escuché citar a Roberto Rodríguez: era más autónomo cuando no era autónomo. En una conversación amistosa con Eduardo Backhoff, con un par de cervezas colimenses frías entre ambos, cuando él ya estaba fuera del Instituto, me aclaró: el autor de la afirmación es Carlos Muñoz Izquierdo.

Era más autónomo cuando no era autónomo; un clavo ardiente que incomodaba, pero advertía la forma como se percibía la relación con la autoridad federal, dicho por un investigador que ponderaba y reconocía aciertos como deficiencias. Ese comentario crítico era la luz ámbar en el semáforo. No se vio, no quiso verse, se desdeñó o siguió amparado en la robustez de su trabajo metodológico. En cualquier caso, abdicó de su posición en el ajedrez político.

En la visión de quien narra su historia, la autonomía constitucional fue insuficientemente ejercida en la tribuna pública y ante las decisiones de la Secretaría de Educación Pública. Probablemente en las salas de reuniones con las autoridades federales se defendían a ultranza sus posiciones; así, por ejemplo, fue conocida la animadversión que provocaron en el subsecretario del ramo los primeros resultados de la prueba PLANEA en educación media superior. Por aquí y por allá anduvo señalando inconsistencias, descalificándolos y, de paso, el desempeño del Instituto. Pero desde el silencio que no respondió a las acusaciones, se interpretaba que el Instituto no estaba dispuesto a presentar sólo las cuentas que resultaran gratas a las autoridades. Sin embargo, la autonomía exigía uso abierto, ejercicio independiente del juicio crítico, preocupación por cumplir las funciones asignadas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en su propia Ley.

Un contrapeso efectivo, eso se necesitaba y demandaban académicos y expertos. Reclamaban una voz fuerte ante injusticias o situaciones inadmisibles, como en el caso de los ATP, asesores técnico-pedagógicos, cuando se invalidaron los resultados por deficiencias en los procesos de calificación.

No sé si era más autónomo antes o después; sé, en cambio, que pudo ejercer su autonomía de otras maneras en algunos pasajes.

Mañana, el vacío

La incertidumbre fue, quizá, la peor de todas las sensaciones que experimentamos entre los primeros anuncios que clamaban la extinción del Instituto y la culminación del proceso disolutorio. Desazón ante cada anuncio del gobierno y sus diputados; desaliento ante las respuestas vagas y tibias de nuestra parte; perplejidad con tímido optimismo por la andanada de opiniones en medios que defendían al Instituto, pero fatalidad ante las fauces de las redes sociales que destrozaban la actuación de nuestro sitio de trabajo. La incertidumbre que nos consumió en esos meses fue una mortífera bomba silenciosa en el corazón de cientos de trabajadores. A nadie emociona la idea de perder su fuente de empleo sin haber faltado, sin haberse equivocado en sus funciones, sin haber hecho merecimientos para abandonar la seguridad laboral más o menos relativa.

La otra cara de la incertidumbre laboral la vivieron, infaustamente, los primeros más de 200 empleados temporales que finalizaron su contratación, aunque cumplían una multiplicidad de labores imposibles para distintas áreas sin su colaboración. Ellos tuvieron pronto la certidumbre negra: el 16 de diciembre de 2018 no había ya compromiso horario, una oficina, una tarea que cumplir. Si la incertidumbre es funesta, aquella certidumbre sombría es peor.

Algunos de los desempleados hablaron posteriormente en redes sociales, opinaron en sentidos opuestos, bien y mal, de la defensa que hicieron los consejeros. La diversidad es inevitable, es deseable también, y sus contrastantes experiencias reflejaban una realidad así, heterogénea. Sin duda, el Instituto era un caleidoscopio por los ambientes laborales en cada unidad y dirección, en cada subdirección, en cada piso y con cada jefe. La diversidad, en su expresión de inconformidad o crítica, tampoco puede ser castigada o calificada como ingrátitud.

En las instituciones educativas no cabe la unanimidad. No puede existir, ni es deseable siquiera. Pensamiento único es un contrasentido, decía, sabio, José Saramago. El pensamiento es por definición apertura, crítica, razonamiento, no sinrazón ni cerrazón. Las instituciones pierden con la censura velada o abierta, no usan la riqueza que deriva de la multiplicación de las ideas, entre más distintas, más benéficas. Las instituciones, entre menos democráticas, más unidireccionales e intolerantes ante la discrepancia. No puedo opinar sobre la vida interna en oficinas centrales, porque nuestra lejanía geográfica y organizacional limitaba el conocimiento para los juicios, pero a la distancia me quedó la impresión de que pudimos convertirnos también en un espacio donde tuvieran más vida la participación y las personas lejanas de Barranca del Muerto 341.

