



DIÁLOGO CON
*Carmen
Pellicer Iborra*

**Diálogos con
Carmen Pellicer Iborra**

Diálogos con Carmen Pellicer Iborra

Primera edición. 2025.

D. R. © Universidad Olmeca, A.C.,
Carretera federal Villahermosa-Escárcega, km 14.329
margen derecha, ranchería Coronel Traconis 3^{ra} sección,
C. P. 86265, Centro, Tabasco, México.

Diseño de portada: Brenda Ivonne Basurto Aguilar

Corrección de estilo: Joanna Casas Cisneros

Queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares de *copyright*, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía, el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares de la misma mediante alquiler o préstamo público.

ISBN versión impresa: 978-607-26822-8-3

Hecho en México / *Made in Mexico*

Diálogos con Carmen Pellicer Iborra



UNIVERSIDAD OLMECA

Raíz de sabiduría

Introducción

Carmen Pellicer Iborra: Innovadora Educativa y Visionaria Pedagógica

El jueves 20 marzo, como parte de la Octava Temporada de Dialogos con la Comunidad UO, charlamos con Carmen Pellicer Iborra, destacada teóloga, pedagoga y escritora española, cuyo trabajo ha revolucionado el panorama educativo en España. A través de su liderazgo en la Fundación Trilema, su labor docente, sus publicaciones influyentes y su compromiso con la innovación pedagógica, ha dejado una huella indeleble en la educación contemporánea, promoviendo metodologías que fomentan el desarrollo integral, la creatividad y el pensamiento crítico en los estudiantes.

Carmen Pellicer es licenciada en Teología y Ciencias Religiosas por la Universidad de Deusto y cuenta con una sólida formación en pedagogía y gestión educativa. Su trayectoria académica incluye estudios de posgrado en Administración Educativa y múltiples certificaciones internacionales en metodologías pedagógicas innovadoras. Ha sido reconocida con varios doctorados *honoris causa* por universidades de España y Latinoamérica, consolidándola como un referente educativo a nivel internacional.

Su amplia experiencia incluye haber sido directora de centros educativos, asesora en políticas educativas a nivel nacional e internacional y consultora para importantes organismos como la UNESCO, el Banco Interamericano de Desarrollo y la OCDE. Como presidenta de la Fundación Trilema, ha impulsado un modelo pedagógico innovador,

implementado con éxito en numerosos centros educativos con resultados extraordinarios, transformando la vida de miles de estudiantes y familias en situaciones de vulnerabilidad.

Entre sus contribuciones más destacadas se encuentra el desarrollo del Modelo Rubik, una metodología que integra competencias, inteligencias múltiples y valores para transformar la experiencia educativa. Este enfoque pedagógico ha sido adoptado en más de 300 centros educativos en España, México, Colombia, Argentina y Chile, demostrando su efectividad en diversos contextos socioculturales y económicos. El modelo se distingue por su capacidad para personalizar el aprendizaje mientras promueve la colaboración y el compromiso social.

Es autora de más de 30 libros sobre educación, liderazgo y desarrollo personal, entre los que destacan *Aprender a enseñar*, *Educar desde el corazón* y *El liderazgo vertical*, obras de referencia para educadores de todo el mundo hispanohablante. Sus publicaciones han sido traducidas a más de ocho idiomas y han vendido más de un millón de ejemplares en total, consolidando su influencia en el pensamiento educativo contemporáneo.

Carmen Pellicer también ha impulsado programas de formación docente que han capacitado a más de 20 000 profesores en técnicas pedagógicas innovadoras. Su enfoque de «escuelas que aprenden» ha revolucionado la forma en que se concibe el desarrollo profesional docente, enfatizando la importancia de crear comunidades de aprendizaje donde los educadores reflexionen continuamente sobre su práctica y mejoren colaborativamente.

Durante nuestro diálogo, Carmen compartió su visión sobre los desafíos actuales de la educación en Latinoamérica, las estrategias para lograr una educación inclusiva y transformadora, y el papel de los docentes como agentes de cambio social. También hablamos de sus recientes investigaciones sobre educación emocional y el uso de tecnologías emergentes en el aula, así como las lecciones aprendidas

durante la pandemia y cómo estas están redefiniendo el futuro de la educación.

Orígenes y Formación Académica

Carmen Pellicer Iborra nació en Valencia en 1964, en un contexto histórico en el que España experimentaba importantes transformaciones sociales y educativas. Su temprano interés por la pedagogía y la formación humana la llevó a realizar una sólida preparación académica multidisciplinar, que ha sido la base de su posterior desarrollo profesional.

Se licenció en Teología, disciplina que le proporcionó una profunda comprensión de los aspectos éticos, morales y filosóficos del ser humano. Esta formación ha influido significativamente en su visión integral de la educación, entendiendo que esta debe atender no solo aspectos cognitivos, sino también dimensiones emocionales, sociales y trascendentes de la persona.

Complementó su formación teológica con estudios avanzados en pedagogía, lo que le permitió desarrollar un enfoque educativo innovador que combina teoría pedagógica contemporánea con valores humanistas. Esta doble vertiente formativa –teológica y pedagógica– es uno de los rasgos distintivos de su aproximación a la educación.

Su preparación académica no se limitó al ámbito teórico, sino que siempre ha estado vinculada a la práctica docente, experimentando directamente con metodologías innovadoras en diversos contextos educativos. Este constante diálogo entre teoría y práctica define su trayectoria profesional y su contribución al campo educativo.

Fundación Trilema: Un Proyecto Educativo Transformador

En 1998, dio un paso decisivo en su carrera al fundar la Fundación Trilema, una organización que se ha convertido en referente de innovación educativa en España. Al frente de esta institución, Pellicer ha desarrollado un modelo pedagógico integral que busca responder a

los desafíos educativos del siglo XXI, con un enfoque centrado en la persona.

Pilares Fundamentales

La Fundación Trilema se sustenta en tres pilares fundamentales: la investigación educativa rigurosa, la formación continua del profesorado y la implementación de metodologías innovadoras. Este enfoque tripartito ha permitido desarrollar un ecosistema educativo donde la teoría pedagógica se nutre constantemente de la práctica y viceversa.

Red de Centros Educativos

Bajo el liderazgo de Pellicer, la fundación ha establecido y gestiona una red de seis centros educativos distribuidos por España. Estos colegios operan como laboratorios de innovación, donde se implementan y evalúan metodologías pedagógicas centradas en el aprendizaje personalizado, la inclusión educativa y el desarrollo de competencias para la vida.

Impacto Transformador

El modelo Trilema no solo transforma los métodos de enseñanza, sino también la cultura escolar en su conjunto. Los centros Trilema fomentan entornos de aprendizaje en los que se valora tanto la excelencia académica como el crecimiento personal, emocional y social de cada estudiante.

Trayectoria Docente Internacional

La carrera docente de Carmen Pellicer se distingue por su amplitud y diversidad de los contextos educativos, lo que le ha permitido desarrollar una visión global e integradora de la educación. Su experiencia en diferentes niveles educativos y en distintos países ha enriquecido significativamente su perspectiva pedagógica y ha nutrido sus propuestas innovadoras.

Docencia en Educación Secundaria

Inició su carrera como profesora en diversos institutos de Valencia y Baleares, donde enfrentó de primera mano los desafíos de la educación secundaria en el sistema educativo español. Esta experiencia le proporcionó un conocimiento profundo sobre las necesidades de los adolescentes y de las limitaciones estructurales del sistema educativo tradicional.

Experiencia Internacional

Su paso por el prestigioso Fitharry's School de Oxford supuso un punto de inflexión en su carrera. Esta experiencia le permitió conocer de cerca el sistema educativo británico, reconocido por su enfoque en el desarrollo del pensamiento crítico y la autonomía del estudiante, elementos que posteriormente incorporaría a su propio modelo pedagógico.

Docencia Universitaria

Su labor como profesora universitaria en la Facultad de Estudios de la Empresa y en Magisterio de Valencia, ha contribuido a la formación de futuros docentes y directivos educativos, transmitiendo su visión innovadora y sus metodologías a nuevas generaciones de educadores.

Formación Religiosa

Su colaboración con el Instituto de Ciencias Religiosas de Valencia y el ISCRD San Agustín de Madrid refleja la integración entre su formación teológica y su vocación pedagógica. Por medio de su trabajo, aborda la educación desde una perspectiva que contempla la dimensión espiritual y ética del ser humano.

Contribuciones al Pensamiento Educativo

El pensamiento pedagógico de Carmen Pellicer se caracteriza por su enfoque integral y su compromiso con la transformación educativa. A través de sus publicaciones, conferencias y proyectos, ha desarro-

llado un corpus teórico-práctico que analiza los principales desafíos de la educación contemporánea desde una perspectiva innovadora y humanista.

Liderazgo Editorial

Como directora de la prestigiosa revista Cuadernos de Pedagogía, Pellicer ha desempeñado un papel fundamental en la difusión de ideas pedagógicas innovadoras en el mundo hispanohablante. Bajo su dirección, esta publicación se ha convertido en un referente para docentes y especialistas en educación, promoviendo el debate sobre metodologías activas, evaluación formativa y otros temas relevantes para la transformación educativa.

