

# Fases en la autoevaluación de un centro

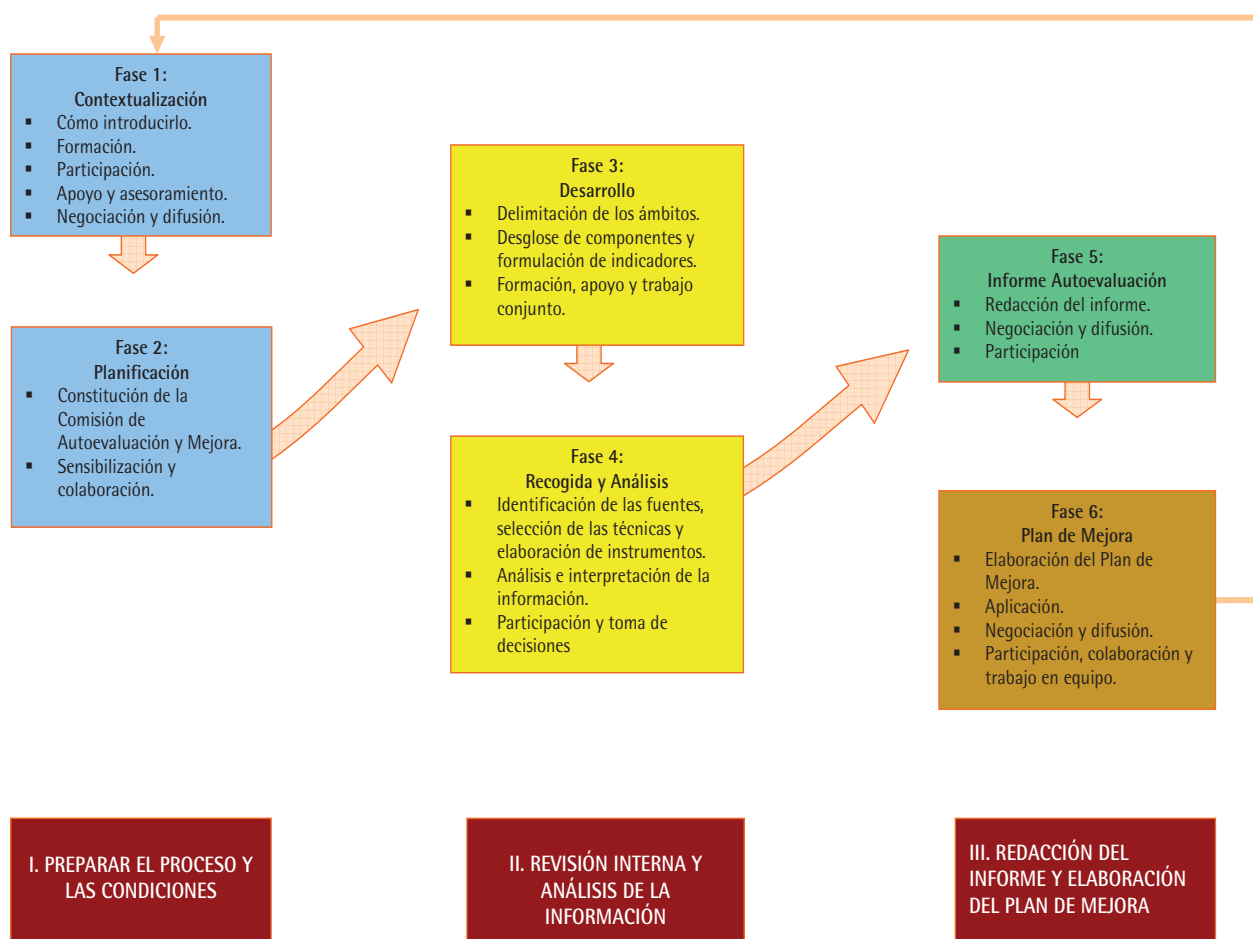
Ana Granda Cabrales  
José Luis San Fabián Maroto

La herramienta que se presenta a continuación consiste en una descripción esquemática de las principales etapas por las que atraviesa una organización educativa cuando se implica en un proceso de autoevaluación.