SÉPTIMO MOMENTO



Estertores

El 16 de enero de 2019 se lanzó una campaña en redes sociales y mediante comunicado de prensa. En *Educación* #ACiegasNo se llamó primero, luego, #AOscurasNo. La constituían videos, infografías y otros materiales de difusión, como folletos o boletines. Ocurrió en el tono austero de su comunicación social y en las primeras horas no impactó en Facebook o Twitter. En las once horas iniciales el tuit inaugural fue retuiteado 121 veces y tenía 120 “me gusta”. La mayoría de los comentarios de los tuiteros, sin embargo, eran negativos. El resto de los tuits, a lo largo del día, no alcanzaron la mitad de retuiteos. Conforme pasaban las horas, el impacto era marginal. En Facebook, la andanada de comentarios tenía focos precisos: celebraban la desaparición en puerta, mofándose por el trato recibido durante las evaluaciones docentes, en muchos casos con notoria desinformación o la mira equivocada. En ambas redes sociales el resultado produjo escasas adhesiones.

El comunicado informaba que los objetivos de la campaña en redes sociales eran “informar y concientizar a la sociedad sobre la importancia que tiene para México y para su Sistema Educativo Nacional contar con un organismo autónomo e independiente que vigile e informe, de forma transparente, sobre la calidad de la educación obligatoria que se imparte a cerca de 30 millones de niñas, niños y jóvenes”. Se dirigía a

“sensibilizar” a los legisladores, maestros, investigadores, padres de familia, organizaciones sociales, civiles y empresariales, y a los partidos políticos, para denunciar que la SEP y las secretarías estatales no pueden ser juez y parte en la evaluación de la calidad de la enseñanza.

En esa campaña el Instituto izó varias banderas, sin aludir expresamente a la amenaza de su disolución. Convocaba a reconocer y promover los avances logrados, destacando la construcción del Sistema Nacional de Evaluación, con el cual las autoridades educativas del país disponían de información para diseñar y desarrollar políticas y programas que impidan “trabajar a oscuras” por la educación.

En la mención de la iniciativa presidencial la campaña señalaba que la reforma del artículo tercero constitucional: “pone en riesgo la obligación del Estado de dar a conocer a los padres de familia el nivel de aprendizaje de sus hijos, así como la información, la evaluación y los diagnósticos técnicamente sólidos que sirven para mejorar la enseñanza y rendir cuentas a la sociedad sobre el estado que guarda el sistema educativo del país”.

En ese pasaje de tono grandilocuente el Instituto olvidó que los padres de familia no eran destinatario principal, ni usuario frecuente de sus reportes, informes y discursos. Eso, la sociedad ahora no podía dejar de observarlo y reprochárselo con ironía.

En el último párrafo del comunicado se recordaba que es “la única institución que tiene como mandato constitucional exigir a la Secretaría de Educación Pública y a las secretarías de educación de los estados que garanticen ese derecho y rindan cuentas a la sociedad sobre la calidad de la enseñanza”. Dicho mandato, tampoco podía olvidarlo la sociedad, no fue cumplido en ese tenor, como exigencia fuerte. También cosechó reproches duros.

Una infografía constituye quizá el material más interesante en el análisis de la defensa de la autonomía y la propia sobrevivencia del Instituto. Enumera diez razones por las cuales la educación en México “no puede quedar a oscuras”:

1. El Instituto *evalúa el cumplimiento del derecho a la educación en México para 30,684,470 estudiantes.*
2. El Instituto *exige el cumplimiento del derecho constitucional a no ser discriminado por ninguna condición.*
3. Quitarle la independencia al Instituto *amenaza la garantía constitucional del derecho a la educación en México.* Una correlación extraña e improbable hasta entonces: con autonomía e independencia tampoco se garantizó ese derecho, una promesa que, por otra parte, para el Instituto no podía ir más allá del señalamiento o denuncia, y la propuesta en forma de recomendación de políticas públicas.
4. *Quitarle la independencia amenaza la evaluación con justicia social que brinda oportunidad de conocer las capacidades y conocimientos de los maestros.* Toca la fibra más sensible, porque el Instituto fue acusado de complicidad con las autoridades en la instauración de una evaluación calificada como punitiva, lejana de la justicia social.
5. El Instituto se encarga de *supervisar que el ingreso y promoción de los maestros se realice con base en méritos,* sin venta ni herencia de plazas. Una garantía que ni siquiera pudo o podría haber cumplido la SEP, por la naturaleza del problema y la maraña de intereses políticos implicados.
6. Quitarle la independencia al Instituto *es dejar sin voz a los que menos tienen para garantizarles su derecho a aprender.* ¿En verdad representaba la voz de quienes menos tienen?

¿Así lo sentían los que menos tienen? ¿Las acciones emprendidas en materia de directrices para los hijos de jornaleros agrícolas migrantes y la educación indígena son suficientes para juzgarlo abogado de quienes menos tienen? ¿Es un exceso verbal desesperado?