Su capacidad para identificar y visibilizar tendencias pedagógicas emergentes ha contribuido a la evolución del pensamiento educativo en España y Latinoamérica.

Obras Fundamentales

Entre sus aportaciones más significativas destaca su coautoría de *El Libro Blanco de la Profesión Docente*, una obra que ha tenido un impacto considerable en las políticas educativas españolas. Este trabajo aborda de manera integral los desafíos de la profesión docente en el siglo XXI, proponiendo un nuevo perfil profesional basado en competencias clave, como la innovación, la colaboración y el liderazgo pedagógico.

Igualmente relevante es su contribución a *Papeles para el Pacto Educativo*, una obra que busca cimentar puentes entre diferentes visiones educativas con el objetivo de construir un consenso sobre los pilares fundamentales del sistema educativo, más allá de las diferencias ideológicas o políticas.

El modelo pedagógico desarrollado por Carmen Pellicer a través de la Fundación Trilema, se sustenta en principios educativos que responden a las necesidades del mundo contemporáneo, situando al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje. Este enfoque pro-

mueve una educación personalizada que reconoce y potencia los talentos individuales de cada alumno, al tiempo que fomenta valores como la solidaridad, la responsabilidad y el compromiso social.

Las metodologías implementadas en los centros Trilema combinan elementos de diversos enfoques pedagógicos innovadores, como el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje cooperativo, el pensamiento visible, la cultura de pensamiento y la disciplina positiva, entre otros. Estas metodologías se aplican de manera flexible, adaptándose a los diferentes contextos y necesidades educativas, pero siempre manteniendo como eje vertebrador el crecimiento integral de la persona.

Un elemento distintivo del modelo Trilema es su enfoque en el desarrollo del pensamiento crítico y creativo. Los estudiantes aprenden a cuestionar, analizar, sintetizar y evaluar información, amplificando habilidades metacognitivas que les permiten ser protagonistas de su propio aprendizaje. Esto se complementa con un fuerte énfasis en la dimensión emocional, estimulando la inteligencia emocional y las habilidades sociales necesarias para el bienestar personal y la convivencia.

Liderazgo en Formación Docente

Uno de los ámbitos donde la influencia de Carmen Pellicer ha sido más significativa es en la formación del profesorado. Convencida de que la transformación educativa pasa necesariamente por la renovación de la práctica docente, ha creado programas formativos innovadores dirigidos a maestros y profesores de todos los niveles educativos.

Diagnóstico de Necesidades

Los programas formativos desarrollados por Pellicer parten de un análisis riguroso de las necesidades y desafíos que enfrentan los docentes en su práctica diaria. Este enfoque contextualizado permite diseñar itinerarios formativos relevantes para los participantes.

Formación Experiencial

La metodología formativa se basa en el aprendizaje experiencial, en el que los docentes viven en primera persona las metodologías que posteriormente implementarán con sus estudiantes. Este enfoque «metaformativo» resulta efectivo para promover cambios profundos en la práctica docente.

Acompañamiento Continuo

Los programas no se limitan a sesiones formativas puntuales, sino que incluyen procesos de acompañamiento y coaching pedagógico que apoyan a los docentes durante el uso de las nuevas metodologías en sus aulas, facilitando la transferencia del aprendizaje.

Comunidades de Aprendizaje

Un elemento distintivo de estos programas es la creación de comunidades profesionales de aprendizaje, donde los docentes comparten experiencias, reflexionan conjuntamente sobre su práctica y construyen conocimiento pedagógico colectivo.

El impacto de estos programas formativos se ha extendido más allá de España, llegando a numerosos países de Latinoamérica a través de colaboraciones con gobiernos, universidades y organizaciones educativas internacionales. Miles de docentes y directivos han participado en estas formaciones, contribuyendo a una mejora significativa en la calidad educativa de sus respectivos contextos.

Proyectos Emblemáticos e Iniciativas Institucionales

A lo largo de su trayectoria, Carmen Pellicer ha liderado numerosos proyectos e iniciativas institucionales que han tenido un impacto en el panorama educativo. Estos proyectos trascienden el ámbito escolar para convertirse en auténticos motores de transformación social a través de la educación.

Proyecto «Cómo educar el Talento Emprendedor»

Como líder de esta iniciativa de la Fundación Princesa de Girona, Pellicer ha desarrollado un modelo pedagógico innovador para fomentar la competencia emprendedora en las escuelas. Este proyecto no se limita a promover la creación de empresas, sino que busca desarrollar en los estudiantes actitudes como la iniciativa, la creatividad, la resiliencia y la capacidad para transformar ideas en acciones que generen valor para la comunidad.

Asociación Española de Coaching Pedagógico y Evaluación Educativa (AECOPE)

Como presidenta de AECOPE, Pellicer ha impulsado la profesionalización del coaching educativo en España, impulsando metodologías de acompañamiento que facilitan el desarrollo profesional de docentes y directivos. Esta iniciativa ha contribuido a la mejora de los procesos de evaluación formativa y al fortalecimiento de una cultura de mejora continua en los centros educativos.

Coalición para promover las Habilidades del siglo 21 del BID

Su participación en la coalición del Banco Interamericano de Desarrollo manifiesta la proyección internacional de su trabajo. En este contexto, colabora con expertos de diversos países para crear estrategias que integren en los sistemas educativos latinoamericanos las competencias indispensables para el mundo contemporáneo, como el pensamiento crítico, la colaboración, la comunicación y la creatividad.

Estos proyectos comparten una visión educativa orientada hacia el futuro, que reconoce los desafíos de un mundo en constante cambio y busca dotar a estudiantes y educadores de las herramientas necesarias para afrontarlos. Además, reflejan el compromiso de Pellicer con la equidad educativa, promoviendo iniciativas que reduzcan las brechas educativas y ofrezcan oportunidades de calidad a todos

los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico o sus circunstancias personales.

El Legado Pedagógico de Carmen Pellicer Iborra

Renovación Metodológica

Ha contribuido decisivamente a la implementación de metodologías activas y participativas en el sistema educativo español, desplazando gradualmente el modelo tradicional basado en la transmisión unidireccional de conocimientos hacia enfoques centrados en el desarrollo de competencias y el protagonismo del estudiante.

Reinvención de la Profesión Docente

Su trabajo ha impulsado una nueva concepción del rol docente, promoviendo el perfil del profesor como diseñador de experiencias de aprendizaje, facilitador, guía y mentor. Este nuevo paradigma docente implica un compromiso con la formación continua y la innovación pedagógica.

Educación en Valores

Ha mantenido siempre un firme compromiso con la educación en valores, integrando la dimensión ética en todas sus propuestas pedagógicas. Su visión educativa contempla el formar personas íntegras, comprometidas con la justicia social y capaces de contribuir a la construcción de una sociedad más equitativa y sostenible.

Cultura de Evaluación Formativa

Ha sido pionera en la promoción de una cultura de evaluación al servicio del aprendizaje, implementando sistemas de evaluación auténtica que valoran no solo los resultados, sino también los procesos, ofreciendo información valiosa para la mejora continua tanto de estudiantes como de docentes.

Su legado pedagógico trasciende las metodologías concretas para configurar una auténtica filosofía educativa que concibe la educación como una poderosa herramienta de transformación personal y social. Su visión integradora, que considera las diferentes dimensiones del ser humano y promueve el desarrollo equilibrado de todas ellas, ha influido en miles de educadores que, inspirados por sus ideas, trabajan día a día por una educación más humanista, inclusiva y orientada al crecimiento pleno de cada persona.

Quizás uno de los aspectos más valiosos de su legado es haber demostrado que la innovación educativa no es una moda pasajera, sino una necesidad permanente. Se trata de un proceso continuo de reflexión, experimentación y mejora, que debe responder a las necesidades cambiantes de los estudiantes y de la sociedad, manteniendo siempre como brújula el bienestar y el desarrollo integral de cada persona.

Retos y Perspectivas de Futuro

A pesar de los significativos avances en la transformación educativa impulsados por Carmen Pellicer y otros innovadores pedagógicos, el sistema educativo español y global aún enfrenta desafíos que requieren respuestas creativas y comprometidas. La perspectiva de Pellicer sobre estos retos y el camino a seguir ofrece claves valiosas para continuar avanzando hacia una educación más equitativa y de mayor calidad.

Personalización a Escala

Uno de los grandes desafíos consiste en llevar la personalización del aprendizaje a todos los estudiantes, no solo a aquellos que asisten a centros innovadores o de élite. Esto implica desarrollar modelos escalables que, aprovechando las posibilidades de la tecnología sin depender exclusivamente de ella, permitan adaptar el proceso educativo a las necesidades, intereses y talentos de cada estudiante.

Formación Docente Transformadora

La formación inicial y continua del profesorado sigue siendo un área prioritaria de mejora. Se deben reinventar los programas formativos para que los futuros docentes no solo adquieran conocimientos disciplinares y pedagógicos, sino también competencias como la adaptabilidad, la creatividad, el trabajo en equipo y el liderazgo educativo, esenciales para responder a los desafíos educativos contemporáneos.

Evaluación del Impacto

Es fundamental avanzar en la evaluación rigurosa del impacto de las innovaciones educativas, superando enfoques anecdóticos o basados principalmente en impresiones. Esto requiere desarrollar sistemas de medición que valoren adecuadamente los resultados académicos tradicionales y las competencias socioemocionales, el bienestar del alumno o su capacidad para seguir aprendiendo a lo largo de la vida.