La primera etapa consiste en preparar las condiciones -técnicas y de participación- necesarias, planificando las principales actuaciones a realizar a partir de la constitución de un equipo o comisión coordinadora e impulsora del proceso. A continuación será necesario seleccionar y definir los ámbitos que han de ser objeto de revisión con el fin de poder iniciar sobre ellos la recogida y análisis de información, utilizando para ello los procedimientos y técnicas adecuadas. En tercer lugar, se procederá a la redacción del informe o informes, teniendo en cuenta

criterios de utilidad, negociación y difusión. Finalmente, a partir del análisis y discusión de la información recogida a lo largo del proceso, se elaborará un plan que contenga las principales actuaciones y propuestas de mejora así como la previsión de compromisos, acciones y recursos necesarios para su puesta en práctica.

Esta propuesta general de etapas, que puede dividirse a su vez en otras tantas fases, se ha ido derivando de los procesos de autoevaluación desarrollados por los centros con los que hemos compartido experiencias de asesoramiento<sup>1</sup>. Con ella pretendemos establecer un conjunto de pasos básicos y ofrecer unas pautas de acción dirigidas a los centros que inicien este camino aún poco transitado de la autoevaluación.



<sup>1</sup> El desarrollo de esta estructura se encuentra en una Guía de Autoevaluación y Mejora coordinada por los autores y recientemente publicada por la Consejería de Educación y Ciencia de Asturias, *Autoevaluación de Centros Educativos. Cómo mejorar desde dentro*, dirigida a los centros escolares. Agradecemos a M<sup>a</sup> Teresa García Zarzuelo su colaboración en la presentación formal de este dossier.

**FASE 1: CONTEXTUALIZACIÓN Y CONSIDERACIONES PREVIAS**

<b>Qué es esta fase</b>	El momento de plantearse cuestiones previas a la decisión de iniciar un Proyecto de Autoevaluación y Mejora en un centro educativo.
<b>Qué se debe conocer antes de iniciar el proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por qué se plantea, quién lo plantea y cómo.</li> <li>• Qué condiciones son necesarias y con qué apoyos se ha de contar.</li> <li>• Qué respuestas se pueden encontrar.</li> <li>• Qué personas se implicarán.</li> </ul>
<b>Qué se debe obtener al final de esta fase</b>	Una idea realista de lo que significa y conlleva asumir un Proyecto de Autoevaluación y Mejora.

¿Por qué poner en marcha un Proyecto de Autoevaluación y Mejora?

- Para conocer la realidad del centro y el alcance de su intervención educativa.
- Por la necesidad de mejora interna.
- Para desarrollar la capacidad de generar cambios desde dentro.

¿Quién puede plantear la realización de un Proyecto de Autoevaluación?

Miembros del equipo directivo, departamentos de Orientación, miembros de la Comisión de Coordinación Pedagógica, profesorado, Inspección y asesorías de formación.

¿Cómo introducir el Proyecto de Autoevaluación en el centro?

<b>Algunas dificultades</b>	<b>Estrategias que funcionan</b>
Planteamiento sin sensibilización previa Justificación como necesidad institucional Restringir la información a los participantes Fiscalización y control Dudas sobre la utilización de los resultados Sobrecarga de trabajo Sentimiento de pérdida de tiempo Desconocimiento	Sensibilizar previamente Enfocar la autoevaluación a las necesidades del centro Proporcionar información abundante y clara La credibilidad profesional de las personas que lo proponen Formación previa Dar a conocer otras experiencias Asociar la evaluación a la mejora

¿Quiénes deben implicarse?

Direcciones, profesorado, alumnado, familias, personal de administración y servicios. En un segundo lugar, agentes externos, asesorías de CPRs, Inspección y equipos de Orientación.