7. *Quitarle independencia es dejar que la SEP sea juez y parte del derecho a la educación.*
8. El Instituto *defiende que los maestros obtengan una plaza sin pagar por ella.* ¿Lo hizo? ¿Defendió? ¿Fue suficiente su defensa pública para aprobarlo? ¿Cuáles eran sus límites y auténticas posibilidades?
9. El Instituto *permite a los padres conocer qué aprendieron sus hijos en la escuela.* Más preguntas: ¿cuál fue el discurso para los padres? ¿Qué hizo para informarles? ¿Cumplía dicha función?
10. El Instituto *permite a las personas saber cómo funciona el sistema educativo.* Tarea donde, probablemente, sean más visibles los aportes del Instituto.

Los enunciados, las razones, son el argumento para defender la independencia del Instituto. ¿Por qué la independencia y no la autonomía? ¿Es un recurso lingüístico para evitar el abuso de la palabra? Pero más importante: cuando la sentencia fue pena capital, el Instituto defendió una variante de su constitucionalidad: ¿fue la defensa correcta? ¿Debió defender la sobrevivencia del Instituto? La iniciativa presidencial del 12 de diciembre no pretendía restarle independencia ni autonomía, sino eliminarlo. Si esa era la pretensión: ¿había que lanzar una campaña para evitar la pena de muerte o una condición para conservar su funcionamiento independiente? Quienes

laboraron más tiempo, tendrán otros elementos para juzgar si en efecto asumió como sus razones vitales las enunciadas. Ellos y quienes estuvimos menos tiempo, por supuesto, tendríamos que responder si el discurso y los materiales iban enfocados a los padres; si pretendía que los padres conocieran los resultados del aprendizaje, cuando las evaluaciones del PLANEA bajo la responsabilidad del Instituto estaba destinadas a comprender los avances del sistema educativo nacional, cuyos usuarios serían, entonces, los responsables del sistema en diferentes niveles, o los especialistas.

En algunas de las diez razones afloran gestos desesperados, como la defensa de los exámenes por concurso y méritos, lejos de la herencia y venta de plazas, un territorio ignoto al cual nunca pudimos ingresar, por el marco legal, prácticas viciosas y redes de poder en las entidades o en la propia Secretaría de Educación Pública. Zona oscura son las vacantes disponibles y concursables, a la cual nunca quedó claro que el Instituto decidiera desazolvar o que pudiera.

La defensa no debió ser, desde mi punto de vista, la de la independencia, sino de la propia existencia, y tal vez debía comenzar con el *mea culpa* que nunca se atrevió a pronunciar, por temor o porque la autocrítica fue complaciente. La defensa final, la campaña #AOscurasNo fue un símbolo de la agonía, una defensa que no quiso iluminar ni un poquito el camino hacia la salida del túnel donde lo hundió su participación en el territorio más sensible y controvertido, el de la evaluación docente. Fue por eso, dijo el secretario de Educación Pública, que desaparecería.

En la campaña postrera las direcciones en las entidades también fueron olvidadas o ya estaban condenadas, pues no hubo instrucciones para promoverla en todo el país. Un comunicado enviado a medios, un sitio con materiales varios fue la campaña de todas las campañas, la que defendería la

vida del Instituto o colocaría el epitafio. Otra vez la conclusión llega dolorosa: murió de casi nada, sin defenderse con el vigor preciso, sin tino, menos estrategia contundente. Un comunicado, unos tuits y algunos mensajes en Facebook eran la aspirina para la metástasis de los órganos vitales. Quizá no se incluyó a las direcciones en los estados porque estaban a punto de cercenarse. La Wallace Hartley Band, la orquesta del Titanic, había empezado a tocar *Nearer, my god, to Thee*.

El anuncio

El 21 de enero es una fecha fatal para Colima. Ese día, en 2003, vivió un sismo terrible que fracturó las ciudades de Colima y Villa de Álvarez. Las muertes y todavía algunos edificios dañados siguen recordando aquella tremenda noche que quedamos a oscuras, desolados e indefensos.

La mañana de ese día, en 2019, luego de varios anuncios fallidos, se convocó a conferencia de prensa en Barranca del Muerto y se posicionó frente a la iniciativa del presidente de la República, cinco semanas después de haberse firmado. Una conferencia de prensa en tono inusual. Patadas de ahogado, le llamaron quienes seguían criticando las acciones finales de la Junta de Gobierno. El impacto mediático no fue distinto: poca repercusión y más juicios negativos.

A mediodía recibimos un mensaje por WhatsApp. Se nos informaba de una teleconferencia a las 17 horas, la Junta de Gobierno con nosotros, las direcciones en los estados. Podría estar ligado a la conferencia de la mañana, creímos, aunque también auguraba la reunión postrera.