La visión de futuro de Carmen Pellicer se caracteriza por un optimismo realista. Si bien reconoce las dificultades y resistencias que enfrenta cualquier proceso de transformación educativa profunda, mantiene la convicción de que el cambio es posible cuando se construye desde la colaboración entre todos los agentes implicados: docentes, familias, administraciones educativas, universidad y sociedad civil.

Este enfoque colaborativo se refleja en su apuesta por los pactos educativos, cuyo objetivo es establecer consensos básicos sobre los pilares del sistema educativo, más allá de los vaivenes políticos o ideológicos. Su perspectiva plantea la necesidad de una educación arraigada en valores humanistas, pero abierta a la innovación, capaz de preparar a las nuevas generaciones para un mundo cada vez más complejo, incierto y cambiante, sin perder de vista su propósito esencial: el desarrollo pleno de cada persona y la construcción de una sociedad más justa y cohesionada.

Dr. Emilio Alberto de Ygartua Monteverde

Diálogos con Carmen Pellicer Iborra

Rector: Bienvenidos a esta octava temporada de Diálogos con la Comunidad de la Universidad de Olmeca. Hoy tenemos, como es de costumbre, un invitado especial. Sin embargo, en esta ocasión quiero hacer superlativa la presencia de Carmen Pellicer, que es una muy distinguida teóloga, pedagoga, escritora española, cuya trayectoria ha tenido un impacto a nivel internacional. Sus propuestas resultan revolucionarias en un contexto que, para nosotros, en la universidad, es fundamental: el aspecto educativo. Carmen, bien-



venida a este diálogo con la Comunidad de la Universidad de Olmeca. Como le mencioné antes de iniciar esta plática, para nosotros es un lujo poder platicar con usted. Y me parece que hoy, en particular, lo haremos en un contexto muy significativo porque, como usted recordará, doña Carmen, estamos cumpliendo cinco años, un quinquenio hace desde que nos vimos obligados a irnos a nuestras casas a trabajar, a estudiar y a tratar de sobrevivir de una pandemia que, lamentablemente, dejó un manto muy alto de fallecidos.

En España recordamos que, a principios del siglo pasado, hubo un evento similar al que, por cierto, le pusieron el nombre de España, pero no se originó allí, aunque fue el primer aviso de una pandemia de esta naturaleza. Yo quisiera, Carmen, antes que nada, agradecerle nuevamente el espacio. Me gustaría empezar con lo siguiente: hace cinco años, el mundo experimentó un efecto transformador. Yo le preguntaría, en el contexto educativo, ¿caminamos hacia adelante, retrocedimos o, al igual que en el sector salud, la pandemia evidenció carencias que obviamente tendríamos que ir atendiendo hoy y en el futuro?

Carmen Pellicer: Pues nada, muy agradecida también por la invitación y por la oportunidad de conversar en un día tan especial para todos. Creo que, en general, es una fecha para no olvidar. Respondiendo a su pregunta, yo creo que ha sido como un efecto boomerang. Quiero decir, avanzamos, aprendimos, las cosas cambiaron, pero muchas han caído en el olvido.

Mientras estábamos inmersos en aquella terrible experiencia, pensábamos que nunca íbamos a repetir los mismos errores, que marcaría un antes y un después para la humanidad. Desgraciadamente, y sobre todo viendo los acontecimientos de los últimos meses, parece que no hemos aprendido nada y que, ciertamente, estamos repitiendo muchos de esos errores. En el ámbito educativo, ya concretamente, yo creo que aprendimos muchas cosas, pero al-

gunas se han olvidado. Para mí, uno de los aprendizajes más importantes que aprendimos fue el valor de la escuela, no solo para la educación académica de los niños, niñas y adolescentes, sino realmente para la creación de la civilización, de la cultura y de la comunidad local.

El papel que tiene la escuela es el de un eje donde pivota toda una población, una aldea o una ciudad. Permite la conciliación entre la familia y el trabajo y el mundo laboral, pero también puede ser un centro de apoyo y atención a los más vulnerables. Creo que el hecho de que todos echáramos de menos la escuela debió enseñarnos que hay que mimarla, cuidarla y apostar por ella y por la educación obligatoria en todos los países.

Por supuesto, el impacto de la pandemia en la educación ha sido muy desigual en los distintos lugares del mundo. España fue uno de los países que menos días estuvo la escuela cerrada. México, si no me equivoco, anda por el medio. En países que visito con frecuencia, por motivos de trabajo, como Perú o Argentina, los niños estuvieron prácticamente dos años enteros sin acudir a la escuela. Aún hoy sufrimos de forma muy directa el impacto en la pérdida de aprendizaje y el aumento de la brecha de desigualdad entre los más vulnerables y aquellos que tienen más oportunidades.

Rector: Aprovechando este comentario que hace, Carmen, hace unos dos o tres meses leí un artículo que rompió un paradigma que yo mismo había planteado en algunos documentos y discursos que, en su momento, escribí para políticos aquí en la entidad y en el país. Yo solía decir que la educación era la puerta de entrada a un mejor mañana. Este artículo me señala algo que hoy usted está puntualizando: la educación, especialmente en el contexto de la pandemia, evidenció las desigualdades. No existe una educación homogénea, de tal suerte que incluso en países industrializados no hay un esquema en donde garantice que todo el país está educado de las

misma manera. El acceso a la educación varía y, sobre todo, Carmen, el tema de las oportunidades, porque al final del día la educación tiene que generar estas oportunidades que permita a la población desarrollar la resiliencia necesaria para transitar de estadios menos afortunados a estadios de oportunidades. ¿Cómo visualiza esto, Carmen?

Carmen Pellicer: Creo que la educación debe multiplicar las oportunidades para todos y debe hacer hincapié en aumentar las oportunidades de aquellos que no las tienen debido a su nacimiento, su raza, su condición en términos de aprendizaje, sus necesidades o el lugar del mundo donde les tocó nacer. Entonces, la educación debe ser la apuesta de los sistemas políticos y de las sociedades para asegurarse de que todos puedan elegir un destino distinto de aquel que el nacimiento les ha condenado muchas veces. Sin embargo, esto no ocurre siempre. Es necesario asumir un ejercicio de responsabilidad y gobernanza política que haga que las escuelas sean de alta calidad y que el derecho a la educación, el objetivo de desarrollo número cuatro, no se limite al derecho a la escolarización, sino que se traduzca en el derecho a la excelencia educativa. A mí me gusta repetir esto porque cada niño y cada niña del planeta tiene derecho a que su educación sea excelente y le permita el dibujar, el elegir ese mañana del que usted hablaba.

Rector: Usted es la fundadora y la líder de la Fundación Trilema, trilogía basada en tres pilares fundamentales: la investigación educativa rigurosa, la formación continua del profesorado y la implementación de metodologías innovadoras. Yo quisiera que nos hablara sobre cada una de estas partes.

Primero, ¿qué es la investigación educativa rigurosa? ¿Qué significa eso de investigar de manera rigurosa? ¿Cuáles eran los parámetros, la metodología para llevarla a cabo?

Carmen Pellicer: El mundo de la educación ha cambiado y está cambiando muy rápidamente. Estos cambios se deben a la irrupción de la tecnología o de la inteligencia artificial, pero también a los aportes de la neurociencia y al conocimiento del cerebro humano en relación con el aprendizaje. Además, la creciente conciencia sobre los derechos de acceso universal a la educación igual están transformando el panorama educativo. Creo que esos son algunos de los factores que hacen que en los últimos 25 años la educación esté cambiando de forma amplia en el mundo. Esos cambios, muchas veces vertiginosos, a veces son atropellados y, bajo el paraguas o bajo el título de innovación, en ocasiones se realizan muchos experimentos.

Cuando una organización como la nuestra, que ha trabajado con más de 50 000 profesores en muchos países, busca acompañar a las escuelas hacia la mejora, en su recorrido del cambio, no puede utilizar a los alumnos, a los niños y a las niñas como conejitos de indias. Hay que ser responsable en que ese cambio sea riguroso y se apoye en un conocimiento contrastado y empírico, que se pilote y se analice su impacto en la mejora de los niños. Esto exige un vínculo entre aquellos que trabajamos a pie de obra, por así decirlo, en las escuelas, con los niños de inicial o de preescolar, así como los niños de seis años o de ocho años, que cada lunes entran a las nueve de la mañana en nuestros salones de clase, en nuestras aulas.

Debemos estar conectados con quienes, desde las universidades y las instituciones de educación superior, como la suya, investigan, trabajan y están en contacto con aquellas personas que trabajan en el cerebro de las instituciones de investigación médica o con académicos que se dedican a la investigación de la didáctica o las instituciones que evalúan el impacto de la mejora. Creo que hay que estrechar los vínculos entre los que se dedican a la reflexión rigurosa de la investigación con los que somos los pies. Como decía Ortega, sobre el pensar con los pies aquellos que estamos en las es-

cuelas y que tenemos que trasladar todo esto para ir cambiando lo que hacemos en la marcha cotidiana de las aulas.

