4. Rendición de cuentas y calidad educativa.

- Introducción
- Objetivos
- 4.A.- Marco normativo de referencia
- 4.B.- Modelos de gestión de calidad y autoevaluación de los centros docentes.
- 4.C.- Ejercicio de la autonomía, transparencia y rendición de cuentas.
- 4.D.- ¿Qué institución te facilita datos para el establecimiento de objetivos?
- 4.E.- Errores frecuentes en la definición de un plan de mejora
- 4.F.- Ejemplos de variables sobre las que definir objetivos de mejora
- 4.G.-Coherencia en la definición de los objetivos de tu proyecto de dirección
- 4.H.-Plazos de rendición de cuentas
- 4.I.- Gestión del cambio en los centros. Planes de mejora.
- 4.J.- Posible estructura de definición de un objetivo para su rendición de cuentas.
- Bibliografía - Para saber más.
- Autoría

Copyright 2026

Introducción

La evaluación institucional o la evaluación de centros tiene dos grandes finalidades: mejorar los procesos y los resultados de los propios centros y rendir cuentas ante la comunidad educativa y ante la sociedad. También, es una exigencia y un requisito de todo proceso de mejora de la calidad de los centros educativos. No hay calidad, no hay mejora, si no hay una evaluación previa.

La evaluación institucional tiene que ser asumida como herramienta para la gestión de la calidad. La autoevaluación es la base y el punto de partida de los posibles planes estratégicos de mejora. Iniciar un proyecto o un plan de mejora requiere siempre una evaluación de diagnóstico inicial.

Las direcciones deben conocer y saber utilizar modelos y herramientas que les permitan afrontar los procesos de autoevaluación y los procesos de la planificación estratégica de los proyectos de mejora de sus centros.

Por otra parte, los directores y directoras de los centros educativos como gestores de fondos públicos tienen la obligación de informar, justificar y responsabilizarse de la actividad que han realizado y de los resultados obtenidos. Por otra parte, el aumento de la autonomía de los centros va necesariamente unido a la exigencia de la mayor transparencia en la rendición de cuentas. Todo proceso de rendición de cuentas tiene tres dimensiones: información, justificación y la acción o acciones de asunción de responsabilidades.

La evaluación del sistema educativo es un tema fundamental en los países avanzados, en los que se considera ineludiblemente vinculada a la calidad de la educación y a su mejora. En estos momentos, la evaluación puede considerarse como una de las políticas y prácticas más generalizada entre los países de nuestro entorno.

Por una parte, la evaluación está considerada un requisito y un instrumento para la mejora del rendimiento del alumnado y por otra parte, como una condición de la autonomía y de la transparencia de los centros. En un sistema educativo democrático, la rendición de cuentas y la trasparencia son garantía de calidad.

La evaluación de los aprendizajes de los alumnos no puede ser realizada de una forma aislada de los demás elementos del sistema educativo. La evaluación del profesorado y la evaluación de los centros, como unidad y pieza clave del sistema educativo, deben integrarse y ser complementarias de la evaluación del alumnado.

Los resultados de los procesos de evaluación interna deben analizarse conjuntamente con los resultados de las evaluaciones externas, tanto nacionales como internacionales.

Copyright 2026

La labor de los directores y directoras de los centros es necesaria para la coordinación y supervisión de los procesos internos de evaluación y es clave en la utilización de los resultados de las evaluaciones externas.

Realizaremos una revisión del marco normativo vigente, de las fuentes, técnicas e instrumentos disponibles para la evaluación interna y veremos algunas indicaciones para su uso adecuado. Finalizaremos con una revisión de los errores más frecuentes en los procesos de autoevaluación y algunas sugerencias para que, desde la Dirección, puedan ser evitados.

Copyright 2026

Objetivos

- Conocer y saber utilizar modelos y herramientas que permitan la autoevaluación del centro y la planificación estratégica de los proyectos de mejora del mismo.
- Detectar fuentes prioritarias de información sobre las que centrar los objetivos de mejora de nuestro proyecto de dirección.
- Definir correctamente los objetivo de mejora de nuestro proyecto de dirección.
- Saber informar, justificar y responsabilizarse de la actividad y de los resultados obtenidos en el centro educativo.
- Asumir la rendición de cuentas como cultura de evaluación, y la evaluación institucional como herramienta para la gestión de la calidad.
- Conocer el desarrollo y aplicación de pruebas que permitan la evaluación de los aprendizajes en el centro educativo.

Copyright 2026

4.A.- Marco normativo de referencia

¿QUÉ DICE LA LOMLOE?

La existencia de un marco legislativo capaz de combinar objetivos y normas comunes con la necesaria autonomía pedagógica y de gestión de los centros docentes obliga, por otra parte, a establecer mecanismos de evaluación y de rendición de cuentas.
REFERENCIA: Principio básico del sistema educativo español: Artículo 2 bis

Las Administraciones educativas fomentarán acciones de calidad educativa que podrán dirigirse:
- A aspectos de una etapa o enseñanza de las impartidas por el centro.
- A aspectos asociados a una consideración integral del centro.

REFERENCIA: Artículo 122 bis. Acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes.

A tal fin, los centros docentes que desarrollen estas acciones deberán presentar una planificación estratégica que incluirá:
- Los objetivos perseguidos.
- Los resultados que se pretenden obtener.
- La gestión que se ha de desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados.
- Marco temporal.
- La programación de actividades.

La realización de las acciones de calidad educativa estará sometida a rendición de cuentas por el centro docente.

La LOMLOE (art 121.2 ter), establece como novedad la necesidad de que los centros educativos incluyan en su Proyecto Educativo de Centro un plan de mejora. Dicho Plan debe ser concretado en la Programación anual vinculado a lo reflejado en la memoria del curso anterior.
En concreto, el proyecto educativo incorporará un plan de mejora, que se revisará periódicamente, en el que, a partir del análisis de los diferentes procesos de evaluación del alumnado y del propio centro, se planteen las estrategias y actuaciones necesarias para mejorar los resultados educativos y los procedimientos de coordinación y de relación con las familias y el entorno. Es decir, cualquier Plan de mejora debe rendir cuentas sobre:
1. Resultados educativos (académicos y de convivencia).

Copyright 2026

2. Procedimientos de coordinación en el centro y con los centros adscritos.
3. La relación con las familias y el entorno.

Copyright 2026

4.B.- Modelos de gestión de calidad y autoevaluación de los centros docentes.

a) ¿Qué es la Evaluación Institucional?

La evaluación centrada únicamente en los aprendizajes de los alumnos y alumnas va dando paso a una evaluación integral de los centros educativos. Hasta hace poco se ha evaluado a los alumnos, muy poco o casi nada a los profesores, a algunos centros y programas y poco más. Esto deriva de la gradual comprensión de los centros como la unidad y pieza clave del sistema educativo.