Teresa Bracho, Sylvia Schmelkes y Bernardo Naranjo presidieron. El anuncio fatal salió de la voz descompuesta de la consejera presidenta. La rabia y tristeza de Sylvia Schmelkes era dolorosamente visible. Bernardo Naranjo agradeció, pidió

perdón por no haber sabido defendernos y fue preclaro: al Instituto le queda poco por delante sin los brazos estratégicos que representan sus direcciones en las entidades.

Lecciones aprendidas

La vida profesional pronto me enseñó que cada situación es oportunidad de aprendizaje. Cuando asumí la dirección de la Facultad de Pedagogía, muy joven y lego, no sabía casi nada. La intuición y buenas intenciones me sacaron a flote. Luego la suerte y las ganas de cumplir un papel decoroso me condujeron por los senderos que, al final, hicieron satisfactoria la aventura. Probablemente por la naturaleza de las instituciones educativas, mi oficio original, entendí pronto que no se estudia para esta clase de ejercicios, que la tarea no depende sólo de voluntades individuales y que vale más prestar oídos a quienes tienen algo que aportar. Con esos pocos arreos empecé la andadura por la gestión universitaria. Con los años fui madurando, aprendiendo de los desaciertos, motivado por logros y estimulado por las relaciones con profesores y estudiantes.

El Instituto llegó a mi vida muchos años después de haber sido director de facultad, cuando atravesaba la etapa más estimulante de la carrera académica. Pero las bases de la tarea de gestión estaban cimentadas en aquella construcción original, en una comunidad inicialmente de 140 estudiantes y 14 profesores, dos secretarias, un coordinador académico y un secretario administrativo, un intendente y pocos años de edad, con toda la energía para cualquier proeza en el desgastante ejercicio pedagógico.

La gratitud es imborrable; sin embargo, eso no impide la crítica, pues la juzgo parte del afecto y el respeto, con responsabilidad y sin afanes destructivos. Lo que vierten estas páginas pretendió convertirse en destilado de la experiencia de tres años, para descubrir o reconfirmar aprendizajes valiosos, a partir de sucesos gratos y desagradables, pues de ambos se obtienen aprendizajes y, si soy estricto, posiblemente mucho más de las cosas que no salieron como planeaba o no tuvieron finales felices; las que a veces queremos enterrar en el baúl de lo desagradable, de los fracasos.

Una segunda razón que empujó a escribir esta memoria anida en el deseo o tal vez la necesidad de contar una experiencia, mi historia ahí, como la viví desde adentro, con la particular mirada que cada uno puede tener. El Instituto desde Barranca del Muerto es uno, y desde cada uno de los pisos es diferente; cada cara de cada uno de los pisos del edificio central ofrece una vista de la ciudad y una perspectiva de lo que allí sucede, de razones y aciertos. Desde cada entidad federativa el Instituto es también singular, aunque podamos compartir opiniones, trazos y críticas. Las reuniones nacionales y cada encuentro con un grupo de directores era revelador de las posiciones que conquistábamos en cada punto de la geografía, en buena medida, por la iniciativa local. Ejemplificarlo es casi pueril, pero las dificultades en territorios agrestes para los proyectos del Instituto o donde intervenía, principalmente la evaluación docente, eran de una complejidad dispareja en cada circunstancia.

Algunos podrían sentirse ajenos a esta visión personal, y sería absolutamente natural; o sentirse ofendidos o reflejados. No es una intentona de convencer a nadie de nada; tampoco de generalizar. Estar valió la pena, fue un privilegio y me concedió oportunidades para la colaboración con el sistema educativo

de Colima, con una aportación sincera y profundamente convencida. Pudimos contribuir más, sin duda.

Lecciones y reflexiones. Mi vida en el Instituto también es un ejercicio para y desde la memoria. Para ofrecer testimonio, construir sentido a una época de la vida personal y de una institución en la entidad, contada por uno de sus actores. Un ejercicio para aportar a la historia, no dejar que los detalles valiosos y los frutos [como los errores] se escapen por la puerta de la indiferencia, como se disipa la bruma.

Obvio afirmar que 34 meses colaborando en el Instituto fue tiempo ganado, aprendizajes a raudales, así como la exposición a un universo temático en la vida profesional sin el cual habría sido improbable internarse en esos parajes; todo ello marca el antes y ahora. A algunos de esos temas dedicaré los próximos años de indagación.

Fue interesante y dramático el acercamiento a los temas de las directrices emitidas: la realidad de las escuelas indígenas, de niños migrantes y su magra educación; conocerlos no deja indemnes, son una interpelación ética, intelectual y política, que obliga a abrir los ojos con otra sensibilidad. El mundo de la educación media superior me resultaba ya familiar, por ahí había pasado y estacionado varios años, sigo de alguna manera volviendo a él. Pero el planteamiento de las directrices ante el terrible problema del abandono escolar en los bachilleratos, con una realidad lacerante en el país y especialmente grave en Colima, fueron también una sacudida. Hay heridas que desangran al sistema educativo sin piedad; si somos estrictos, al propio sistema social.