Rector: Iría yo al segundo elemento de esta trilogía, que es el tema de los maestros. Evidentemente, en el contexto del magisterio hablamos desde los que están participando en la parte de la educación inicial, lo que aquí le llamamos la educación preescolar, la educación primaria, secundaria, y los demás niveles, como los denominamos en América Latina. Quisiera centrarme en el aspecto de la educación superior y en la media superior.

Hace algunos años, cuando yo era subsecretario de Educación aquí en el Estado, me invitaron a participar en un evento en España y luego en Francia por el tema de que las crisis económicas –recurrentes, como establecían los teóricos– hacían que muchas personas perdieran su trabajo, como arquitectos, doctores y abogados. Entonces encontraban en la educación una posibilidad de sobrevivencia económica. Nos explicaban, tanto en su país como en Francia, que estaba trayendo como consecuencia una reducción significativa de la calidad del proceso de enseñanza. En mi caso, por ejemplo, soy egresado en la Facultad de Ciencias Políticas y, un día, me dijeron: «ve a dar clases». Uno da clases a lo mejor imitando a un maestro que le tuvo una influencia significativa, pero ni la pedagogía ni la didáctica son parte de nuestro proceso de enseñanza tradicional en las carreras. ¿Qué efecto tiene esto? ¿Cómo podemos revertir una circunstancia, sobre todo en la educación media superior y superior, donde no se cuenta con una metodología de investigación educativa? A veces intentamos solucionarlo dándoles una maestría en educación o talleres o diplomados a nuestros maestros, pero ¿cree usted que esto es suficiente? ¿Cómo podemos dar este caparazón protector a los alumnos y a los padres de familia que ponen en nosotros la confianza de educar adecuadamente a sus hijos?

Carmen Pellicer: Voy a separar la pregunta en dos partes.

Primero, la importancia del maestro en cualquier institución educativa. Me da igual que enseñe a niños de tres años, a jóvenes de 25 que están haciendo un MBA (Master in Business Administration). Quiero decir que una de las cosas que Trilema ha hecho en estos 27 años de trayectoria es transformar instituciones educativas hacia la excelencia.

Es un poco nuestro lema. Eso hace que estemos transformando escuelas. Yo acabo de llegar hace cinco días de África, donde estamos trabajando en escuelas en la selva. Allí he llorado de emoción al ver los resultados de nuestra intervención en una escuela. He visto ese proceso de mejora, de cómo cambias el horizonte de excelencia de esos niños y de sus oportunidades de las que hablábamos antes.

Estamos trabajando en universidades aquí en España, colaborando con docentes para cambiar precisamente eso que usted manifiesta. Estamos presentes en escuelas en Perú, Argentina y Chile. Ahora empezamos un programa en México y Costa Rica, en entornos muy diferentes del planeta. En escuelas muy humildes, como la que acabo de visitar en la selva africana. Hay escuelas como en Bogotá, privadas, con muchísimos medios y muchísimos recursos económicos.

Todas tienen una cosa en común: tienen buenos maestros. Es decir, la excelencia es la clave de la excelencia de una institución educativa. Me da igual el nivel, y puedo hablar con contundencia, porque creo que he pisado miles ya de instituciones educativas en todo el planeta. Por lo tanto, creo que esta consecuencia es muy importante, porque significa que las prioridades en la inversión que hacen las instituciones académicas –tengan mucho o tengan poco– deben ir a la formación y la transformación. Hago hincapié en que son dos palabras distintas, la formación y la transformación de sus docentes. Ese es el eje de la excelencia educativa.

Por eso ahora paso a la segunda parte de la pregunta. Cuando usted retrata una situación que es muy común en muchos lugares, de cómo acceden a la docencia personas que no tienen necesariamente una vocación y un compromiso profesional docente, sino que acaban en la docencia porque no tienen otro lugar donde acudir.

Es responsabilidad de los sistemas educativos el darles una formación y una competencia profesional que sea exigente y que permita que esas personas hagan su trabajo de una forma eficaz y responsable. ¿Usted no le daría a un aficionado el volante de un avión? ¿Querría que el piloto de un avión tuviera una larga certificación y un número importante de horas de vuelo antes de darle el mando de un avión? ¿No puede darle a una persona poco competente, mal preparada o poco responsable que pilotee la vida de 25 o 30 niños cuya vida y cuya existencia va a quedar marcada por esa trayectoria que van a hacer en la escuela? Ese sentido de responsabilidad de formar a los maestros es algo que debemos compartir. Hay muchas maneras de hacerlo. Es cierto que la formación inicial de las escuelas de magisterio en las universidades debe ser mucho más ambiciosa. Yo conozco muchos programas en distintos lugares y creo que hay que invertir mucho en la formación inicial. Es verdad que hoy en día la cultura y conocimiento están cambiando con gran rapidez. Antes hablábamos de neurociencia, la tecnología, la inteligencia artificial, la formación permanente, es decir, la exigencia de una formación continuada durante la carrera profesional debe ser algo totalmente indispensable y un ejercicio. Como decía antes, de responsabilidad.

Quisiera terminar un poco esta pregunta preguntando de nuevo: ¿se puede formar a un ingeniero, a un economista o a un científico frustrado en un buen profesor de ciencias naturales o en un buen profesor de matemáticas o en un buen maestro de escuela? Se puede, pero, así como se pilotea un avión, lleva un recorrido y

un ejercicio. No se puede dar por sentado que uno aprende a enseñar enseñando. Esto hoy ya no es cierto. Por otra parte, aquellos que vienen con una vocación o con un interés a la profesión docente, como alumnos de las universidades que estudian magisterio, deben entender que la buena voluntad tampoco prepara buenos profesionales. Hay que tener una exigencia de rigor académico, de conocimiento de las disciplinas y del estudio.

Y yo a veces me preocupo. El otro día, en una junta de decanos de facultades de educación, me preguntó uno de ellos: «Si usted fuera decana de una universidad de educación, ¿qué sería lo que haría para primero de carrera, de grado de maestro?» Bueno, respondí, pues al menos que los estudiantes lean diez libros que tengan más de 300 páginas cada uno, por lo menos diez. Y luego prohibiría el PowerPoint en las clases porque necesitamos elevar el nivel de preparación y de exigencia que deben tener las carreras vinculadas al ámbito de la educación.

Para mí es la profesión más importante que hay en el mundo porque el futuro, nuestro futuro, está en manos de aquellos que forman las conciencias de los que regirán ese mañana. Por lo tanto, una sociedad debe tener claro que debe cuidar, exigir, acompañar y reconocer a los maestros porque se juega su supervivencia con ellos.

Rector: Iba a entrar en el tercer punto de esta trilogía, pero me tengo que mantener en el tema de los maestros porque lo que se acaba de comentar ahorita es que hoy ya llevamos un buen tiempo en esta situación y, desde luego, la pandemia la aceleró. Se ha recomendado, de alguna manera, que los docentes sean más colaborativos, en línea con el aula invertida y, obviamente, con el uso del PowerPoint y de los vídeos que, en ocasiones, bajamos de YouTube para hacer más apetecible para los estudiantes la materia y evitar que no se aburran. Sobre todo, porque tenemos una generación –no sé

si sea la Z o si ya vamos más allá de la Z- que, en un momento determinado, parece haber adoptado métrica que los maestros deben evitar el monólogo. A mí me ha costado mucho trabajo porque solía ser monologuista, y eso, desde luego, tampoco es lo adecuado. Pero ¿cuál es hoy el contexto? Se espera que el maestro de una clase más colaborativa. Hoy estamos hablando de tener estas competencias suaves en los estudiantes, que ya no son tan suaves; de procesar trabajos y, sobre todo, en las universidades, de garantizar que nuestro perfil de egreso tiene que ser un estudiante con competencias digitales, con capacidad de trabajar en equipo y de resolver problemas. ¿Cuál es el punto adecuado, mi estimada Carmen?

Carmen Pellicer: Es difícil contestar con una respuesta corta. Nosotros tenemos, desde hace muchos años, un modelo basado en 10 competencias docentes, profesionales que aplicamos y que pasamos a miles de profesores de muchos contextos diversos. Es una combinación, un *puzzle* con 10 piezas, y todas son importantes. Es cierto que hoy el manejo de la tecnología es fundamental, pero lo es tanto como el uso de estrategias, como usted mencionaba, colaborativas. En la actualidad, el maestro individualista que es genial, que gana estos premios de maestro excepcional y que trabaja solo –como aquella película, *El club de los poetas muertos*, con el «¡Oh, capitán!, ¡Mi capitán!» y ese profesor carismático que inspira–, esto hoy no tiene sentido. Ya no hablamos del maestro individualista o del aula individual, sino de la escuela como unidad del cambio. La escuela es un equipo y es un equipo docente muy importante donde tanto el liderazgo de esa escuela sea colaborativo como la misma escuela genere equipos de trabajo cohesionados que se preocupen por reflexionar y acompañar a un alumnado que cada vez es más complejo en una sociedad que cada día se hace más difícil en el ejercicio de una educación responsable. Entonces, en esas 10 piezas del *puzzle*, resultan esenciales las habilidades del docente

para trabajar en equipo, colaborar, construir recursos compartidos, conocer bien al alumnado y compartir ese conocimiento. Es crucial acompañar todas las dificultades y la idiosincrasia de un alumno cada vez más diverso y ser capaz de generar, por una parte, motivación, pero también exigencia y patrones de esfuerzo, de trabajo, hábitos de estudio, hábitos de aprendizaje, es decir, todo este conocimiento de la psicología evolutiva del alumnado y la capacidad de adaptar las disciplinas, la mentalidad y los requisitos de cada contexto educativo. Hay toda una serie de piezas en ese *puzzle* que son fundamentales. Por ello, a la hora de diseñar un programa de formación o de acompañamiento para maestros en cualquier nivel, uno tiene que tomar esos 10 aspectos y hacer un análisis.