La evaluación de las organizaciones se ha convertido en una práctica común en aquellos países que tienen o quieren tener éxito y mejorar. No es posible que una organización sea más eficiente si periódicamente no se hacen ejercicios de reflexión acerca del qué se hace, cómo se hace y en qué medida se satisfacen las expectativas y aspiraciones de los usuarios del producto y servicio que se presta. Las organizaciones educativas no escapan de esta tendencia, aunque este tipo de práctica e implantación revista cierta resistencia.

La evaluación de centros debe tener un carácter instrumental, no tiene una finalidad en sí misma. Los centros deben asumir sus propios resultados y tomar decisiones para mejorar aquellos aspectos que considera necesarios.

La **Evaluación Institucional** que se realiza sobre los propios centros educativos, no solo tiene como objetivo valorar sus resultados, sino evaluar los diferentes elementos que los integran y, sobre todo, valorar los procesos e interacciones internas, que conducen a sus resultados.

Por todo ello es necesario desarrollar en los centros y en su profesorado una cultura de autoevaluación. Generar esta cultura no será un proceso fácil, puesto que los centros no están acostumbrados a ser evaluados; por el contrario, los centros y el profesorado suelen mostrar, a veces, una gran resistencia a la evaluación. No se ha desarrollado en las instituciones educativas una cultura de evaluación, como tampoco se ha fomentado la evaluación de la labor docente del profesorado.

Las evaluaciones externas, que miden y comparan los aprendizajes de los alumnos y alumnas de los centros no pueden ser consideradas y entendidas como evaluación institucional o evaluación de

Copyright 2026

centros.

b) ¿Para qué la evaluación institucional?

La evaluación de centros tiene dos grandes finalidades: mejorar los procesos y los resultados de los centros y rendir cuentas a la comunidad educativa y ante la sociedad. La autonomía y la cada vez más necesaria transparencia de los centros así lo exigen.

Ambas finalidades son necesarias. Es conveniente establecer en qué situaciones puede ser útil una y otra evaluación. Los resultados de la evaluación destinados a la rendición de cuentas, necesitan ser interpretados a partir del análisis cualitativo de los propios centros. Entendida como proceso de mejora, tiene su pleno sentido cuando tiene como referentes los propios resultados. Estas dos finalidades, aunque diferentes en su metodología y en sus responsabilidades, son totalmente y necesariamente compatibles y complementarias.

c) Modelos de evaluación de centros

Pueden distinguirse tres formas de **Evaluación Institucional**, según quiénes la realizan. La evaluación interna o autoevaluación, la evaluación externa y la evaluación mixta que procura una integración de aproximaciones internas y externas.

La autoevaluación, realizada por la propia comunidad educativa, tiene como finalidad fundamental reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y de gestión, con la intención esencial de mejorar los resultados. La autoevaluación, sin embargo, tiene que asumir también su utilización como un proceso interno de la rendición de cuentas.

La evaluación también puede ser entendida como una actividad externa programada y aplicada normalmente, por la Administración educativa.

Ambas evaluaciones son necesarias y complementarias. Es necesario conjugar la evaluación externa, más focalizada en la rendición de cuentas y en la corrección de desajustes, y la evaluación interna, centrada en la autovaloración y en la mejora.

La evaluación mixta, que conjuga la evaluación externa e interna, son evaluaciones en las que los procesos de la evaluación interna asumen y analizan los resultados de las evaluaciones externas. La evaluación externa aporta datos y resultados que pueden ser asumidos y aceptados por la evaluación interna, que conociendo mejor la realidad de su centro, analiza con un mayor nivel de profundidad los factores y causas que han condicionado esos resultados y hace la propuesta de medidas de mejora con una mayor fundamentación y conocimiento de la realidad en que se deben aplicar.

d) ¿Cuál es el objeto de la evaluación?

Copyright 2026

La referencia esencial de la Evaluación Institucional es el Proyecto educativo de cada centro. La necesidad de evaluar un centro educativo surge de la existencia de un Proyecto Educativo y de las acciones en él planificadas.

Los modelos de evaluación de los centros y de sus proyectos educativos son muchos y variados, y de ellos dependen las dimensiones del centro que serán objeto de la evaluación.

Siguiendo a Stufflebeam podemos resumir las siguientes dimensiones que deben ser objeto de la evaluación:

- **Dimensiones de contexto**: definido por una parte, por los fines generales del sistema educativo y, por otra, por las características del entorno social y cultural del entorno del centro y de la comunidad educativa y de sus miembros.
- **Dimensiones de entrada (inputs)**: objetivos del propio centro y los recursos humanos, materiales y funcionales que tiene para conseguirlos.
- **Dimensiones de procesos**: organización de los recursos, programaciones didácticas, horarios, procesos didácticos, clima de centro.
- **Dimensiones de resultados o productos (outputs):** logros del centro, resultados académicos, satisfacción de las demandas sociales, etc.

e) Retos para aplicar una Evaluación Institucional.

La evaluación debe superar las posibles inquietudes, temores y resistencias, basadas en desconocimiento o en malas experiencias personales y/o institucionales.

La evaluación institucional es compleja, tanto por la cantidad y variedad de las dimensiones a valorar, como por las diferentes responsabilidades.

Hay que generar una cultura de la evaluación de centros en nuestro contexto educativo y superar la percepción sentida como actividad de control o fiscalizadora. La evaluación institucional es una oportunidad para la mejora y responde a un ejercicio democrático de participación en el desarrollo de la propia profesión docente.

Ante la falta de una tradición en prácticas de evaluación institucional, conviene señalar que, antes de evaluar el centro, es necesario crear las condiciones y sentar las bases para que su necesidad sea asumida por la comunidad educativa. La rendición de cuentas debe ser asumida como parte del quehacer educativo.

f) ¿Quién tiene la responsabilidad de la autoevaluación de los centros?

Le corresponde al equipo directivo liderar este proceso de promoción de una cultura de la evaluación institucional que es, al mismo tiempo, un aprendizaje colectivo. La autoevaluación

Copyright 2026

exige la participación y la colaboración de todos los sectores de la comunidad educativa según competencias o responsabilidades.

La LOMLOE establece en los artículos 127, 129 y 132 las responsabilidades y competencias en la autoevaluación de centros.

g) Evaluación Interna del centro y la Memoria Anual.