Las escuelas multigrado eran una dimensión invisible; descubrirla se convierte en otro poderoso argumento para ratificar mis convicciones político-pedagógicas de continuar explorando la línea de investigación que desarrollaba: la articulación entre educación y justicia social.

Esos son algunos de los temas por explorar en el mundo educativo colimense. Será imposible abarcarlos todos y en poco tiempo, pero con los tesisistas ya comencé a difundir preocupaciones y explorar a través de sus ojos; no es igual, pero nutre. En 2019 concluyó una tesis sobre la educación indígena y la respuesta de cuatro estados a la quinta de las directrices emitidas al respecto. Falta indagar la calidad de la educación para los indígenas en una entidad donde oficialmente no existe como servicio, aunque cientos de indígenas viven y acuden a la escuela, son atendidos en centros precarios y sufren discriminación, como me lo contaron las maestras que laboran en una escuela para migrantes en Quesería. El problema del abandono escolar en la media superior y las formas de enseñanza en las escuelas multigrado pronto serán materia de estudio.

Creo que es válida otra razón para la escritura de estas páginas. La pretensión de mostrar las entrañas del Instituto desde un rincón geográfico, profesional y personal. Exponer sus claroscuros, sus falencias y bondades, las de una institución social histórica, falible, contradictoria, generosa, aprendiendo a resolver sus conflictos y discrepancias sobre la marcha, en esa condición de las instituciones que se dedican a algún aspecto de la educación y no pueden detener la marcha, ajustar y reanudar proyectos, una vez resueltos los inconvenientes. Fuimos un organismo prisionero de la conflictiva evaluación docente y las metas para cubrir a todos los profesores que deberían cumplir la obligación, por la apuesta de que se mejoraría la educación desde la evaluación docente. Kairós, el tiempo vital, fue de nuevo derrotado por Cronos, el implacable tiempo de la premura que suele arrasar diferencias y matar iniciativas en los sistemas educativos.

No fueron tres años perdidos, jamás lo afirmaré. Encontré personas honestas y comprometidas, primero en el extraordi-

nario equipo que formamos en la Dirección estatal, luego, en las interlocuciones con la Secretaría de Educación, con otros organismos sociales e, incluso, con actores del mundo de la política, con quienes pudimos conversar y coincidir en preocupaciones.

Es difícil cuantificar logros. El recuento personal corre el riesgo de ser un listado de intenciones beatíficas, de deseos. Pero con esa advertencia, es preciso atreverse a la enumeración sin jerarquías, como van apareciendo en la memoria.

Convertir a la Dirección en un espacio serio y formal para las prácticas de estudiantes universitarios de pedagogía era un reto y cumplimos. El juicio definitivo podrían formularlo los practicantes de la Universidad de Colima. Durante los tres años pasaron por nuestras oficinas, con excepción de un semestre. Empezamos con una practicante, Paulina Valencia, quien hacía sus prácticas profesionales como mi ayudante en la Universidad, y al designarme le ofrecí colaborar conmigo. Luego tuvimos grupos numerosos, de nueve, lo más que podíamos atender por disponibilidad física. Con ellos nuestras fuerzas crecían, y los cinco miembros podíamos delegar algunas tareas que nos descargaban un poco. Exigía mucho también, pues era preciso tener un programa general de actividades, darle seguimiento y evaluarlo periódicamente. La Subdirección de Vinculación, con Alejandra Meza, fue responsable e hizo un estupendo trabajo, con revisiones y acompañamiento cotidiano.

Los practicantes elogiaban las oportunidades para participar en operativos, porque debían salir a las escuelas, para las distintas evaluaciones, para eventos públicos de asignación de plazas o como observadores de la evaluación docente en las sedes. Práctica, contacto con la realidad, es lo que está presente como necesidad en esos juicios, recurrentes en las varias generaciones. Se acercaron también a otras dimensiones de la

realidad educativa y del campo profesional que no forman parte del currículum universitario, del imaginario de sus profesores, ni de las preocupaciones públicas.

La cercanía de la Dirección con los actores implicados fue un acierto en cada proyecto. La instituimos como premisa. Comunicábamos oportunamente a los directores de los planteles que participarían en los operativos. Los datos de las escuelas incluidas en las muestras eran compartidos de inmediato con las autoridades, ellos notificaban oficialmente y entonces ya teníamos la libertad de comunicarnos, invitarles a sesiones informativas y, cuando no era posible, de manera personalizada o vía telefónica. Nunca ingresamos en una escuela sin haber enterado al director o responsable; y si alguna vez sucedió, habrá sido porque resultaba imposible la comunicación por alguno de los mecanismos enunciados.