Ustedes pueden consultarlo porque están abiertos en las redes y en la web de la Fundación: una plataforma de autoevaluación docente con 120 desempeños profesionales que fomenta una reflexión constante. ¿Dónde estoy? ¿Qué me propongo? ¿Cuál es mi propósito de enmienda para este año? ¿En qué voy a crecer profesionalmente? Hoy, el desarrollo profesional docente es un requisito indispensable de la profesión. Y en ese sentido, es importante aprender a estimular las habilidades blandas –muy mal llamadas blandas, como bien señala–, porque hoy son esenciales, pero también hay que conocer bien la propia disciplina y saber hacer sencillo lo complejo que puede haber en su campo de conocimiento.

Yo he sido profesora de filosofía muchos años, entonces al final tienes que hacer que mis alumnos adolescentes puedan entender a Platón o a Aristóteles. Sonríe porque, en este viaje a África con un grupo de jóvenes africanas de bachillerato, tuve una tertulia nocturna muy interesante sobre Aristóteles, Platón y Sócrates, en plena África. La clave está en hacer sencillo lo complejo y relevante de la historia de la cultura y del conocimiento.

Eso es una competencia docente que hay que aprender a hacer: la adaptación a los contextos que son nuevos, que son dife-

rentes a los que nosotros posiblemente abordamos cuando éramos estudiantes. Esa capacidad, esa competencia, hay que estimularla en ese *puzzle*. En ese *puzzle* hay una pieza que yo creo que hoy también ha tenido –aparte del manejo de la tecnología que creo que va a ser muy importante– una pieza esencial que es la evaluación, o sea, el aprender a evaluar de una manera distinta. Tenemos los maestros en todo el mundo que están muy mal formados en técnicas de evaluación de aprendizajes. Pensamos que es medir el logro de los alumnos y lavarnos las manos. Debemos cambiar esa mentalidad y aprender a implicarse en el seguimiento y en los procesos de mejora de cada uno de los alumnos.

Otra pieza clave es la personalización. Hoy más que nunca las instituciones académicas deben preguntarse cómo diseñar «un traje a medida» para cada alumno. Esto no es bajar los niveles ni es volver; al contrario, supone un gran desafío: crear itinerarios personalizados de desarrollo profesional, en los que las universidades han avanzado bastante, pero la educación obligatoria, la educación formal, no avanza a la misma velocidad. Está costando mucho desarrollar esa pieza del *puzzle*.

Rector: Entrando al tercer punto de esta trilogía de la Fundación, hablamos de este concepto de implementación de metodologías innovadoras. Cuando este término se utiliza, uno –como usted ya lo mencionó hace un momento– habla de tecnologías, y hoy estamos hablando de inteligencia artificial, como hace un tiempo hablábamos de ir al internet o al intranet. Esta inteligencia artificial nos plantea un debate que podría extenderse por días: ¿es realmente importante? ¿Debe utilizarse en la educación o no? ¿Cómo se debe de usar? Es un tema que todavía está muy sobre la mesa, pero cuando se habla de innovación –y usted, que ha comentado en esta charla que el tema ha estado en África, en América Latina y obviamente en Europa y en Estados Unidos– existen diferencias enormes

entre cada uno de estos contextos. Cuando uno habla de innovación, uno tiene que referirse a la tecnología. No sé si este tema va a hacer que el *gap* entre los países industrializados y los menos industrializados se amplíe, o si, en determinado momento, aquellos países que no tenemos esos componentes, porque no somos los generadores de esos componentes tecnológicos, podemos alinearnos a lo que usted está estableciendo como una parte crucial: el maestro, el contexto de la investigación educativa y, por supuesto, la innovación.

Carmen Pellicer: De nuevo, es un tema muy amplio. Voy a intentar al menos dar tres claves que a mí me parecen importantes.

La primera clave es que, efectivamente, la tecnología y la inteligencia artificial son componentes ya fundamentales. No tiene sentido prohibirlas en las aulas, porque no podemos elegir si tecnología sí o tecnología no. Podemos elegir si educamos para una era tecnológica o no educamos. La omisión educa por sí misma, porque nuestros alumnos no van a decidir si van a usar o no usar inteligencia artificial. Al final, la inteligencia artificial la tiene usted en la mano, igual que la tengo yo. Hoy ya vivimos con ella, y dentro de poco creo que nos la van a poner en las gafas. Entonces, no es optativo para el sistema educativo afrontar cómo educamos usando la inteligencia artificial. Por lo tanto, esa es la primera clave.

Hoy en día –y lo digo porque supongo que en México pasa como en España– que tenemos estos debates absurdos o inútiles. Por ejemplo, ahora, por ley, nos han prohibido usar los celulares dentro de las aulas, cosa totalmente estúpida. El otro día escuché a Andreas Schleicher en un encuentro con ministros de educación de América Latina –33 ministros en total– y él mencionaba un estudio que está haciendo PISA (Programme for International Student Assessment) sobre la ansiedad que genera al alumno en un examen de matemáticas. No tener el móvil es mayor que la distracción que

el móvil o que el celular le produce. Me resultó sugerente esa idea. Por lo tanto, es absurdo prohibir eso. Solamente es intentar contener una eclosión que va a llegar. Es nuestra responsabilidad cambiar las prioridades de la escuela para lograr conciencias bien formadas, éticamente comprometidas, que sepan hacer un uso inteligente y moralmente ambicioso de la tecnología.

La segunda clave que usted manifiesta en la pregunta es la brecha. Es cierto que la brecha de injusticia planetaria va a aumentar porque la tecnología o el desarrollo tecnológico está en manos de unos cuantos. Yo creo que, ciertamente, hay muchas diferencias entre unos países y otros, pero es más una diferencia de velocidad que de sentido. Es posible, evidentemente, pues ahora en Guinea Ecuatorial o en Camerún, que son los países donde trabajamos, no hay acceso en muchos lugares al celular, pero los niños compran datos antes que comida para poder conectar su teléfono a internet. Esto va más lento, aunque no va en direcciones contrarias. No sé si me explico. Nos debe hacer pensar que esto no es optativo y que hay que reclamar lo que las instituciones internacionales llaman el derecho a la canasta digital, un derecho universal tan importante como otros derechos ya reconocidos, como el derecho a internet y a un dispositivo que nos conecte al mundo virtual. Esto es un derecho básico para ese mínimo de igualdad que tenemos que combatir.

Por último, respecto a su pregunta sobre qué nos pasa a los maestros y a los profesores que estamos hoy en activo con la tecnología y con la irrupción de la inteligencia artificial dentro de las aulas. Yo creo que ha venido tan deprisa que faltan criterios, sobran recetas, ruido e iniciativas. No obstante, hay una falta importante de criterio en cómo educar para ese uso de la tecnología. Existen algunas claves que son importantes. Una es distinguir criterios para el uso de la tecnología antes de los seis años, de los doce años y de los 16 o 18 años. Se deben distinguir muy bien que esos criterios son muy diferentes. Yo creo que hay que sacar de la vida de los

niños, antes de los seis años, el porcentaje de uso de tecnología. Estamos viendo a los bebés o a los niños en los carritos con la tablet de la mamá. Entrás a un restaurante y ves a los niños embutiendo la comida con la pantalla. Eso sí deberíamos prohibirlo.

No hay que obsesionarse con la educación de entre los seis y los doce años; se tiene que dosificar y aclarar muy bien por qué y cómo y para qué introducimos la tecnología en las aulas. Y, a partir de la primera adolescencia, se empieza a educar para un uso frecuente de la tecnología e incorporar la tecnología para el aprendizaje y, por supuesto, en la educación superior, en la posta obligatoria. La tecnología es esencial y nos abre a un campo enorme de posibilidades. A mí me gusta distinguir entre la educación y la formación. La formación es específica para la profesión futura y, en ese sentido, la revolución tecnológica y la inteligencia artificial representan todo un mundo que hay que incorporar, no evitar, ya que nos va a permitir abrirnos a muchísimas posibilidades. Pero esto pone en crisis a las instituciones académicas de más peso y tradición. Yo estuve en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) el año pasado visitando escuelas vinculadas. Recuerdo una reunión con profesores del MIT en crisis por los sistemas de evaluación sobre cómo vamos a saber que los alumnos no copian del ChatGPT.

Es muy triste que ustedes les hagan una pregunta o les ponga una prueba que ChatGPT pueda contestar mejor que ellos porque eso no tiene hoy ya mucho sentido en una institución superior.

