

---

# Realizando el seguimiento, la difusión y la rendición de cuentas

---

PID\_00260351

Maria Mercè Berengueras Pont  
Sandra Gallardo Ramírez  
Josep M. Duart Montoliu

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



**María Mercè Berengueras  
Pont**

**Sandra Gallardo Ramírez**

**Josep M. Duart Montoliu**

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Evaluación de la función directiva.....</b>	<b>9</b>
1.1. Finalidades de la evaluación .....	9
<b>2. Rendición de cuentas al final del mandato.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Comunicación y difusión del proyecto.....</b>	<b>12</b>
3.1. Importancia de la comunicación en el proyecto .....	12
3.2. Mecanismos de rendición de cuentas .....	12
3.3. Presentación del PdD .....	12



## Introducción

La LOMCE (noviembre 2013), establece como requisito para el acceso a la dirección de centros educativos la elaboración de un proyecto de dirección y unos requisitos. En coherencia con ella, cada comunidad autónoma despliega su normativa específica.

En Cataluña, algunos artículos de la LEC ya explicitan la obligatoriedad de presentar, difundir, implementar y rendir cuentas de todas las actuaciones.

**El art. 147.7 de la LEC** dice: «el director responde del funcionamiento del centro y del grado de logro de los objetivos del proyecto educativo, de acuerdo con el proyecto de dirección, y rinde cuentas ante el consejo escolar y la Administración educativa».

**Art. 182 de la LEC.** Objeto y finalidades:

- 1) La evaluación del sistema educativo es el proceso de alcance interno y general que tiene por objeto describir, analizar, valorar e interpretar las políticas, las instituciones y las prácticas educativas con el objetivo de mantenerlas, desarrollarlas o modificarlas.
- 2) Las finalidades de la evaluación del sistema educativo son:
  - 1) Contribuir a mejorar la calidad, la eficiencia y la equidad del sistema educativo.
  - 2) Colaborar en la transparencia del sistema educativo.
  - 3) Analizar y aportar información sobre el grado de logro de los objetivos educativos.
  - 4) Rendir cuentas y ofrecer información sobre el proceso educativo, sus agentes y sus resultados.
  - 5) Hacer un análisis prospectivo del sistema educativo.
  - 6) Orientar y elaborar recomendaciones sobre políticas y prácticas educativas.
  - 7) Promover la igualdad de oportunidades y posibilidades educativas.

El **Decreto 155/2010**, de 2 de noviembre, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente explica en **el art. 2.3** que la dirección está sometida al control social por medio del consejo escolar del centro y al control académico y administrativo de la Administración, y se ejerce en el contexto de la autonomía de los centros. Las direcciones responden del grado de logro de los objetivos del proyecto educativo de acuerdo con el proyecto de dirección, y tienen que rendir cuentas a la comunidad escolar, en el marco de las funciones que el consejo escolar tiene atribuidas por

ley, y a la Administración educativa de su gestión, de los resultados obtenidos, y, cuando proceda, de la aplicación de los acuerdos de corresponsabilidad, mediante los procesos pertinentes de evaluación.

**Art. 8, del mismo decreto,** b) Proponer la programación general anual del centro, que también tiene que incluir las actividades y los servicios que se prestan durante todo el horario escolar, coordinar la aplicación con el resto del equipo directivo y rendir cuentas mediante la memoria anual.

**Artículo 24,** El proyecto educativo y el proyecto de dirección.

**24.1** El proyecto educativo es la máxima expresión de la autonomía del centro educativo y el elemento vertebrador de su actividad. El proyecto de dirección, dado que ordena el despliegue y la aplicación del proyecto educativo para el periodo de mandato de la dirección del centro, tiene que establecer las líneas de actuación prioritarias que se deben desarrollar durante el periodo y, si procede, tiene que formular propuestas en relación con la adaptación o modificación, total o parcial, del proyecto educativo.

**24.2** El proyecto de dirección se concreta cada curso, mediante las programaciones generales anuales, y tiene que permitir lograr los objetivos formulados en el proyecto.

El **artículo 25**, dedicado a los contenidos del proyecto de dirección, en el apartado **25.4** señala que los indicadores que se establecen en el proyecto para la evaluación del ejercicio de la dirección tienen que ser conformes con los indicadores de progreso del proyecto educativo y se tienen que acompañar de los mecanismos de rendición de cuentas a los órganos de control y participación. [...]