¿Qué se necesita para un buen desarrollo?

- Integración y adaptación de los apoyos externos a la dinámica del proceso.
- Formación general en el concepto y técnicas específicas de autoevaluación.
- Formación específica asociada a las necesidades puntuales de cada contexto.
- Disponibilidad horaria y compromiso de las personas responsables.
- Aportación de modelos teórico-prácticos y de materiales de apoyo.
- Propiciar redes y espacios de encuentro e intercambio de experiencias.

## FASE 2: PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROCESO

Qué es esta fase	El momento en el que se planifica desde el centro el trabajo a desarrollar en el Proyecto de Autoevaluación y Mejora.
Qué pasos se deben seguir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de una Comisión de Autoevaluación y Mejora.</li> <li>• Organizar los grupos de trabajo: tareas, personas y tiempos.</li> <li>• No olvidar la planificación de los momentos para la sensibilización y difusión (cuándo y cómo se va a contar al resto de la comunidad lo que se va haciendo).</li> <li>• Toma de contacto con los agentes responsables de la formación.</li> </ul>
Qué se debe obtener al final de esta fase	Una comisión coordinadora de todo el proceso y un plan de trabajo estructurado por tareas, personas y tiempos, donde se conceda especial atención a la sensibilización y difusión, así como a la detección de necesidades formativas.

2.1 ¿Quién forma la Comisión de Autoevaluación?

Los directores y directoras  
 Otros miembros del equipo directivo  
 Profesores y profesoras representantes de distintas etapas, ciclos o áreas  
 Familias  
 Alumnos y alumnas  
 Orientadores y orientadoras del centro o de equipos  
 Personal de administración y servicios

## 2.2 ¿Qué funciones tiene la Comisión de Autoevaluación?

- Elaborar y/o validar el proyecto inicial de Autoevaluación y Mejora.
- Concretar el plan de acción a seguir en la autoevaluación.
- Organizar la sensibilización y difusión que irá asociada a todo proceso.
- Diseñar y coordinar, en colaboración con los agentes externos, la formación necesaria.
- Coordinar el trabajo realizado. Se pueden crear subcomisiones según tareas o temas.
- Elaborar y/o validar el informe final de autoevaluación.
- Concretar el plan de acción para conseguir la mejora.

## 2.3 ¿Qué debe incluir la planificación del trabajo?

- Actividades de sensibilización y difusión en la comunidad educativa, con mención expresa de los momentos en que se realizará y de las personas responsables.
- Actividades de autoevaluación y/o mejora a realizar con agentes o personas responsables de su ejecución, recursos, tiempos en que se realizarán y productos a obtener para cada uno de ellos.
- Actividades de formación a realizar en el propio centro, contenidos y momentos.
- La coordinación y seguimiento de todo el proceso.

## 2.4 ¿Cómo asegurar la sensibilización y difusión?

- Contemplando la sensibilización y difusión a lo largo de todo el proceso.
- Combinando la información periódica con refuerzos en momentos puntuales.
- Abriéndola a todos los implicados, aunque en un primer momento se centren los esfuerzos de sensibilización mayormente en el profesorado.
- Sabiendo que la implicación del profesorado y de otros sectores es un proceso que se consolida con el tiempo.

## 2.5 ¿Cómo enfocar la formación?

- La cultura de la autoevaluación es novedosa, por tanto es necesaria una formación general inicial.
- Los centros eligen ámbitos de trabajo diferentes y en esta fase la formación debe ser específica para responder adecuadamente a esas necesidades.
- Las sesiones de formación, además de contar con expertos en autoevaluación, deben favorecer el intercambio de experiencias entre los propios centros educativos.
- Los centros participantes, a través de los asesores y asesoras referentes, pueden definir necesidades formativas en función de los proyectos de los centros educativos.
- Los centros tienen a su disposición bibliografía, materiales de consulta, experiencias de otros centros, etc. que pueden utilizar para complementar su formación en las sesiones de trabajo de la comisión.