Rector: Le hago una remembranza de mi infancia: en México, cuando nos pedían hacer una lámina o una maqueta para geografía o en historia, íbamos a comprar una monografía, donde atrás venía la historia del héroe de la patria. La copiábamos, la mencionábamos y luego nos preguntaban sobre datos memorísticos, como cuándo nació y qué hizo. Después, empezamos a tener acceso a las biblio-

tecas y las enciclopedias. Recuerdo cuando la *Enciclopedia Británica* llegó a mi casa. Fue todo un tema. Mi papá la trajo primero en inglés, lo cual me ayudó mucho a aprender algo, y luego también la trajo en español. Mas tarde llegó el internet y empezamos a copiar. Ahora en las escuelas hay este tema de ver qué porcentaje del ensayo del muchacho realmente lo hizo él. Al final de cuentas, lo que importa en el aula es que el docente preparado, como usted lo ha señalado, tenga la capacidad de saber si lo que el alumno está poniendo en un documento lo entendió y lo puede aplicar.

Carmen Pellicer: Sí y hay que variar mucho. Cada generación ha sentido desconfianza de los cambios. Es cierto que ahora afrontamos unos cambios muy potentes, muy rápidos. Es normal que nos sintamos un poco descolocados, pero ya no se trata de cómo voy a saber si el alumno copió o no copió en ChatGPT, sino si este alumno ya va a tener ChatGPT en sus gafas o qué es lo que la tecnología jamás le va a enseñar, porque eso debe ocupar un lugar especial y grande en los procesos educativos, sobre todo en los años de maduración. La tecnología nunca les va a arreglar o les va a enseñar a tomar decisiones éticas altruistas. No les va a enseñar a gestionar sus sentimientos y establecer relaciones estables de pareja generosas y sacrificadas. No les va a enseñar a cuidar su cuerpo, su bienestar personal, su salud. No les va a enseñar a cuidar a los más débiles, a sus ancianos o a sacrificar su vida por sus hijos. Hay muchas cosas que la inteligencia artificial y la tecnología no les va a enseñar, y eso debería hacernos pensar que la escuela tiene que cambiar sus prioridades porque ya no va a hacer falta que aprendan de memoria no sé cuántos datos al tener acceso a la mano. Entonces, ¿qué es lo que sí tienen que aprender que no está en la tecnología? Por supuesto que tienen que trabajar la memoria, pero hay una decisión fundamental, ya que la memoria es el órgano del aprendizaje. Otra cosa es que tengamos que memorizar mecánica-

mente muchos datos inútiles, pero la memoria hay que entrenarla. Yo he publicado un libro que es un poco la base de nuestro modelo pedagógico que se llama La inteligencia que aprende en el que hemos hecho otro modelo de entrenamiento de funciones ejecutivas. Ahí ya señalábamos que la memoria es la función ejecutiva más importante y, por lo tanto, hay que entrenarla. Ahora no hace falta seguir entrenándola como lo hacíamos hace 50 años. Existe una decisión clave que una escuela o una institución académica debe tomar: determinar qué debe almacenarse en la memoria física biológica y qué en la memoria técnica o tecnológica. Tenemos que abordar el conocimiento y decidir qué porcentaje de información el cerebro humano debe retener para ser capaz de usar la memoria tecnológica, lo que hoy llamamos «la cuarta memoria» o «el cuarto cerebro» Esto es una decisión que representa una revolución para la organización de los currículums. Por ejemplo, en los diferentes países, hemos publicado un estudio con el BID (Banco Iberoamericano de Desarrollo). Durante dos años hemos hecho una investigación sobre las políticas de desarrollo curricular en el mundo. En concreto, nosotros hemos trabajado en la fundación de la segunda parte del estudio que es un análisis de 23 países, 23 iniciativas o políticas de cambio curricular que creemos que son más eficaces por distintas razones, ya que aportan o iluminan iniciativas que creo que pueden ser interesantes en ese cambio para abordar estos desafíos. Hemos seleccionando distintas iniciativas que realmente suponen un cambio, pues luego hay muchos otros países que no se mueven, que siguen haciendo lo mismo, las mismas peleas y en disquisiciones inútiles sobre la escuela.

Rector: Carmen, yo quisiera visualizar a los que nos están escuchando y nos están viendo. Dos elementos que me parecen muy importantes, que son, diríamos que la misión y la visión, por llamarlo de alguna manera, de la fundación. Uno es esto que ya co-

mentó ahora, que es esta formación del ser humano, el humanismo, el tema del comportamiento cívico, esa cívica que los griegos planteaban como participación. Qué bueno que hablaba usted de Platón y de Sócrates y todos esos elementos. También un poco el retorno a este tema roussoniano del Emilio, de la educación con un componente de entender los entornos que se dan. Me parece muy importante que esta parte de la educación no puede estar ajena a la vida en la sociedad, al comportamiento, al humanismo y la ética, hoy sobre todo en el contexto de esta inteligencia artificial. Ese es un tramo que me parece importante, pero el otro es que hay muchas fundaciones que diríamos que son generadoras de procesos hacia adentro. No son mis procesos y a mí me llama mucho la atención que esta fundación que usted encabeza tiene un aspecto colaborativo al formar esas redes de centros educativos. Es decir, lo que estoy haciendo no busca únicamente que esas instituciones lo adopten y me lo reconozcan como una persona pedagoga y qué estoy haciendo, sino que se transmite a la sociedad.

¿Por qué esos dos caminos, Carmen?

Carmen Pellicer: De nuevo a la primera parte de la pregunta, Trilema nace a partir de esas tres palabras: logos, ethos, pathos. Yo soy teóloga de origen, entonces, también por deformación profesional, yo fundé la fundación hace 27 años y esas tres palabras son un poco el compromiso ético y la pasión que es fundamental en la vida y la sabiduría. Esos son los tres ejes que significa la palabra Trilema y que son igual las tres fuerzas que mueven todo el trabajo de la fundación.

Hoy somos cerca ya de los 400 profesionales que trabajamos en la transformación de la educación, con una parte importante también en el mundo de la salud. Esa transformación comenzó investigando, estudiando y queriendo cambiar las escuelas. Viví unos años en Inglaterra. Allí vi un contraste de lo que yo venía y había

vivido en España. Yo ya era profesora cuando me fui a Oxford y allí empecé a dar clases y vi otra forma de enfocar la escuela, sobre todo, vi otra forma de transformar profesores. Tengo muy claro que uno de los pilares de la fundación es fortalecer a los maestros. Para mí, ese es el ingrediente clave de una escuela de excelencia. Entonces, esa historia explica la segunda parte de su pregunta, pues empezamos cuando volví a España con otras compañeras. Iniciamos siendo solo un grupo de mujeres. Yo empecé a hacer, lo que a mí me gusta llamar, como turismo pedagógico. He visitado más de 40 países. He conocido escuelas muy buenas, escuelas muy malas, escuelas muy inspiradoras y otras que realmente me conmueve la necesidad de transformación.

Es cierto que cada vez he fortalecido más mi fe en que la escuela puede cambiar la vida de un niño para siempre. Que los niños, como antes decíamos, no eligen el lugar donde nacen, ni su raza, ni su familia, ni sus condiciones, ni su infancia, pero la escuela sí puede ayudarles a elegir su futuro. Eso lo he vivido y lo he visto a lo largo de mi vida. Es un tesoro que no me puedo quedar para mí sola.

En un momento concreto de la fundación, en el año 2011, empiezan a cedernos escuelas que están en crisis y que iban a cerrar por distintas razones, entonces nos las regalan. La primera es una historia muy bonita porque yo daba ya muchas conferencias, había escrito muchos libros, en fin, viajaba mucho por diversos lugares, y siempre decía en mis conferencias que si alguna vez yo tuviera la oportunidad y el dinero, me compraría una escuela. Siempre lo decía mucho, y una noche, ya tarde, una religiosa me llamó y me dijo: «Dicen que tu ilusión es tener una escuela. Vamos a cerrar una escuelita pequeña, rural, relativamente cerca de donde tú vives, y como me han dicho que a ti te gustaría tener una escuela. No tiene casi niños, el edificio es muy viejo y todos los problemas, pero, si la quieres...».

Recuerdo que, en ese momento, estaba en un aeropuerto a las 11 de la noche y dije: «sí, me la quedo». Ella me preguntó si no quería verla primero. A lo que le respondí: «Me da igual, como esté, me quedo la escuela». Así tuvimos la primera escuela y, a partir de ahí, vinieron muchas otras ofertas para que tomáramos escuelas en crisis, algunas para remontarlas y, otras, desgraciadamente para cerrarlas.

Siguieron lloviendo propuestas o peticiones de ayuda de escuelas que no podían remontar solas. Fue entonces cuando creamos la red Escuelas que Aprenden, que es una red muy plural. Escuelas grandes, pequeñas, ricas, pobres, rurales, urbanas, en nueve países distintos, todas compartiendo un modelo de transformación. Ese es nuestro tesoro.

Yo hoy tengo la certeza que, si confían en nosotros, en un año esa escuela cambia. Esos niños cambian, esos maestros cambian y esa escuela remonta. Depende ya de los contextos y de las circunstancias. Estos procesos son más complicados o menos complicados, tienen más recursos, menos recursos. Me parece que el secreto, o aquello que compartimos, es un modo de transformar las escuelas hacia la excelencia que sus niños merecen. Ese es el tesoro que crece gradualmente, que no nos podemos guardar.