Al finalizar cada curso, el Consejo escolar, el Claustro de profesores y el equipo directivo evaluarán el grado de cumplimiento de la programación general anual (concreciones anuales del Proyecto educativo de centro y de sus elementos). Las conclusiones más relevantes serán recogidas en una memoria que se remitirá a las delegaciones o direcciones provinciales o territoriales.

h) La evaluación de centros en el marco de la Comunidad Autónoma de Aragón

El 19 de noviembre de 2025 se publicó en el BOA la RESOLUCIÓN de 4 de noviembre de 2025, de la Secretaría General Técnica del Departamento de Educación, Cultura y Deporte, por la que se pone a disposición de los centros educativos una guía para su autoevaluación. En la misma se indica que se pone disposición de los centros educativos sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón una guía para su autoevaluación y, además, se recomienda a los equipos directivos de los centros educativos sostenidos con fondos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón la utilización de esta guía como parte del proceso de reflexión interna y planificación estratégica, en coordinación con los órganos de participación del centro.

Con el asesoramiento externo de la inspección de educación, desde el curso 2025-26, se ha puesto en marcha en la CCAA de Aragón un proceso de autoevaluación de centros docentes que tiene como objetivo primordial la elaboración de un plan de mejora del centro, en función de las necesidades detectadas y sentidas por el conjunto de los miembros de la comunidad educativa (familias, alumnado y profesorado).

Toda la información disponible (Resolución de la Secretaría General Técnica, guía de autoevaluación, tutoriales y enlaces a las encuestas de autoevaluación) se puede descargar en el siguiente enlace: https://educa.aragon.es/-/autoevaluaci%C3%B3n-centros-educativos

Copyright 2026

4.C.- Ejercicio de la autonomía, transparencia y rendición de cuentas.

a) ¿Qué es la rendición de cuentas?

La r**endición de cuentas** significa la obligación de todos los servidores públicos de dar cuentas, explicar y justificar sus proyectos y actuaciones de las que son responsables. Como deber legal y ético, todo funcionario debe responder e informar a la administración de los recursos públicos asignados y de los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido.

Los centros educativos como gestores de fondos públicos tienen la obligación de informar, justificar y responsabilizarse de la actividad que han realizado y de los resultados obtenidos. Por otra parte, el aumento de la autonomía de los centros va necesariamente unido a la exigencia de la mayor transparencia en la rendición de cuentas.

En los países donde los centros educativos tienen una mayor autonomía respecto a los temas de enseñanza y a la forma en que se evalúa a los estudiantes, suelen obtener mejores resultados que los centros sin autonomía y dependientes de la administración.

En esta misma línea, la práctica de hacer públicos los resultados de las escuelas está vinculada también con la obtención de mejores resultados. Es interesante observar, sin embargo, que, en los países donde se produce autonomía, sin rendición de cuentas, los centros obtienen peores resultados. Ello nos puede llevar a la conclusión de que combinar de manera inteligente autonomía y rendición de cuentas, es el mejor modelo contrastado para mejorar la enseñanza. La transparencia y rendición de cuentas son elementos esenciales del nuevo paradigma de la democracia en la educación.

En resumen: la autonomía y la rendición de cuentas van juntas; una mayor autonomía en las decisiones relativas al currículo, a las evaluaciones y a la asignación de los recursos tiende a estar asociada a un mejor rendimiento del estudiante, particularmente cuando los centros educativos operan dentro de una cultura de la rendición de cuentas.

Copyright 2026

b) Requisitos de la Rendición de cuentas.

- *La participación de la comunidad educativa*. La participación educativa se considera tanto un derecho como un deber que afecta a todos los agentes interesados en la educación del alumnado. Como tal, debe considerarse como un principio organizativo importante del propio centro. Sin participación, no es posible la rendición de cuentas.
- *Un liderazgo compartido de los equipos directivos.* Si en los centros educativos no hay un director o directora o un equipo directivo, que lidere los procesos educativos y no se asumen responsabilidades, la rendición de cuentas no será fácil.
- *Un proyecto educativo del centro*. Es también un requisito de la rendición de cuentas la existencia de un proyecto educativo adaptado a las características personales y sociales del alumnado, que recoge los diferentes compromisos con unos objetivos comunes y compartidos.

c) La rendición de cuentas. Responsabilidades.

Dos son los niveles de responsabilidad de la rendición de cuentas: el del director o la directora y el del propio centro.

Los directores y directoras deben rendir cuenta ante la Comunidad educativa y ante la propia Administración.

Tanto el Consejo Escolar como el Claustro de profesores son también responsables de esta rendición de cuentas.

Por otra parte, el propio centro escolar (órganos de gobierno colegiados del centro) debe rendir cuentas a la propia comunidad educativa y a la Administración educativa. El Consejo Escolar y el Claustro de profesores asumen funciones de representación y, en función de la autonomía del centro, asumen juntamente con el director o directora las competencias y responsabilidades en el ámbito organizativo y funcional del centro y en el ámbito del currículo.

La Administración educativa tiene la responsabilidad de la supervisión externa y los padres y profesores tienen el mandato constitucional de intervenir en la gestión y control de los centros.

d) La rendición de cuentas. Dimensiones.

Todo proceso de rendición de cuentas tiene tres dimensiones: información, justificación y la acción o acciones de asunción de responsabilidades.

El director y los propios centros deben informar desde una doble perspectiva: proyectiva y evaluativa.

Copyright 2026

Desde la perspectiva proyectiva, deben informar de la oferta formativa, del proyecto educativo de centro y de sus compromisos con la sociedad.

Desde la perspectiva evaluativa, tienen que ofrecer datos de los resultados, así como un análisis que justifique y argumente los motivos y causas de dichos resultados.

El asumir responsabilidades y aceptar las posibles consecuencias de sus actuaciones son la tercera dimensión de la rendición de cuentas.

Copyright 2026

4.D.- ¿Qué institución te facilita datos para el establecimiento de objetivos?

El Centro de Evaluación, Formación y Calidad, CEFyCA, nace como centro de profesorado específico.
El CEFyCA depende directamente de la Secretaría General Técnica del Departamento de Educación, siendo su ámbito de actuación el sistema educativo no universitario que gestiona el Gobierno de Aragón a través del Departamento de Educación, Cultura y Deporte.
Entre sus principales competencias están:

- Desarrollar planes y programas de análisis y evaluación del sistema educativo no universitario de Aragón.
- Formar al profesorado en aquellos aspectos que requieran dichos planes y programas para su implementación en los centros docentes.

Todas las acciones del CEFyCA están encaminadas a contribuir a mejorar la calidad y la equidad de la educación, orientar las políticas educativas, aumentar la transparencia y eficacia del sistema educativo, así como ofrecer información sobre el grado de cumplimiento y consecución de los objetivos educativos establecidos por las Administraciones educativas.