**Decreto 102/2010,** de 3 de agosto, de autonomía de los centros educativos:

**Art. 10.2.** El proyecto educativo tiene que orientar las sucesivas programaciones generales anuales del centro y establecer los criterios, indicadores y procedimientos para la evaluación del logro de los objetivos previstos. El resultado de esta evaluación se recoge en la memoria anual correspondiente.

**Art. 50.2.** Los miembros del equipo directivo, como responsables de la gestión del proyecto de dirección, tienen que rendir cuentas de los resultados de la gestión del personal destinado al centro y tienen que preparar propuestas para mejorar esta gestión, con medidas que adecuen la estructura de la plantilla y la organización propia del centro para el logro de los objetivos fijados en el proyecto educativo.

El título 4 está dedicado a la evaluación de los centros que conforman el Servicio de Educación de Cataluña o que imparten enseñanzas postobligatorias sostenidos con fondos públicos. El **art. 58**, Carácter continuo y cíclico de las evaluaciones de los centros educativos, expone:

- 1) La autoevaluación de los centros tiene un carácter continuo. La programación general anual del centro concreta, para cada curso escolar, los indicadores correspondientes de evaluación. Esta concreción, en los centros públicos, se hace a partir de los indicadores que constan en el proyecto de dirección y de acuerdo con los indicadores del proyecto educativo.
- 2) Coincidiendo con el año de fin de los periodos ordinarios de mandato de las direcciones de los centros, y una vez obtenida la información y los datos pertinentes, se emite un informe con el resultado de la evaluación externa, en el que se indican los aspectos susceptibles de mejora en cada centro.

El **art. 61**, Evaluación de centros y del ejercicio de la dirección en centros públicos, establece: 1. Entre los factores que se tienen en cuenta en la evaluación del ejercicio de la función directiva en los centros públicos se incluye necesariamente el resultado de la evaluación del centro y de la aplicación de su proyecto de dirección.

Conviene compartir el análisis, los resultados obtenidos, las propuestas de mejora, etc., a varios niveles para hacer partícipe a toda la comunidad educativa del proyecto: equipo docente, departamentos, equipos de ciclo, claustro, consejo escolar, Administración (por medio de la inspección).





## 1. Evaluación de la función directiva

En Cataluña, durante el curso 2017-2018 se inició el **pilotaje** del nuevo sistema de evaluación de la función directiva con los directores seleccionados en el concurso de méritos de selección de directores (CMD) convocado por la Resolución ENS/2788/2016 y con los nombrados para centros de nueva creación, en ambos casos para el periodo 2017-2021. Este pilotaje alcanza los cuatro años del mandato.

En el curso 2018-2019, se ha iniciado **la aplicación progresiva del modelo** con la promoción siguiente de directores seleccionados en el CMD (concurso de méritos de dirección) y con los nombrados por un periodo de cuatro años en los centros públicos de nueva creación.

### 1.1. Finalidades de la evaluación

- 1) Asesorar al director/a en el despliegue de su proyecto de dirección, aportando elementos de análisis y supervisando las actuaciones que se deriven de ello.
- 2) Asesorar al director/a en el ejercicio de las funciones propias del cargo:
  - 1) Promoviendo un papel activo del director en la autoevaluación, como mecanismo de mejora continua de sus competencias, para el buen funcionamiento del centro.
  - 2) Detectando posibles dificultades, definiendo ámbitos de mejora y acordando aspectos prioritarios de trabajo en relación con las diferentes competencias profesionales.
- 3) Recoger información de manera sistemática para la valoración continua del ejercicio de la dirección, de acuerdo con los aspectos relacionados con su implicación y liderazgo en el logro de objetivos y las actuaciones realizadas en el centro, para la mejora de sus resultados.
- 4) Realizar la evaluación al final del mandato de acuerdo con los principios de objetividad y transparencia, garantizando el derecho de participación y audiencia de la persona evaluada.

Elementos remarcables del nuevo modelo evaluativo:

- enfoque formativo y formador de la evaluación de la función directiva,
- participación activa de la dirección en el proceso evaluativo,
- autoevaluación,
- priorización de las competencias clave de la función directiva, y

- evaluación del primer mandato.