Hemos ayudado a muchas escuelas que luego ya se han desenganchado de la fundación, y a muchísimos miles de maestros que han participado en programas. Nosotros tenemos muchísimos recursos disponibles en abierto: en las redes, en los vídeos, en películas. Contamos con una pequeña productora de cine y hemos hecho muchísimo material audiovisual, cuyo propósito es ayudar a ese cambio de cultura escolar. ¿Por qué? Pues por esa fe inquebrantable de que la escuela cambia el destino. Es la gran oportunidad para muchísimos, miles, cientos, millones de niños en el planeta. Y, como usted ha dicho en su primera pregunta esta tarde, se trata de las oportunidades.

¿Quién mejor que la escuela? Es verdad que la familia tiene un impacto mucho mayor en quienes somos como personas, pero

insisto, no siempre elegimos a nuestra familia y no siempre nuestras familias lo hacen bien. La escuela sí puede curar, cambiar y abrir otro horizonte. Por eso la fuerza de Trilema en la transformación de las escuelas.

Rector: Siempre hablamos del entorno. Bueno, el primer espacio donde recibimos educación o transmisión de cultura es la familia. Así ocurrió desde que las mujeres se volvieron parte fundamental al volverse sedentarias, mientras que los hombres se fueron a buscar los mamuts por otras partes y las mujeres asumían esta función educadora, que, al final del día, forma parte del contexto de la cultura. Cómo que comes, cómo vistes, en qué momento, etcétera. Sin embargo, hoy lamentablemente vemos en ocasiones una asociación muy productiva de la familia con el hijo y el entorno escolar. En muchos casos, existe una disociación total de la familia con el contexto educativo. ¿Cómo se puede resolver esto?



Carmen Pellicer: Ojalá tuviéramos una varita mágica, porque ciertamente no es fácil. Voy a atreverme a decir algo un poco polémico, pero hay familias que es mejor que no se vinculen.

Quiero decir, yo creo que hay una cierta dejación hoy de funciones educativas por parte de la familia, como usted ha dicho, de muchas familias, porque educar exige renuncia, sacrificio, disciplina, cariño y mucha generosidad personal. No todos los padres y madres los tienen. Muchos tratan a sus hijos como si fueran muñecas para jugar y cuando se vuelve el juego complicado, hacen mucha dejación de funciones.

Lo que encontramos en muchas escuelas son niños cuyas familias no es que eduquen bien o mal, sino que simplemente no educan. Y esto hace muy complicada nuestra tarea en ese sentido. Dicho esto, la situación hacia la que tenemos que caminar es una complicidad entre las familias y las escuelas, entre los equipos educativos y los maestros, que se base en el respeto y en el conocimiento mutuo.

Un maestro tiene que entender y conocer bien cuál es el entorno familiar, cómo es la calidad de la relación de los adultos que conviven con un niño. Una mamá, dos mamás, tres papás, cinco separados, cualquier circunstancia, pero hay una exigencia de conocer bien cuál es el entorno adulto en el que el niño convive para poder acompañar esa evolución socioemocional que los niños necesitan hoy tanto como necesitan la intelectual. Y en eso, la escuela ha cambiado su rol.

A unos les gusta más, a otros les gusta menos. El rol que tenía hace un siglo de enseñar cosas para hacernos listos hoy ha cambiado a un rol real de educar para ser felices. Y me gustaría, no sé muy bien, me gustaría mucho que el concepto de felicidad no se entendiera como un concepto sentimental.

Una persona feliz es una persona con un propósito vital, que compromete su vida en la transformación del mundo, que encuentra

en su profesión una vocación que le va a llenar de sentido, pero que le va a exigir una dedicación, profesionalidad y un compromiso importante. La felicidad también tiene que ver con la calidad y la cualidad personal. No estamos hablando de sentimentalismo.

Ese compromiso con lo que significa realmente educar, a la escuela hoy le da un papel muchísimo mayor que el que tuvo a lo mejor en otras generaciones o en otros contextos de socialización. Por eso hay que hacer un esfuerzo, en la medida de lo posible, por acercar a las familias a lo que hacemos en las escuelas y ayudar a que las familias entiendan lo que es el aprendizaje, que participen y exista un apoyo mutuo, que nos respeten a las escuelas. Y también nosotros tenemos que respetar un poco la pluralidad y la diversidad de experiencias y de exigencias familiares, que también son muy amplias.

Usted ha nombrado las circunstancias por las que hemos pasado en Valencia, donde yo vengo con la Adana, las inundaciones que sufrimos el pasado mes de octubre, donde murió mucha gente y se destruyeron por completo muchas escuelas. Han estado los niños en los hogares y seguimos todavía con una amplia zona del país, de la región, destruida. Me refiero a esto porque nosotros, en la Fundación, hemos elaborado una campaña muy importante que llamado Después del Barro, y nos hemos implicado mucho en la ayuda a la reconstrucción. Su pregunta se relaciona con esto de la siguiente manera.

Hemos visto como muchas familias, miles de familias, han perdido todo: los hogares, los trabajos, la esperanza. Están con un daño profundo psicológico y, me atrevo a decir, con una tristeza existencial hoy, cuatro meses después, enorme. Ese acercamiento, es decir, la escuela como posibilidad de reconstrucción social, es primordial. Las escuelas han sido capaces de llegar a las familias de una manera que no ha entrado ni las administraciones públicas ni las ONGs.

Yo he vivido experiencias preciosas de ver cómo los papás y las mamás fueron a limpiar el barro de la escuela del pueblo antes que su casa. Decían que primero hay que limpiar la escuela, primero hay que hacer un espacio hermoso para que los niños puedan estar. Luego ya veremos la dureza.

Para mí esa experiencia me ha impactado mucho, el ver que la relación entre la familia y la escuela no es un combate, no es una guerra, no es saber quién tiene derecho a opinar o no opinar, no es esa beligerancia que hay en muchos entornos, sino que es esa necesidad mutua de colaborar para educar.

Rector: En su obra, es muy vasta su oferta bibliográfica. Yo encuentro un hilo conductor que, a mí en lo particular, se lo digo de manera muy honesta, me parece muy importante, que es la educación permanente a lo largo de la vida. Por ahí del año 2000 la UNESCO empezó a generar este propósito, y cuando yo estaba diseñando para poder presentar mi protocolo de investigación para un doctorado, empecé a trabajar sobre el tema de educación permanente a lo largo de la vida, pero con un contexto educativo. Mis asesores, conforme iba yo avanzando, me decían que este concepto no solo se relacionaba con un proceso educativo, sino también con un factor que ustedes en Europa ya han ido desarrollando y resolviendo de manera adecuado desde hace tiempo, mientras que en América Latina apenas empezamos a ver que es el envejecimiento de la población. Este es un contexto en el que, hoy en día, la educación permanente abarca desde el nacimiento hasta que ya no estamos en este contexto.

¿Qué es para usted la educación permanente a lo largo de la vida?

Carmen Pellicer: Pues a ver, son dos cosas también. Para mí hay una competencia blanda, de estas que hablábamos antes, que es la aprendibilidad, el *learnability* en inglés, que acá se ha acotado con

ese término. Es la capacidad de aprender constantemente, el gusto por el aprendizaje, el gusto por el conocimiento, la curiosidad y la necesidad de que la actividad que desarrollamos provea de sentido a nuestra vida. Eso no quiere decir que tengamos que estar siempre estudiando con papeles. Una abuelita que a los 90 años sigue preguntándose cómo hacer mejor la tortilla de patata está aprendiendo.

No estamos hablando de alargar el aprendizaje académico, estamos hablando de alimentar el hambre de la cultura, del saber, del aprendizaje, de seguir avanzando. Esto es una competencia vital que se aprende en la infancia y por eso debe tener un peso muy importante en la escuela. Es uno de los pilares de nuestro modelo pedagógico. No hemos hablado de eso, pero el modelo que llevamos en las escuelas Trilema y en las escuelas que aprenden en toda la red le hemos llamado Rubik, como el cubo, porque tocamos seis grandes aspectos de organización educativa.

Dentro de ese modelo hay un peso muy grande que tiene que ver con la aprendibilidad, muy relacionado con lo que hoy hablamos del pensamiento crítico y el creativo, cómo estimulas todo esto en la infancia y cómo lo vas alimentando a lo largo de la vida. Me gustaría también señalar que nosotros tenemos varias escuelas de formación de auxiliares de dependencia o de enfermería, de cuidadores. Son grados de formación profesional. Tenemos tres escuelas de formación profesional en Madrid, en Suria y en Zamora, y tenemos un proyecto que nos ganó un premio hace ya tres años de innovación dentro de ese programa, que se llama el Talento de la Senectud. Es ese concepto de talento, de cómo cultivamos el talento hasta la ancianidad y cómo ese deseo de aprender en los cuidadores, cómo los cuidadores deben aprender a que aprendan los ancianos hasta el final de sus vidas. Esa curiosidad y esa hambre de seguir disfrutando de la vida de una manera diferente es algo que da calidad de vida y bienestar personal.

Efectivamente, se alarga la vida cada vez más, la juventud cada vez dura más tiempo. Me acuerdo que cuando nosotros empezábamos, uno era joven muy poco tiempo. Yo me casé con 22 años y ya tenía cuatro hijos a los 30. Me había hecho adulta muy joven.