REFERENCIA: https://cefyca.catedu.es/acerca-de/que-es-el-cefyca/

CONSULTA LOS RESULTADOS POR PROVINCIA, NIVEL EDUCATIVO Y ASIGNATURA:
https://cefyca.catedu.es/resultados-academicos-rasea/informes-de-resultados-academicos/

Copyright 2026

4.E.- Errores frecuentes en la definición de un plan de mejora

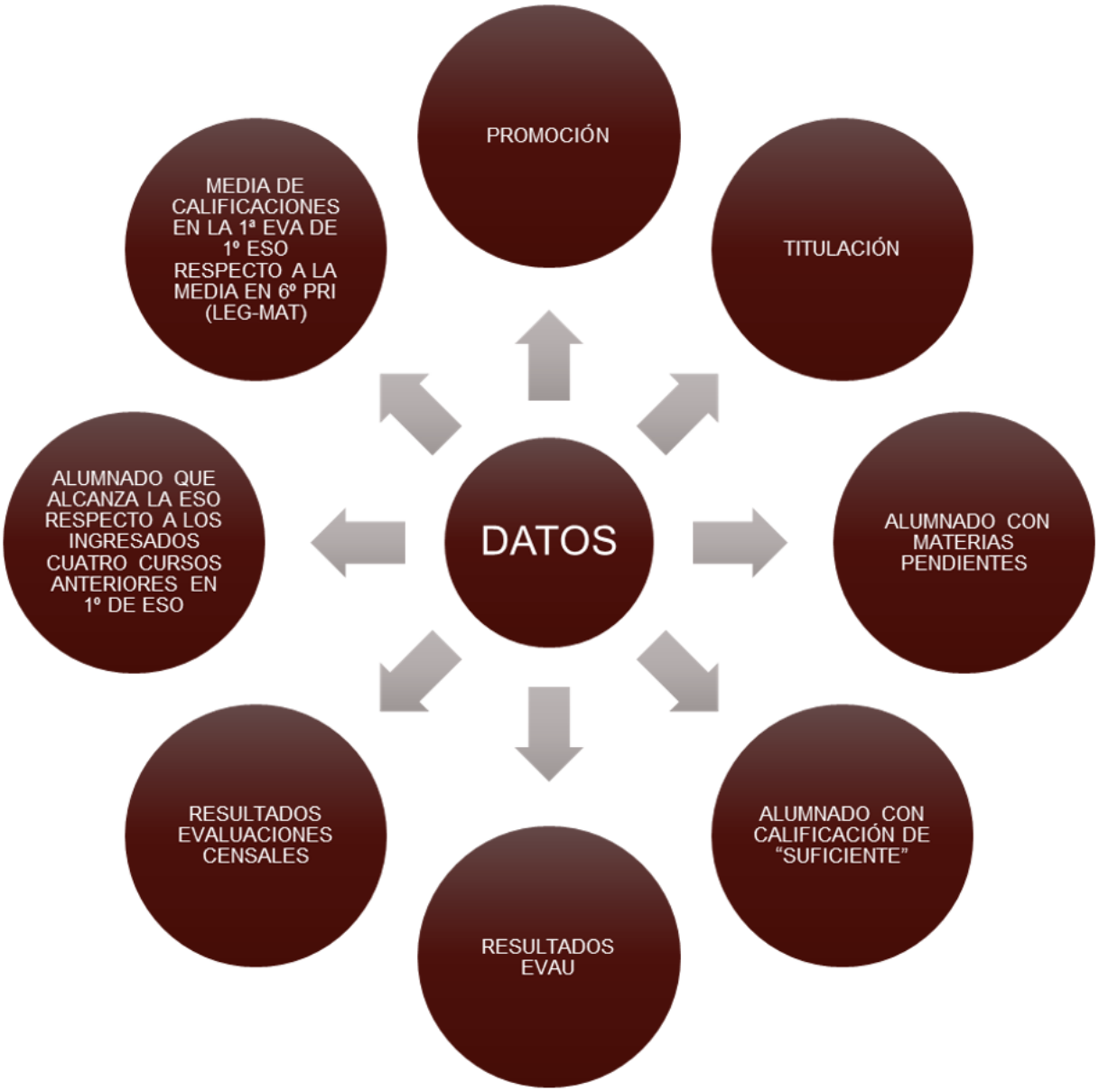
1. NO incluir en el plan de mejora todas aquellas actividades que forman parte de la dinámica positiva del centro. Es decir, no conocer qué cuestiones hacen que nuestro centro funcione a nivel pedagógico, organizativo y/o económico.
2. Inseguridad de la mayoría de los equipos directivos en la definición de objetivos e indicadores de logro. Falta de hábito en su empleo en los procesos de evaluación curricular o valoración de los planes/proyectos institucionales en los que participa el centro.
3. Elaborar muchos objetivos y muchos indicadores.
4. Falta de conexión entre el Proyecto Educativo del Centro (PEC), el Proyecto de Dirección, la Programación General Anual (PGA) y la memoria del curso anterior.
5. Elaboración de objetivos sin tener en cuenta cuál ha sido el proceso que se ha seguido para la selección de los mismos.
6. Elaboración de objetivos sin tener en cuenta el nivel inicial del que se parte (valor/dato inicial del que se parte).
7. Elaboración de objetivos identificando el nivel inicial del que se parte de manera imprecisa (por ejemplo: Indicando que “las dificultades del alumnado son muchas”, o planteando que el alumnado tiene que “mejorar en Lengua” o recogiendo en actas que el alumnado “necesita trabajar más”).
8. Elaboración de objetivos sin conexión clara con una necesidad evaluada previamente, sin identificar los actores que intervienen, las expectativas de mejora a corto, medio y largo plazo, y el instrumento de evaluación que se utilizará para su medición.