**FASE 3: DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS ÁMBITOS DE EVALUACIÓN**

<b>Qué es esta fase</b>	Momento en el que se concretan los ámbitos objeto de evaluación, se decide qué aspectos de ellos se trabajan y se explicitan los indicadores específicos de cada centro que vayan a guiar la autoevaluación, utilizando técnicas de trabajo en grupo para la toma de decisiones.
<b>Qué pasos se deben seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitar los ámbitos del centro objeto de autoevaluación.</li> <li>• Desglosar sus componentes.</li> <li>• Decidir aquellos componentes y subcomponentes de los ámbitos en los que se va a centrar el trabajo.</li> <li>• Formular un sistema de indicadores.</li> </ul>
<b>Qué debemos obtener al final de esta fase</b>	Un sistema de indicadores elaborados en función de los ámbitos, de sus componentes y de las necesidades propias de cada centro. Constituyen la base para planificar las estrategias de recogida y análisis de la información.

**3.1 ¿Cómo elegir y delimitar los ámbitos de autoevaluación?**

- El análisis y la selección de los ámbitos de evaluación marcan un punto de inflexión en el trabajo de autoevaluación institucional, encontrándose numerosas dificultades por parte de los centros.
- La formación, el acompañamiento y el intercambio de experiencias resultan eficaces para romper situaciones de bloqueo en los grupos.
- Los ámbitos ofrecen distintos grados de dificultad. Una buena estrategia es comenzar por aquellos en los que existe un mayor consenso.



<b>Propuestas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la documentación que recoge las acciones realizadas en el centro (fundamentalmente memorias y programas de trabajo) vinculadas a los ámbitos de interés.</li> <li>• Para su análisis, crear dinámicas de trabajo específicas para la toma de decisiones mediante aproximación y consenso.</li> <li>• Solicitar la colaboración de diferentes colectivos y de personas externas al centro que puedan enriquecer la visión de conjunto.</li> <li>• Considerar este proceso de selección y clarificación de propósitos y expectativas como un proceso de aprendizaje que requiere su tiempo.</li> <li>• En el primer año, elegir los ámbitos que resulten más asequibles al centro.</li> </ul>

### 3.2 ¿Qué debe tenerse en cuenta para el desarrollo de los ámbitos?

- La mayor parte de los centros tienen dificultades a la hora de delimitar las distintas parcelas en que se desglosan los ámbitos.
- Focalizar la evaluación no significa agotar todos los aspectos posibles sino decidir cuáles son prioritarios en cada contexto.
- Cada centro define los componentes o elementos de los ámbitos en función de su singularidad y necesidad, huyendo de modelos estandarizados.
- Conviene establecer criterios, como viabilidad, relevancia para el centro, relación con el carácter propio, etc.
- No es posible agotar todas las posibilidades a la hora de desarrollar un ámbito de evaluación. Durante el primer año se aprende a evaluar.
- Fijar objetivos realistas evitando caer en la dispersión.



#### Propuestas

- La autoevaluación se asume no como un acto aislado de medición, sino como un proceso de aprendizaje y desarrollo para el centro.
- Se requieren tiempo y dinámicas concretas para llegar a consensuar las distintas interpretaciones.
- Se hace necesario combinar participación y operatividad, implicar personas que actúen como motor junto con el conocimiento y participación de todos los sectores.
- En la planificación de la sensibilización y la difusión, prever los momentos de participación.

Seleccionar  
ámbitos



Definir  
componentes



Elaborar  
indicadores

### 3.3 ¿Cómo llegar a un sistema de indicadores?

- La formulación de indicadores conlleva hacer explícitas ideas sobre la educación insuficientemente conocidas y generalmente poco verbalizadas.
- La mayoría de los centros valoran muy positivamente la formulación propia de indicadores desde el propio contexto a evaluar y hacen especial hincapié en el desarrollo profesional que conlleva.
- Al igual que en los pasos anteriores, una formación básica y práctica ayuda a su formulación.