Ese estilo de comunicación personal, abierto, yendo a las escuelas, con reuniones en las ciudades principales, lo agradecían los directores, porque con antelación se enteraban de qué se trataba el operativo, cuándo sería, quién asistiría a su plantel, cuánto tiempo durarían las sesiones y qué debían realizar ellos y nosotros. Hacerlo así era, además, un imperativo inspirado por el respeto a su trabajo y a la dignidad de su función.

Lecciones aprendidas 2

El primer día de labores tenía claras ideas y varias propuestas. Algunas no pudimos avanzarlas, por ejemplo, impulsar un programa de formación para profesores y directores en materia de evaluación educativa. Dimos los primeros pasos; expuse la idea a las autoridades que participarían, como el rector de la Universidad de Colima, el secretario de Educación y el director de la Universidad Pedagógica Nacional. Todos estuvieron de acuerdo y demostraron voluntad de cooperación. Se trataba de conformar un equipo con los mejores maestros e investigadores de las instituciones de educación superior dedicadas a la formación pedagógica en la entidad, como núcleo en el diseño e impartición de los cursos; eventualmente una maestría. Con ellos, desarrollaríamos las propuestas. Las agendas institucionales, más la ruta que debía seguir ante nuestras oficinas centrales, indujeron a esperar. El tiempo es impasible.

Nos interesaba también un programa de radio del Instituto; la Universidad de Colima, a través de su estación radiofónica, Universo 94.9, sería sede. El rector lo autorizó con periodicidad quincenal, como solicité, pero los canales de comunicación y la apertura con las instancias centrales, más la copiosa actividad, aletargó y murió la intención.

Entre las convicciones básicas, aprendidas en las distintas realidades donde laboré, primero en la docencia, luego en

gestión universitaria, destaco la que sea, probablemente, la A en el abecedario de la gestión educativa: nada es posible sin los otros. En la soledad no se dirige un colectivo docente, ni encerrado en una oficina elegante y con aire acondicionado, reservada a los allegados. El individualismo no es buen consejero, ni la búsqueda de medallas por desempeño personal. La gestión implica reconocer la naturaleza social y política de la educación, que nos educamos unos con otros, a veces unos contra otros, pero siempre en relación con los demás, y si somos capaces de unir fuerzas, la posibilidad del logro aumenta sustantivamente, o la meta se vuelve menos compleja.

Podríamos decir que hay dos maneras de dirigir: desde la soledad y el egoísmo o desde el compromiso con el grupo y la búsqueda de acuerdos para alcanzar los objetivos de la institución. La segunda incluye, condición *sine qua non*, a los otros, respetarlos en su integridad y diversidad, con sus maneras, sumando desde lo distinto. Respetar a las personas para que respeten a la autoridad.

En el caso del Instituto tenía claro que nosotros podíamos tener una agenda propia, unas tareas para oficinas centrales, pero que contribuiríamos al sistema educativo en la entidad si éramos capaces de insertarnos en sus entramados, colaborando con ellos, articulándonos desde el respeto a nuestras funciones. Esto es, que el Instituto podía cumplir su misión en la medida en que trabajara con los otros, con las autoridades educativas, directores, maestros, educadoras, actores políticos, medios de comunicación, estudiantes y sus familias. Esa premisa orientó nuestra labor.

FINAL

Final

Las notas finales del concierto desafinaron. Nunca es buen momento para tirar a nadie por la borda; las formas son definitivas. El Instituto le falló a las direcciones en las entidades, a su gente. La sucesión de errores y torpezas no las repito. El resultado tampoco, pero se compendia en desconcierto, malestar y rabia.

Cuando preparo la tercera revisión del manuscrito leo a Garry Kasparov [*Cómo la vida imita al ajedrez*]. Son horas aciagas y el desánimo agudiza la sensibilidad. Sin buscarlas, entre las páginas encuentro pistas para enriquecer este análisis. Kasparov escribe unos párrafos como si describiera la situación nuestra: *El directivo de una empresa debe decidir si reducir el 40 por ciento de su fuerza de trabajo, o evitar los despidos y arriesgarse a la quiebra total de la compañía. En todos los campos, desde invertir nuestros ahorros hasta organizar nuestras vacaciones, hemos de decidir si queremos arriesgarnos o si queremos jugar sobre seguro. Al final, nuestras decisiones dependerán de nuestro temperamento y de hasta qué punto nos adaptemos a cierto grado de riesgo.*

Decidir no es fácil. Implica tomar y abandonar opciones, cortar o unir. La Junta de Gobierno tomó las decisiones finales que lo desmembraron. Aunque confesaron haberlo discutido y analizado todas las opciones posibles, en las apuestas personales había pocas dudas y escasas probabilidades de que optaran

distinto. Su línea de comportamiento lo advertía, además de las diferencias internas entre los consejeros respecto a nosotros.