Copyright 2026

4.F.- Ejemplos de variables sobre las que definir objetivos de mejora

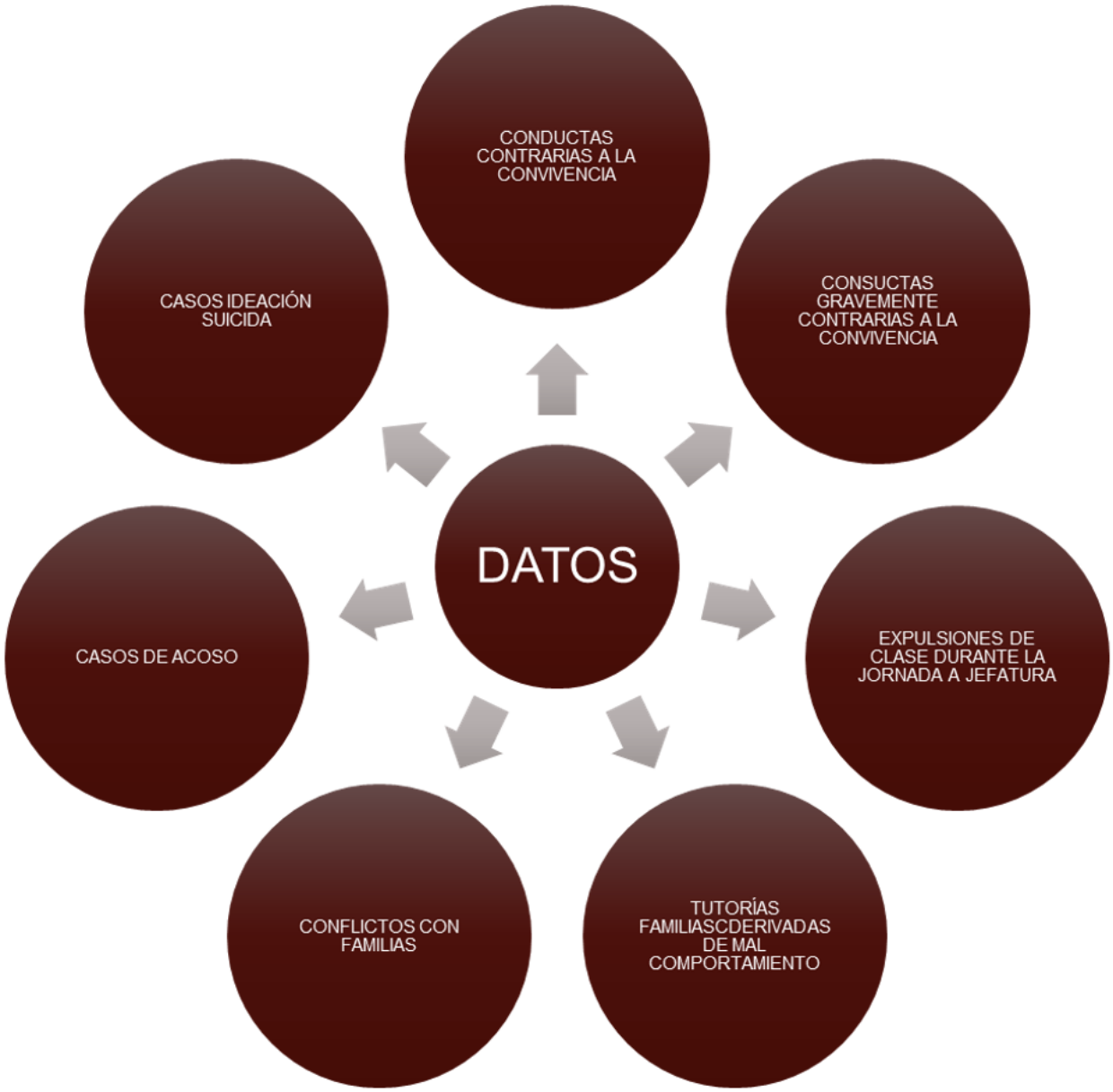
RESULTADOS ACADÉMICOS:

Copyright 2026



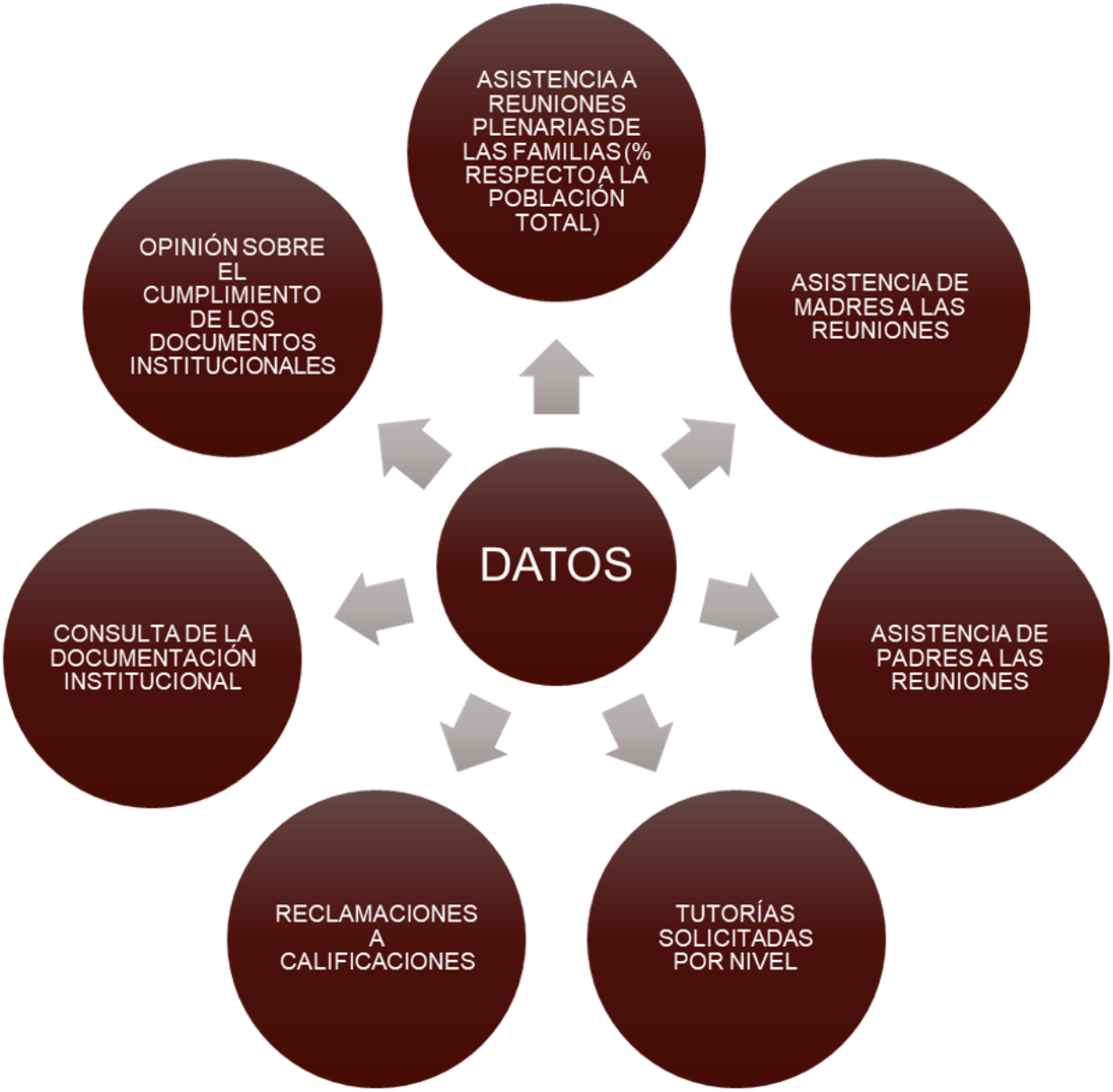
CONVIVENCIA:

Copyright 2026



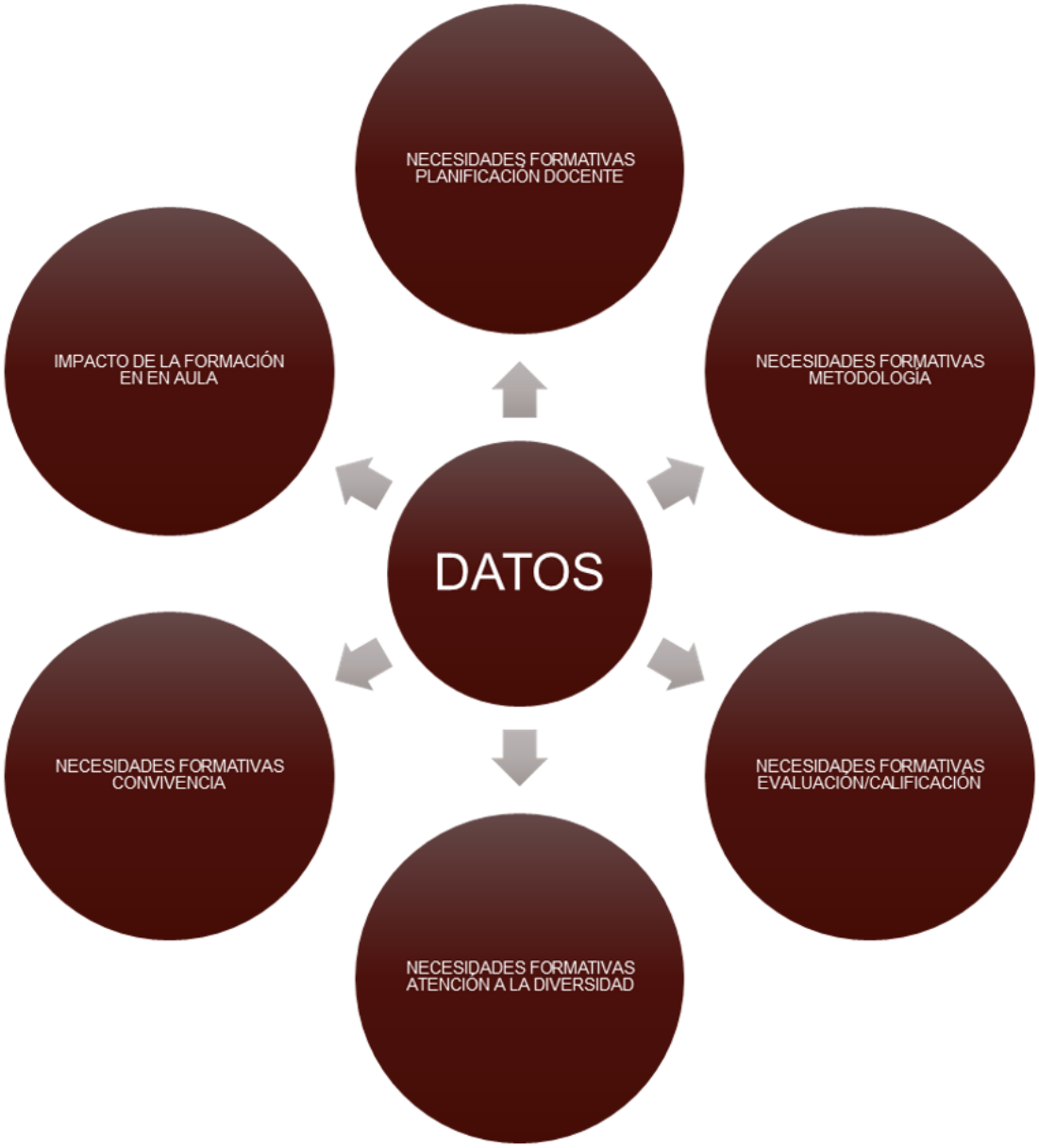
PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS

Copyright 2026



NECESIDADES DE FORMACIÓN

Copyright 2026



Copyright 2026

4.G.-Coherencia en la definición de los objetivos de tu proyecto de dirección

Es importante analizar la coherencia en la definición de los objetivos de mejora que se establecen en los diferentes documentos institucionales en los que deben aparecer. Esos documentos serían:

- Objetivos de mejora definidos en el Proyecto Educativo de Centro.
- Objetivos de mejora asociados al Proyecto de Dirección.
- Objetivos de mejora vinculados a la Programación General Anual.
- Propuestas de objetivos de mejora definidos en la memoria final de curso.

Para la correcta definición de esos objetivos, es importante atender 1º) a las prioridades educativas establecidas por la Administración educativa, 2º) a las necesidades detectadas en nuestro centro educativos y 3º) atender a las demandas y potencialidades que pudiera tener el alumnado de los centros adscritos.

La Memoria final del curso (documento prioritario para detectar opciones de mejora para el próximo curso), debe ser un documento breve y claro que recoja la valoración que el propio centro realiza sobre su funcionamiento y que servirá como punto de partida para el planteamiento de la Programación General Anual (PGA) del curso siguiente.

La LOMLOE (art 121.4 Proyecto educativo) indica que corresponde a las Administraciones educativas favorecer la coordinación entre los proyectos educativos de los centros de educación primaria y los de educación secundaria obligatoria con objeto de que la incorporación de los alumnos a la educación secundaria sea gradual y positiva.

Nuestra CCAA ha establecido en las Órdenes de currículo y evaluación esa necesidad de coordinación. Por ejemplo, la ORDEN ECD/1172/2022, de 2 de agosto, por la que se aprueban el currículo y las características de la evaluación de la Educación Secundaria Obligatoria y se autoriza su aplicación en los centros docentes de la Comunidad Autónoma de Aragón (BOA 11/08/2022 modificada por Orden ECD/867/2024), indica:

Copyright 2026

Artículo 64. Coordinación y transición entre etapas.
1. Para facilitar la continuidad del proceso educativo del alumnado, los centros que impartan este nivel deberán establecer mecanismos de coordinación entre los equipos docentes de las distintas etapas educativas en aspectos que afecten al tránsito del alumnado entre una y otra.
2. Para favorecer el proceso educativo del alumnado, deberán establecerse cauces eficaces de coordinación entre los equipos docentes del sexto curso de la Educación Primaria y el equipo docente del primer curso de la Educación Secundaria Obligatoria del centro al que se encuentren adscritos. La coordinación entre Educación Primaria y Educación Secundaria Obligatoria se referirá tanto a la adecuada progresión de la adquisición de los objetivos, competencias clave, saberes, criterios de evaluación y su concreción como a la transmisión de información educativa en el cambio de etapa y, en su caso, de centro.

Es decir, a la hora de establecer un plan de mejora es importante la coordinación con los centros adscritos en cuanto a compartir, especialmente, aquellas prácticas educativas que, tras un proceso de rendición de cuentas, obtienen mejores resultados en el alumnado.