**Características de los indicadores**

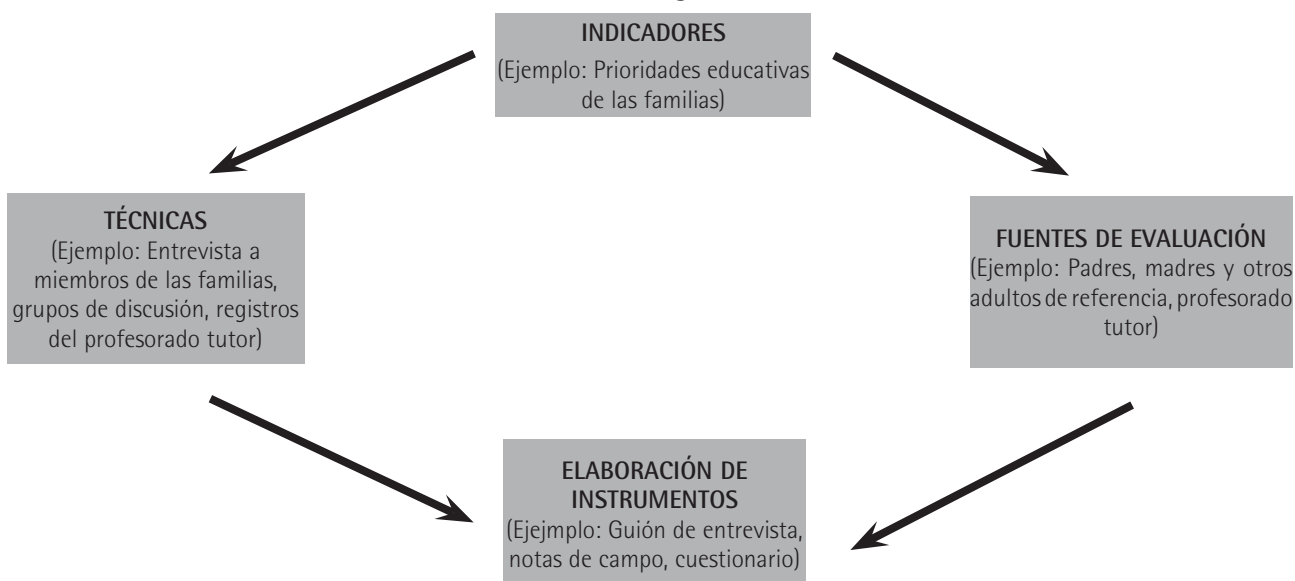
Los indicadores no pueden ser considerados como simples estadísticos que aportan datos puntuales, sino que deben constituir parte de un sistema global, reflejando algún elemento o parte significativa del mismo. Estos son algunos de sus rasgos:

- **Pertinencia y cohesión:** referidos al ámbito y componente del que se parte.
- **Claridad:** afirmación clara y unívoca.
- **Brevedad:** definidos con precisión e inteligibilidad, enunciado directo y descriptivo.
- **Precisión:** único rasgo o tarea por cada indicador.
- **Congruencia:** acordes con el enfoque metodológico y con el modelo que se utilice.
- **Coherencia:** integrados en un sistema de indicadores.
- **Relevancia:** neurálgicos, el aspecto aludido debe ser esencial.

**FASE 4: RECOGIDA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Qué es esta fase	Momento en que se deciden las fuentes y los instrumentos para recoger y analizar la información considerada necesaria. Para ello se elabora un diseño metodológico, sencillo y útil, que guíe la recogida y análisis de la información.
Qué pasos se deben seguir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar fuentes de evaluación.</li> <li>• Seleccionar las técnicas y elaborar los instrumentos.</li> <li>• Decidir sobre las muestras y el momento de aplicación.</li> <li>• Recoger la información.</li> <li>• Analizar e interpretar la información.</li> </ul>
Qué debemos obtener al final de esta fase	Una síntesis organizada de la información más relevante recogida por los distintos instrumentos y fuentes.