El impacto del Instituto en las grandes definiciones de política educativa y como un actor imprescindible fue menor a lo deseable. Y si no funcionó la operación política y su comunicación social en la normalidad, en escenarios de crisis la lógica fue invariable, aunque urgía pensar distinto. Nuestras decisiones, acierta Kaspárov, dependen de nuestro temperamento. Faltó el temperamento que sobraba en los estados.

El 31 de enero se cerraron las direcciones en los estados y desapareció la Coordinación en oficinas centrales. En Colima ese día partieron las dos subdirectoras, todos con nudo en la garganta, tristes por la forma, satisfechos por la tarea.

México no es Ciudad de México, ni Barranca del Muerto el panóptico. El Instituto, mientras sobrevivió, fue uno antes y otro después de las direcciones en los estados. La historia pudo ser distinta.

Esto no es un diario... tampoco juicio sumario

Esto no es un diario, tampoco una cruzada por la verdad. No busco firmar un apéndice del acta de defunción [si existe], ni reescribirla. Observé desde un punto pedagógico y profesional, por los años que viví dentro de una institución, en la periferia, cierto; una visión nutrida de experiencias e interpretaciones personalísimas.

El equilibrio de las opiniones podrá juzgarse por los lectores de acuerdo con sus baremos. Cuando Paul Auster, Premio Príncipe de Asturias en 2006, relata el proceso creativo de *La invención de la soledad*, afirma: *Si uno está demasiado cerca de aquello sobre lo cual intenta escribir, se pierde la perspectiva y uno comienza a sofocarse.*

Procuré tomar distancia para no contaminar los juicios con sentimientos extremos o viscerales. Ofrezco un relato de momentos y reflexiones que contrasté con otros colegas, de distintos niveles. Hay consensos y disensos. Unos creen que he sido benévolo, otros me juzgan duro o parcial; generosos todos, varios precisaron, aportaron información, matizaron. Cada uno es cada cual frente a los hechos y así los juzgará.

Seré específico: no pretendo un juicio sumario al Instituto, menos a los consejeros de la Junta de Gobierno. Para cada uno tengo respeto, para algunos, respeto, gratitud y afectos. No quiero juzgar a nadie, ni culparles. No hay decisiones causa-

efecto simples, menos, en un sistema como el educativo, de alta complejidad.

Uno de los consejeros de la primera Junta de Gobierno, Eduardo Backhoff, leyó la versión previa y escribió comentarios interesantes para dilucidar responsabilidades y destino; los incluyo con su autorización. Vale la pena leerlo desde su posición:

Si bien la Junta de Gobierno [JG] pudo haber actuado de otra manera, eran muy pocos sus márgenes de acción debido, principalmente, a que gran parte de las atribuciones del INEE estaban definidas en la LGSPD [Ley General del Servicio Profesional Docente], que lo obligaban a proceder de manera concurrente con la SEP, en materia de evaluación docente. Por ello, desde un principio, escribí un artículo en El Universal sobre la poca autonomía que tenía el nuevo Instituto autónomo [El INEE, entre lo académico y lo político].

Es como si al INE le obligaran por ley a organizar las votaciones en coordinación con la Secretaría de Gobernación [SG] y ambas instituciones tuvieran atribuciones concurrentes y complementarias. En cualquier circunstancia, siempre la SG tendría mayor fuerza que el INE, por lo que su autonomía se vería constantemente amenazada.

Lo que sigue, en voz del propio Backhoff, es un argumento todavía de mayor peso para entender la genética del Instituto, aunque las actuaciones no las condicionaba solamente ese factor:

Lo que quiero decir es que la principal falla del INEE fue su diseño legal. Ningún otro organismo autónomo padece de esta malformación normativa, que lo ata a las decisiones del Ejecutivo. Con esto no quiero justificar todas las decisiones que tomó la JG, pero sí es una condición que hay que tomar en cuenta para entender el alcance de la posible ‘independencia’

del INEE, en el contexto político-legal en el que tuvo que navegar.

Su mensaje final es también una aseveración compartida que, en su momento, denunciaron académicos y organizaciones: *una de los mejores instituciones que ha tenido México y que, equivocada y dolosamente, la destruyó el gobierno de la 4T por convenir a sus intereses políticos.*

Epílogo

El 16 de febrero de 2019 no volví a las oficinas en Colima. Lo peor había pasado. Las clases en la Universidad y un proyecto de investigación en marcha, visitando escuelas en pueblos, recargaron la energía vital.

Varios días después, acomodado en la nueva rutina laboral y personal, recibí un mensaje de WhatsApp desde un número desconocido. Se presentaba y me pedía recibirle una llamada telefónica. Hacia las 16 horas hablamos. Era el consejero Bernardo Naranjo; me proponía volver como director regional, una figura creada para aprovechar la experiencia en las entidades. Para ese momento quedaban cuatro consejeros: Bernardo, y las tres mujeres, Teresa Bracho, presidenta, Sylvia Shmelkes y Patricia Vázquez, un fantasma en el Instituto, por lo menos ante nuestros ojos. A Gilberto Guevara Niebla, incorporado al gabinete presidencial, ya habían juzgado inútil sustituirlo desde el Gobierno.