Copyright 2026

4.H.-Plazos de rendición de cuentas

OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
DEBE SER MEDIBLE, PARTIENDO DE UN **DATO INICIAL** Y PLANTEANDO UN **DATO DE LOGRO AL FINALIZAR LOS SIGUIENTES PLAZOS** : OBJETIVO: DATO INICIAL: DATO DE LOGRO (1 CURSO): DATO DE LOGRO (2 CURSOS): DATOS DE LOGRO (4 CURSOS):	1 CURSO (PGA)	2 CURSOS	4 CURSOS (PROYECTO DIRECCIÓN)

OBJETIVO	Dato inicial	Dato de logro (1 curso)	Dato de logro (2 curso)	Dato de logro (4 curso)
Disminuir la tasa de no promoción en 1º de la ESO.	17,5% no promociona a 2º de la eso	13%	10%	5%

Copyright 2026

4.I.- Gestión del cambio en los centros. Planes de mejora.

Habiendo hecho un análisis de la realidad y sabiendo dónde estamos en nuestro centro educativo, corresponde tras ello, decidir hacia dónde queremos ir. Esto es, establecer unas líneas de acción y unas estrategias para conseguir las metas que nos hayamos propuesto.

Dichas metas u objetivos deben ser alcanzables. No nos propongamos unos objetivos inalcanzables que desmoralicen al claustro. Y también dichas metas u objetivos deben estar consensuados por todo el claustro, propuestos muchos de ellos por los compañeros del claustro, implicándoles en este estilo de liderazgo compartido del que venimos hablando.

Una vez establecidas estas estrategias y acciones que queremos alcanzar para lograr estos objetivos, habrá que establecer unos indicadores claros y precisos para la consecución de dichas metas. Es decir, necesitamos evaluar y comprobar con datos si lo que nos hemos propuesto y estamos realizando, lo estamos consiguiendo, si vamos por el buen camino.

Todas estas acciones y estrategias para conseguir nuestra meta, deben venir recogidas en los planes de mejora que nos proponemos y que a su vez forman parte del plan estratégico del centro (que puede incluir diversos planes de mejora, uno para cada objetivo o meta que nos fijemos).

Sólo de esta manera, evaluando los logros de nuestras acciones, vamos a poder medir la calidad de nuestro servicio, y si estamos gestionando bien o no los cambios necesarios en nuestros centros. Es por ello que para evaluar este proceso de cambio, necesitamos fijar unos indicadores. Dichos indicadores deben cumplir una serie de requisitos: ser pocos y relevantes, sensibles a los cambios, de definición clara y comprensible, fáciles de obtener y utilizar, consistentes, comparables, que midan el trabajo y logros de los agentes implicados, etc.

Como herramientas para obtener información de estos indicadores podemos recurrir a: cuestionarios, pruebas, resultados académicos, portafolios, entrevistas, observaciones, grupos de discusión, análisis documental, etc.

Ficha de ejemplo de indicador

Copyright 2026

INDICADOR:	Porcentaje de alumnado que no promociona en 2º de la ESO
FINALIDAD	Conocer la proporción de alumnos que repite 2º de la ESO
PUNTO DE PARTIDA	Ejemplo: curso 21-22 (15%), curso 22-23 (15,78%) y curso 23-24 (16,5%)
FÓRMULA	Número de alumnos que no promocionan respecto al total de alumnado del nivel educativo Nª no promocionados x 100 y dividido entre el Nª total de alumnos del nivel.
POBLACIÓN-MUESTRA	Alumnos de todos los grupos de 2º ESO
FUENTE DE LOS DATOS	Resultados de la evaluación final
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Curso (junio)
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Por evaluación y final de curso
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Jefe de estudios
DESTINATARIOS DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS	Comisión pedagógica, Claustro, Consejo escolar, Inspección educativa
OBJETIVO DE MEJORA	DISMINUIR, AL MENOS, 0,5 PUNTOS EL VALOR OBTENIDO EN EL CURSO 23-24 (<16%)

Ejemplo de indicador propuesto por Ignacio Polo Martínez

a) Los planes de mejora: justificación, tipología y contenido.

Los planes específicos constituyen propuestas de acción orientadas a desarrollar el Proyecto Educativo de Centro en algunas de sus finalidades durante un período determinado. Tienen como objeto la mejora en los procesos de gestión institucional. Se expresan mediante la formulación de un propósito principal que se pretende alcanzar, en ocasiones acompañado por otros objetivos secundarios que lo complementan y la enumeración de las acciones que se prevén llevar a cabo en sus sucesivas etapas. Éstas están distribuidas en un intervalo de tiempo del que se conoce claramente su inicio y su pretendido final.

Veamos un ejemplo. Supongamos que un centro, entre los objetivos generales de su Proyecto Educativo, tiene planteado el siguiente: *“Crear y mantener un clima agradable en la comunidad*

escolar como condición necesaria para el trabajo colaborativo". Y también este otro: *"Promover y facilitar el desarrollo profesional del profesorado"*. Seguramente -como consecuencia de ambos- podrá avanzar hacia la consecución de esos propósitos mediante la creación de un plan específico de mejora como *"Elaborar e implementar un Plan de Atención al Profesorado nuevo en el centro"*. Dicho plan podría incluir inicialmente diversas acciones, tal como se recoge a continuación:

1. Crear una comisión encargada de la elaboración del Plan.
2. Revisar los protocolos de acogida existentes en el centro, en su caso.
3. Analizar planes similares existentes en otros centros de la zona.
4. Determinar los ámbitos de atención.

El plan podría incluir otras acciones a continuación de las que hemos mencionado y concluir con las que señalamos ahora, también a modo de ejemplo, en las etapas finales del plan:

n) Evaluar la implementación de plan a través de entrevistas a los profesores nuevos y de una sesión de trabajo en el Claustro.
n + 1) Reformular el Plan en función de los resultados de la evaluación anterior.

Este conjunto de acciones se podrían secuenciar en el tiempo de tal manera que, según los casos, podrían requerir de más de un curso escolar. Todo estaría en función de su importancia, urgencia, viabilidad, disponibilidad de recursos, etc. Así, las acciones 1, 2, 3 y 4 podrían perfectamente formar parte del Plan Anual del Centro para el año escolar "x", y las numeradas con "n", y "n+1" podrían formar parte del Plan Anual del año escolar "x + 1".

Ejemplos de planes específicos de duración variable podrían ser, entre otros:

A corto plazo:

- Creación de un documento/formato de Plan de apoyo al alumnado del centro con dificultades de aprendizaje.
- Adecuación de todos los planes de apoyo al formato determinado en el PCE.
- Puesta en funcionamiento de bibliotecas de aula.
- Actualización de los datos profesionales del profesorado y del alumnado y sus familias registrados en Secretaría.
- Actualización del inventario general del centro.