**De los indicadores a la recogida de la información**





#### 4.1 ¿Cuáles han de ser las fuentes y las técnicas para recoger la información?

- La mayoría de los centros en los inicios de la experiencia recurren a los cuestionarios como técnica única y a fuentes personales para obtener la información.
- Una buena estrategia que influye en la consistencia de la información es utilizar una variedad de fuentes y de técnicas en la recogida de la misma.
- Es difícil establecer una relación directa causa-efecto entre las acciones realizadas y las medidas del impacto.
- Se debe lograr un equilibrio entre el grado de complejidad para que la información sea significativa, y el nivel de sencillez de los indicadores que facilite su utilización.
- La organización para la recogida de información es diversa: en algunos centros se crean equipos específicos dentro de los grupos de trabajo responsables de esta fase; en otros, se prevén de antemano equipos de apoyo para tareas concretas (estadística, análisis de resultados...).

#### 4.2 ¿Qué instrumentos necesitamos para recoger información?

- Un proceso de evaluación no se inicia a partir de la selección de un instrumento, por bueno que éste parezca, ya que siempre se elaborará o adaptará una vez tomadas las decisiones comentadas en las fases anteriores.
- Utilizar instrumentos sencillos que puedan aplicar y analizar fácilmente los responsables de la evaluación. El método óptimo no siempre es el más indicado cuando, por ejemplo, para el propósito de la evaluación puede elegirse otro menos costoso y complejo. Conviene combinar eficacia y eficiencia.
- En ocasiones se pueden utilizar instrumentos ya existentes siempre que se adapten al contexto y objeto de la evaluación.
- Utilizar instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos. Son dos vías de acceso al conocimiento de la realidad, la cualitativa insiste en los procesos interactivos, los significados y los contextos; la cuantitativa en los productos, las variables estáticas y las relaciones causales.
- Elaborada una primera versión de los instrumentos deben ser revisados por varias personas y aplicarse inicialmente de forma exploratoria a varios destinatarios para que puedan realizar aportaciones de cara a su elaboración definitiva.
- Seleccionar las muestras y cuidar el momento de aplicación de los instrumentos.

**Cuando se elaboran/adaptan instrumentos hay que tener en cuenta el tipo de información que nos van a facilitar y, en consecuencia, el análisis del que van a ser objeto. Con frecuencia se recogen datos que posteriormente no se analizan por falta de tiempo, por desconocer cómo hacerlo o porque no son relevantes para los problemas detectados.**

#### 4.3 ¿Cómo realizar la recogida, análisis e interpretación de la información?

- Elaborar un mapa de acción que sirva para organizar las diferentes intervenciones: agentes a los que va a ir dirigido, instrumentos que se van a utilizar, personas que se van a encargar de aplicar los instrumentos, cuándo se van aplicar, etc.
- En el momento de elaboración de un instrumento se debe tener en cuenta el tipo de información necesaria y las personas a quienes va a ir dirigido, con el fin de adaptarlo a sus características. En muchas ocasiones tenemos la percepción de que cuanto más complejo y amplio sea el instrumento mejor será la información que extraigamos. Nada más lejos de la realidad, instrumentos claros y concisos van a servir en muchas ocasiones para obtener información muy válida.
- No abusar de los cuestionarios. Lleva mucho tiempo elaborar un buen cuestionario adaptado al centro y analizar su información. Con frecuencia, instrumentos más sencillos y de corte cualitativo son también adecuados para los fines de la autoevaluación.
- No olvidar el criterio fundamental: la autoevaluación debe ser un proceso formativo en sí mismo, al margen de la elegancia de sus resultados o del informe final.