Bernardo Naranjo preguntó si me interesaba volver; todavía eran inciertas las tareas, pero me atrajo el reto. ¿En Colima o en Ciudad de México? Desde Colima la respuesta es sí, le respondí; irme a México es improbable.

A diferencia de 2016, cuando teníamos un horizonte colosal por proyectos e ilusiones, el ambiente ahora era distinto; pero no tuve duda de que valía la pena intentarlo. Nueve habíamos

sido los exdirectores elegidos como directores regionales. Uno desistió antes de sesionar en Ciudad de México, en los últimos días de marzo. Primero entraríamos cinco, luego el resto. Fui parte del grupo inicial. Me tocaría coordinar el trabajo en Jalisco, Zacatecas, Sinaloa, Nayarit y Colima. Un desafío inédito. La tarea inicial: estudiar la situación educativa en esos estados y aguardar decisiones internas.

Regresé el 1 de abril, como tres años atrás. Mientras, las oficinas en los estados habían sido clausuradas definitivamente el 31 de marzo, cuando concluyó la contratación de las dos personas que permanecían para cerrar todos los trámites, devolver mobiliario, materiales y entregar edificios.

En el grupo nuevo el ánimo era positivo aunque repleto de incertidumbre. Calculábamos que la iniciativa para eliminar la “mal llamada reforma educativa” tardaría algunos meses, que de entonces a septiembre podríamos intentar enderezar rumbos y sembrar una imagen distinta. El presidente de la República tenía otros datos y otros planes. Fijó un plazo perentorio: el 15 de mayo anunciaría el fin de la reforma educativa, aprovechando el festejo del Día del Maestro. La primera intentona en la Cámara de Diputados, a punto de cerrar el periodo ordinario de sesiones, se frustró por el descuido de uno de sus diputados que abandonó la sesión. Regresaron con mayor determinación, acordaron un periodo extraordinario y en otra muestra de incondicionalidad, aprovechando la aplanadora que habían construido en los estados, aprobaron el dictamen con la reforma que nos eliminaba. La vida educativa del país iniciaba otro periodo; el Instituto moría por decisiones políticas unilaterales aunque democráticas, paradójicamente.

El 17 de mayo, apenas dos días después de la aprobación de la nueva reforma, el secretario de Educación se apersonó en las oficinas de Barranca del Muerto 341. Primero se reunió con

los consejeros y enseguida con los empleados. Contra lo que se había aprobado en el dictamen del Congreso de la Unión y los estados, en el sentido de que el funcionamiento del Instituto en la transición estaría encabezado por el titular de su Unidad de Administración, el secretario afirmó, sin ambages, que a partir de ahí él “presidiría, de alguna manera, al organismo”, que las leyes secundarias estarían en el tiempo fijado porque ya estaban laborando en eso. Como una broma macabra por los discursos que pronunciara contra el Instituto tiempo atrás, reconoció el trabajo de “altísima calidad” que se hacía, pero que ahora habría de experimentar una “transformación profunda”, porque había cambiado la “filosofía de la nueva administración”. Confesó ante el auditorio que había estado unos minutos con los directores y titulares de unidad para constatarlo, hecho que, creo, no ocurrió antes de los juicios sumarios.

Si tenía hipótesis sobre lo que vendría para el nuevo organismo que sustituiría al Instituto despojado de autonomía constitucional, el discurso del secretario, de unos 15 minutos, fue contundente. El panorama personal se aclaraba. No tenía futuro, ni presente en ese espacio. Recibí la orden de presentarme a laborar en Ciudad de México el 1 de junio. Lo analicé poco y no dudé. El ciclo había terminado y no me iría de Colima. El lunes 3 de junio hablé con mi jefe y presenté la renuncia. Escribí a los consejeros y agradecí.

Posdata

A veces extraño la dinámica del Instituto, sus retos, lo que pudo ser. Luego respiro hondo, pienso en la vida improbable lejos de mis hijos, envuelto en la bruma de la gran ciudad y sonrío. Mañana o pasado volveré a alguna escuela de Colima. Mañana o pasado estaré en la Universidad y me absorberán las actividades.

Comienza un nuevo año, el 2020. Hoy, cada mañana, disfrutaré la conversación de Mariana Belén a la salida del colegio, contándome, alegre, lo aprendido en su jornada escolar. Aunque me pregunte: ¿tú lo sabías?, y le responda confesando ignorancia, me entusiasmará la estrella curiosa que brilla en sus ojos.

Hoy, mañana, podría salir con Juan Carlos a pasear por la tarde con nuestras bicicletas en las calles empedradas de la colonia. Su pelo al aire, nuestra risa y sus ocurrencias son vitalidad. Eso necesito hoy y siempre.