Copyright 2026

A medio plazo:

- Elaboración de una programación vertical relativa a cuándo enseñar hábitos personales y sociales (secuenciación) y cómo hacerlo (metodología didáctica).
- Mejorar los resultados de los aprendizajes en el área de Lenguaje y Comunicación en la evaluación externa de 4º grado.
- Mejorar la imagen institucional a través de un plan de comunicación.

Permanentemente planteados:

- Plan académico (en algunos contextos se le llama Plan Curricular o Proyecto Curricular de Centro)
- Plan de orientación y acción tutorial
- Plan lingüístico
- Plan de formación interna del profesorado
- Plan de convivencia
- Plan de seguridad

Digamos, finalmente que, los planes de mejora deberían tener una sólida vinculación con el PEC. En cuanto al contenido de éste, un modo de comunicarlo muy común y aceptado consiste en expresar en un documento las señas de identidad del centro, los objetivos institucionales y la estructura organizativa. Sugerimos además, que esas informaciones se complementen con las que proporciona el documento que recoge las Normas Internas.

Otro modo de comunicar el Proyecto puede ser añadiendo a ambos documentos otros más, que son los que recogen los diferentes planes específicos de carácter estratégico y también el Plan Anual de Centro. Se habría construido, de esa manera, un dossier documental más completo.

A modo de ejemplo, en la web del Departamento de Educación de la CCAA de Navarra puedes encontrar un modelo con orientaciones para elaborar un plan de mejora, así como un sistema de indicadores del plan de mejora.

Copyright 2026

4.J.- Posible estructura de definición de un objetivo para su rendición de cuentas.

OBJETIVO					**JUSTIFICACIÓN**				
¿A quién beneficia?	Plazo consecución	Posibles obstáculos	Necesidades formativas del profesorado para acometer con garantías de éxito el objetivo	Departamentos afectados/ docentes/familias/alumnado	Estrategias	Tareas	Evaluación (instrumento)	Indicador de logro de partida	Indicador META
PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL PRÓXIMO CURSO									

Copyright 2026

Bibliografía - Para saber más.

- Bazarra, L. & Casanova, O. (2016). La escuela ya no es un lugar. La revolución metodológica está creando el futuro. Madrid. Arcix Formación.
- Bazarra, L. & Casanova, O. (2013). Directivos de Escuelas Inteligentes. ¿Qué perfil y habilidades exige el futuro? Madrid. Ediciones SM. Biblioteca Innovación Educativa.
- Cantón, I. & Pino, M. (coords.) (2014). Organización de centros educativos en la sociedad del conocimiento. Madrid. Alianza Editorial.
- Casanova, Mª Antonia (2007). Evaluación y calidad de centros educativos. Madrid. Editorial La Muralla.
- Cortés Soriano, J. & Viguera Llorente, J.A. (2014). Gestionar para educar. La función directiva en la escuela católica. Madrid. PPC Editorial.
- Del Pozo, M., Miró, N., Horch, M. & Cortacans, C. (2016). Aprender hoy y liderar mañana. El colegio Montserrat: un futuro hecho presente. Barcelona. Tekman Books.
- Fernández Serrat, Mª. L. (2001). Dirigir centros educativos. Granada. Grupo Editorial Universitario - Colección Didáctica.
- Gerver, R. (2012). Crear hoy la escuela del mañana. La educación y el futuro de nuestros hijos. Madrid. Ediciones SM. Biblioteca Innovación Educativa.
- Hernando Calvo, A. (2015). Viaje a la escuela del siglo XXI. Madrid. Fundación Telefónica.
- López, R. La gestión del tiempo personal y colectivo. Barcelona. Editorial Graó.
- Marchesi, A. & Martín, E. (2014). Calidad de la enseñanza en tiempo de crisis. Madrid. Alianza Editorial.
- Polo Martínez, I., & Puertas Bescós, G. (2016). Los proyectos de dirección y su incidencia en la mejora de los centros educativos. *Avances En Supervisión Educativa*, (25). https://doi.org/10.23824/ase.v0i25.560
- Polo Martínez, I., & Puertas Bescós, G. (2016). Definición de los objetivos de un plan de mejora de centro. *Avances En Supervisión Educativa*, (42). https://doi.org/10.23824/ase.v0i42.899
- Rodríguez-Mantilla, J.M., Fernández Cruz, F.J. y Fernández Díaz, M.J. (2020). Evaluación para la innovación y mejora de centros educativos. Madrid. Editorial Síntesis.
- San Fabián Maroto, J.L. (2013). Autoevaluación de centros educativos. Madrid. Editorial Síntesis.
- Vázquez, C, Polo, I, Frías, C y García, C (2022). Cómo hacer una programación didáctica en Educación INFANTIL
  Editorial Sanz y Torres, 2022. ISBN 9788418316142.

Copyright 2026

- Vázquez, C, Polo, I, y Méndez, M. (2022). Cómo hacer una programación didáctica en Educación PRIMARIA
  Editorial Sanz y Torres, 2022. ISBN 9788418316159.
- Vázquez, C, Polo, I, García, C y Santiago, M. (2022). Cómo hacer una programación didáctica en Educación EDUCACIÓN SECUNDARIA
  Editorial Sanz y Torres, 2022. ISBN 9788418316166.
- Vázquez, C, Polo, I, y García, A. (2022). Cómo hacer una programación didáctica en FORMACIÓN PROFESIONAL
  Editorial Sanz y Torres, 2022. ISBN 9788418316173.
- Robinson, K. (2015). Escuelas creativas. La revolución que está transformando la educación. Barcelona. Grijalbo.
- Santos Guerra, M.A. (2015). Las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar. Barcelona. Editorial Graó.
- Santos Guerra, M.A. (2018). La evaluación como aprendizaje. Cuando la flecha impacta en la diana. Madrid. Editorial Narcea.
- Tiana, A. (1996). La evaluación de los sistemas educativos. Revista Iberoamericana de Educación Número 10 enero-abril de 1996. Número especial sobre: Evaluación de la Calidad de la Educación. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Trujillo Sáez, F. (2012). Propuestas para una escuela en el siglo XXI. Madrid. Los libros de la Catarata.
- Wagner, T. (2014). Creando Innovadores. La formación de los jóvenes que cambiarán el mundo. Madrid. Editorial Kolima.
- Woycikowska, C. (coord.) (2008). Cómo dirigir un centro educativo. Guía para asumir las funciones de director. Barcelona. Editorial Graó.

Copyright 2026

Autoría

Este curso ha sido elaborado por Vicente Mora Baringo, Juan Francisco Álvarez Herrero e Ignacio Polo Martínez.

Revisión y actualización octubre de 2026, Luis Benito Luna.

Este curso y sus materiales se distribuyen con licencia Creative Commons 4.0
Licencia Creative Commons Reconocimiento Compartir igual

Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado

Ministerio de Educación y Formación Profesional