**FASE 5: REDACCIÓN DEL INFORME**

<b>Qué es esta fase</b>	El momento en el que se recogen por escrito las principales conclusiones derivadas del análisis y discusión de los datos, así como una breve síntesis del camino recorrido para llegar a ellas.
<b>Qué pasos se deben seguir</b>	De las conclusiones a la elaboración del informe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos para la elaboración del informe.</li> <li>• Características básicas del informe.</li> <li>• Discusión y validación del informe.</li> <li>• Difundir el informe a la comunidad.</li> <li>• Valorar el proceso de evaluación vivido.</li> </ul>
<b>Qué se debe obtener al final de esta fase</b>	Un informe escrito, consensado y difundido entre la comunidad educativa.

**5.1 ¿Qué pasos deben darse para la elaboración del informe?**

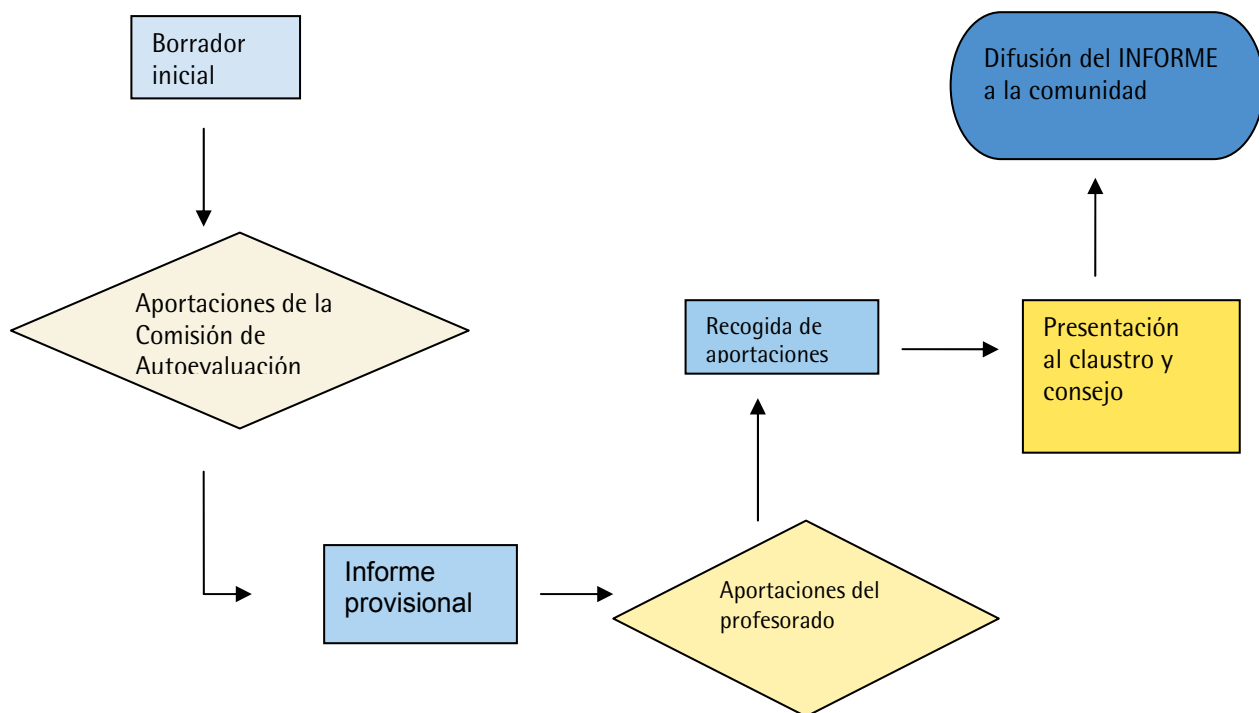
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar las conclusiones en el seno de la Comisión de Autoevaluación a partir de la información disponible.</li> <li>• Redactar el Informe Provisional.</li> <li>• Presentarlo a la comunidad escolar: discusión y aportación de sugerencias.</li> <li>• Recoger las aportaciones y elaborar el Informe Final.</li> <li>• Difundir.</li> </ul>
--