Ahora tengo 60 y soy jovencísima. Me siento en la nueva adolescencia, como llaman aquí los sesendolenses en inglés, adolescentes de 60, la nueva juventud. Creo que me va a quedar todavía, si la salud acompaña, muchas otras cosas que hacer. Hace 50 años, una persona de 60 años era vieja, pero hoy esa vida activa –es decir, la vida activa tal como la entendemos– dura mucho más tiempo. Hay que aprender a envejecer y hay que aprender a llenar muchos años de actividad con propósito, y eso es lo que tiene que ver con ese aprendizaje continuo. Hay que aprender a vivir, pero no solamente a tener una profesión; hay que aprender a afrontar la vida con propósito.

Rector: Y también el concepto de felicidad que dura hasta el último día de nuestra vida.

Carmen Pellicer: Se intenta.

Rector: Así es, Carmen. Terminaría preguntando, hace unos meses estuvo con nosotros Felipe González, que fue presidente del gobierno español y que fue una figura, y espero que también, en un momento, podamos tener la oportunidad de tenerla usted aquí, en vivo y en persona.

Y debido a que yo me he dedicado en los últimos tiempos a escribir sobre el tema de la geopolítica de la esperanza, él me decía que soy muy optimista. Yo ese concepto lo he escuchado varias veces en el Papa Francisco y en otros pensadores. Hoy estamos viendo, Carmen, desgraciadamente una geopolítica de la incertidumbre, sobre todo a partir del 20 de enero pasado, cuando inició

la presidencia un vecino del norte que trae un concepto del proceso geopolítico muy imperial. Pero al final del día, no es solamente eso, estamos viviendo un contexto muy complicado en donde el cambio climático, al mismo tiempo, está generando todo esto que, por ejemplo, pasó en su querida Valencia, pero también la migración, que ya no solo es por aspectos políticos o económicos, sino también porque ya no pueden vivir en una zona donde fue afectada.

¿Cuántos valencianos tuvieron que moverse de un lugar a otro para poder vivir? Yo le preguntaría como cierre a este diálogo, ¿hay esperanza de una geopolítica de la esperanza? ¿El ser humano encontrará en la educación ese factor para poder transitar a un mejor mañana? ¿O vamos a vivir en ese concepto hoxiano de que el hombre es el animal peligroso que siempre nos ataca? ¿O un modelo más rousseauiano de volver al estado de naturaleza? ¿Cuál es su visión de esto, Carmen?

Carmen Pellicer: Yo estaba en Washington ese día, a dos metros, además, de la Casa Blanca, y ni allí pudimos imaginar lo que iba a pasar en un periodo tan corto de tiempo como lo que estamos viendo. Creo que nos está haciendo daño, porque estamos perdiendo la fe en el progreso moral de la humanidad. Nuestra generación creía que, a medida que los países desarrollados avanzábamos en el reconocimiento de derechos humanos y de la universalización de esos derechos y del compromiso ético para alcanzarlos, eso era irreversible.

A medida que consolidábamos la democracia, como en el caso de España, creíamos que jamás volveríamos cometer los errores de la historia. Esa especie de optimismo, en el progreso moral de la humanidad, se ha roto. Yo creo que empezó a resquebrajarse con cosas como el Brexit, que supuso la ruptura de la Alianza de la Vieja Europa en su defensa de la democracia y la paz tras la posguerra mundial.

Ahora que esa confianza ya se ha roto absolutamente por completo con Trump, dejándonos a muchos de nosotros todavía estupefactos de hasta qué límites más se van a romper esos logros morales o éticos de la humanidad. En ese sentido, yo creo que hemos perdido el optimismo *naif* de que sea fácil o que la civilización avance siempre hacia adelante. Entonces, yo he perdido el optimismo, pero no la esperanza. Porque la esperanza, a diferencia del optimismo, se funda en certezas de experiencia vital. Y creo que, a la vez que estamos presenciando muchas de estas tremendas... No sé cómo describirlos... No sé cómo describir las políticas de Trump, pero de Trump o los conflictos en Gaza, podríamos hacer un recorrido de los últimos meses de la historia o de la geopolítica universal.

Antes hablábamos de la Adana y de cómo miles de jóvenes salieron a la calle día tras día al amanecer, caminando horas y horas para llegar a quitar el barro. Y cómo, sin recursos en África, se recorren largas distancias para asistir a las escuelas. O cómo abuelitas de Cáritas siguen organizando comedores para alimentar a los miles y miles de inmigrantes que siguen cruzando en barcas y en pateras a nuestras fuentes. Así como que hay muchos testimonios que nos hacen perder el optimismo, hay muchos hechos fehacientes de que la humanidad también tiene el tesoro, el poder de cambiarse a sí misma si así lo desea. Y en esa certeza se funda mi esperanza. En que, al final, si somos capaces de dar oportunidad de que la gente sea buena, la gente será buena. Esa es la misión en la que he empeñado mi vida.

Rector: Pues, Carmen, ha sido un placer.

Yo estoy, sinceramente, igual que usted, muy preocupado. No sé si he perdido el optimismo, pero sí creo que, efectivamente, la esperanza. Me preocupa mucho el hecho –y con esto cerraría en mi parte– de que estas medidas disruptivas de Donald Trump estén

generando en razón que el apoyo a su viejo aliado, la Alianza Europea, a la Unión Europea, esté llevando a esta unión a decidir aumentar significativamente en más de dos puntos de su Producto Interno Bruto en armamentismo. Esto significa que restringirá recursos esenciales para la educación, la salud y la vivienda. Al final, esto también nos debe preocupar. Además, nos acerca a discursos muy complejos del siglo pasado, como los de 1933, cuando el discurso hitleriano hablaba de la expansión y de la necesidad de un espacio vital.

Entonces, creo que debemos estar preocupados. Zygmunt Bauman decía –y ya le preguntaría a Carmen– que le preocupaba mucho, en uno de sus últimos libros, cuando hablaba de la educación y la sociedad líquida. Mencionaba que le angustiaba mucho que los jóvenes estaban viendo el futuro a través del espejo retrovisor. ¿Cree que esto esté ocurriendo, Carmen?



Carmen Pellicer: Bueno, no hay una respuesta de sí o no.

Yo voy a terminar también con una cita. Hace ya bastantes años, más de veinte. Participé, por distintas razones, en el diseño de programas europeos en la Comisión Europea, en fin. Recuerdo que, en uno de los encuentros que tuvimos en Génova, el alcalde que nos recibió en la inauguración del evento –donde estábamos representantes de distintos países– dijo una cosa que no he olvidado jamás: «Mi gran pregunta es: ¿qué pasará cuando la generación, los últimos que vivimos la Segunda Guerra Mundial y los horrores de la guerra, ya no estemos aquí? Porque nuestra generación, que todavía recuerda y tiene memoria de la guerra, hará todo para que eso no vuelva a ocurrir. Pero ¿qué pasará cuando quienes se sienten en la mesa de negociación ya no tengan memoria del horror?».

Pues ha llegado ese momento. Hoy, las personas que rigen el mundo ya no tienen memoria del horror, de lo que puede ocurrir cuando las personas olvidan los límites y no se dejan la piel y la vida en dialogar y en encontrar maneras de construir el futuro. Es una gran incógnita que pasará cuando ya no haya memoria. Y esto no tiene una respuesta simple. Es, en cierta medida, la microhistoria.

Creo que, cuando me invade ese vértigo de analizar un futuro tan incierto –ahora soy abuela y me preocupa el futuro de mis nietos, tengo cinco– pienso en los bebitos y qué será del mundo para ellos. Ciertamente me embarga una mezcla de vértigo y angustia. Por ello, hay que fortalecer los cimientos, mirar hacia adentro, reforzar la intrahistoria y educar, que es mi campo.

Personas recias, como decía Teresa de Jesús. Personas recias, capaces de afrontar lo incierto y la incertidumbre, de tomar las decisiones para forjar el destino y no simplemente asumirlo como irremediable.

Rector: Carmen, ha sido un enorme placer conversar con usted. Estoy seguro de que quienes nos siguen hoy –y, dado que esto se

transmite de manera continua en redes sociales– ya la conocen, conocen su historia y, sobre todo, valoran que hoy hablamos de un tema fundamental para todo el componente humano: la educación. Con ella nacimos y con ella debemos de morir. Carmen, muchas gracias, a nombre de la Universidad Olmeca. Espero que algún día tengamos la posibilidad de recibirla aquí en persona. Sería muy importante y aleccionador. Muchas gracias, Carmen, por esta oportunidad de platicar con usted.

Carmen Pellicer: Muchas gracias a ustedes.

Rector: Gracias Carmen. Bueno, pues, a quienes nos han escuchado en este episodio, ya llevamos ocho temporadas en las que hemos hablado y reflexionado. Creo que cada vez que tenemos la oportunidad de conversar con personas como Carmen nos enriquecemos mucho y reafirmamos el sentido de este esfuerzo que hemos hecho en la universidad.

Gracias por estar con nosotros en esta octava temporada. Los esperamos en el próximo capítulo. Hasta la próxima. ¡Hasta pronto!

*Diálogos con
Carmen Pellicer Iborra*

Se concluyó en la ciudad de
Villahermosa, Tabasco, México
en marzo de 2025.

Para la composición de los textos se utilizó la fuente
Book Antiqua.



UNIVERSIDAD OLMECA
Raíz de sabiduría



9 786072 682283