

# 5. Rendición de cuentas y calidad educativa.

- [Introducción](#)
- [Objetivos](#)
- [5.A.- Modelos de gestión de calidad y autoevaluación de los centros docentes.](#)
- [5.B.- Ejercicio de la autonomía, transparencia y rendición de cuentas.](#)
- [5.C.- Gestión del cambio en los centros. Planes de mejora.](#)
- [Bibliografía - Para saber más.](#)
- [Autoría](#)

# 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 transparencia 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.

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 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.

# 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.
- 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.

# 5.A.- 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 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?**

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 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.



# 5.B.- Ejercicio de la autonomía, transparencia y rendición de cuentas.

## a) ¿Qué es la rendición de cuentas?

La **rendición 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.

## 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.

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.



# 5.C.- 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 proponamos 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

<b>INDICADOR:</b>	Grado de cumplimiento de la Tasa de alumnado que supera el curso (eficacia)
<b>FINALIDAD</b>	Conocer la proporción de alumnos evaluados que adquieren las Cb en el ámbito de lengua

<b>PUNTO DE PARTIDA</b>	El histórico de cada promoción de alumnos
<b>FÓRMULA</b>	Número de alumnos que adquieren las competencias/ Número de alumnos evaluados x 100
<b>POBLACIÓN-MUESTRA</b>	Alumnos evaluados en pruebas estándar en CI/CM/CS
<b>FUENTE DE LOS DATOS</b>	Resultados de las pruebas
<b>FRECUENCIA DE RECOGIDA</b>	Por evaluación
<b>FRECUENCIA DE ANÁLISIS</b>	Por evaluación y final de curso
<b>RESPONSABLE DE LA RECOGIDA</b>	A decidir por el centro Ejemplo: Jefe de estudios / Coordinador pedagógico/ Orientador
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	Comisión pedagógica, Claustro, Consejo escolar, Inspección educativa, destinatarios de la rendición de cuentas
<b>CRITERIO REFERENCIAL</b>	Intervalo de mejora, en función del punto de partida y de la complejidad del centro.

*Ejemplo de indicador propuesto por Eugeni García-Alegre*

### **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:

- 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.

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.

# 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.
- 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, M<sup>a</sup>. 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.
- 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.
- 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.

# Autoría

**Este curso ha sido elaborado por Vicente Mora Baringo y Juan Francisco Álvarez Herrero.**

*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](#)