**5.2 ¿Qué contenido debe incluir un informe?**

<b>Introducción</b>	Presenta el informe exponiendo los fines que pretende y el contexto en el que se desarrolla.
<b>Punto de partida</b>	Enlaza los planteamientos previos con los resultados, la justificación o hipótesis de la que parte el proyecto junto con los objetivos formulados para cada uno de los ámbitos trabajados.
<b>Diseño de la evaluación</b>	Resumen de los pasos recorridos en el diseño de evaluación: componentes o subcomponentes en los que se ha centrado el trabajo, indicadores, fuentes e instrumentos utilizados para la recogida de información, etc.
<b>Los resultados obtenidos</b>	Debe recoger una síntesis de los datos más relevantes para cada uno de los ámbitos evaluados. Es la parte más amplia del informe. Recoge los resultados de cada bloque evaluado. Debe ser claro y puede presentar gráficas y tablas de fácil lectura.
<b>Las conclusiones</b>	Conclusiones e implicaciones fundamentales que se derivan de la evaluación, incluyendo propuestas de mejora.
<b>Multiinformes</b>	Según las audiencias se podrán presentar formatos y anexos específicos para cada una de ellas.

5.3 ¿Cómo organizar la discusión, validación y difusión del informe final con los afectados?

- El informe se presenta a los componentes de la comisión de autoevaluación y a todas las personas directamente implicadas en su realización. Si hay personas que colaboran en momentos puntuales también participan.
- Una vez validado por los agentes directamente implicados se presenta al profesorado: la singularidad de cada centro determinará los pasos que aseguren la participación y transparencia. La CCP puede ser un buen órgano distribuidor de la tarea.
- El claustro y el consejo escolar reciben el informe con las aportaciones y lo validan.
- La difusión a la comunidad tendrá en cuenta la información pertinente para cada audiencia.



5.4 ¿Cómo se valora la experiencia de evaluación vivida?

- ¿Qué incidencia ha tenido el proceso de evaluación en la vida del centro durante su desarrollo?
- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Cómo nos hemos sentido?
- ¿Qué sugerencias hacemos para sucesivas iniciativas?

**FASE 6: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA**

<b>Qué es esta fase</b>	El momento en el que se deciden las áreas en las que se va a centrar la mejora y se definen los criterios para elaborar, desarrollar y evaluar el Plan de Mejora.
<b>Qué pasos se deben seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de desarrollo del Plan de Mejora.</li> <li>• Agentes y personas implicadas en el Plan de Mejora.</li> <li>• Dinámica del Plan de Mejora.</li> <li>• Efectos del Plan de Mejora.</li> </ul>
<b>Qué se debe obtener al final de esta fase</b>	Un Plan de Mejora sencillo y útil que guíe su planificación, puesta en práctica y seguimiento.

**6.1 ¿Qué caracteriza un Plan de Mejora?**

- Derivado de un proceso sistemático de autoevaluación y diagnóstico.
- Realista y vinculado a las necesidades sentidas y expresadas por los implicados.
- Concreto y sencillo en su planteamiento.
- Plasmado en un plan articulado.
- Con responsabilidades fijadas sin olvidar que se estructura en un marco de colaboración.
- Con un seguimiento que verifica los logros de las actuaciones.
- Con el punto de vista puesto en su integración en la vida institucional.

**6.2 ¿Qué pasos dar en la elaboración del Plan de Mejora?**

- Identificar las áreas de mejora.
- Detectar las principales causas del problema.
- Formular los objetivos.
- Priorizar las áreas de mejora más adecuadas para cada contexto.
- Plasmarlo en un plan de acción y seguimiento de la mejora.

**6.4 ¿Cómo realizar la planificación y seguimiento de la intervención?**

PLAN DE ACCION Y SEGUIMIENTO						
Área de Mejora			Acciones de mejora:			
Objetivos a conseguir			1	2	3	4
			5			
Acciones	Tareas	Responsable de la tarea	Tiempos	Indicador del seguimiento/ logro	Verificación nivel de cumplimiento	Resultados esperados (Impacto)
1						
2						
3						
4						