## 2. Rendición de cuentas al final del mandato

De acuerdo con lo que establece el artículo 33 del Decreto 155/2010, la evaluación tiene que incluir necesariamente tres dimensiones:

- 1) **El resultado de la evaluación del centro**, que tiene en cuenta los resultados expresados en los indicadores de progreso establecidos en el proyecto educativo del centro.
- 2) **La aplicación del proyecto de dirección** y los resultados obtenidos medidos a través de los indicadores del proyecto de dirección.
- 3) **La competencia en el ejercicio de las funciones de representación**, de dirección y liderazgo pedagógicos, de liderazgo de la comunidad escolar, de organización y funcionamiento, de gestión del centro y del jefe de su personal.

Al final del mandato, la evaluación será positiva si se obtiene una valoración  $\geq 2$  en cada una de las tres dimensiones, siendo valorada cada dimensión en una escala del 1 al 4.

Al final del primero y del cuarto curso del mandato, se entrega al director un informe, en el que se deja constancia de los puntos fuertes, de los aspectos que se deben mejorar y de la valoración realizada de cada una de las dimensiones.

### 3. Comunicación y difusión del proyecto

#### 3.1. Importancia de la comunicación en el proyecto

Importancia del papel de la comunicación en la consecución de un modelo de gestión participativo, transparente y eficaz, interno y externo en el que queden recogidos los procesos, las responsabilidades y los protocolos del Plan de comunicación (qué, cómo, quién, cuándo, dónde y por qué).

**Ejemplo:**

El seguimiento de estas actuaciones se llevará a cabo mediante reuniones del equipo directivo cuando finalice el primero, el segundo y el tercer trimestre. Se informará de estas reuniones con el fin de que el personal de la escuela pueda hacer sus comentarios y aportaciones. El jefe de estudios, con los coordinadores de ciclo (Prim.) y los jefes de departamento (Sec.), establecerán un calendario para ir haciendo las valoraciones correspondientes.

Además, el equipo directivo hará una valoración en el mes de junio. Esta se complementará con la redacción de la memoria del curso y el informe de gestión, donde también se recogerán las propuestas de mejora, de cambio o nuevas propuestas de toda la comunidad educativa implicada.

#### 3.2. Mecanismos de rendición de cuentas

(Qué, cómo, quién, cuándo, dónde y por qué) a los órganos de control y participación del centro.

**Ejemplo:**

- Presentación del proyecto de dirección y las PGA sucesivas al claustro y consejo escolar.
- La información periódica sobre su seguimiento.
- Uso de fichas de seguimiento de cada actividad con los indicadores respectivos de progreso.
- Reuniones periódicas del consejo de dirección para el seguimiento.
- Memoria e informe de gestión anual de la dirección.
- Propuestas de mejora y posibles ajustes que se reflejarán en la PGA.
- Memoria final de mandato: procesos logrados, valoración global del Plan de actuación y del sistema de información y rendición de cuentas.

#### 3.3. Presentación del PdD

Supone:

- 1) Una preparación previa:

- 1) Redactar el discurso, como mínimo las frases principales.
  - 2) Utilizar vocabulario técnico.
  - 3) Pensar la estructura del discurso para hacer inteligible el mensaje.
  - 4) Pensar la estructura para destacar las ideas principales.
  - 5) Ceñirse al tiempo.
  - 6) Pensar en la posible participación de la audiencia.
  - 7) Utilizar/evitar comentarios polémicos para incentivar reacciones en el auditorio.
  - 8) Adecuar el vocabulario y la complejidad.
  - 9) Preparar respuestas a las posibles preguntas.
- 2) Postura corporal:
- 1) Mantenerse erguido ayuda a controlar el tono de voz.
  - 2) Estar recto disimula los posibles tics.
  - 3) Andar ayuda al dinamismo de la presentación (controlar).
  - 4) Estar siempre de cara al auditorio y mantener el contacto visual con los presentes.
  - 5) Si se utiliza la presentación, no interferir.
- 3) Tono de voz y entonación:
- 1) Adecuar el tono de voz a la seriedad del tema que se trate y al auditorio.
  - 2) Hacer variaciones en el tono de voz y en la entonación para destacar los puntos principales u otros momentos de la presentación.
  - 3) Evitar hablar con un tono de voz demasiado bajo.
  - 4) Evitar hablar con un tono de voz demasiado alto.
- 4) Tics:
- 1) Controlar movimientos de manos, piernas y cabeza.
  - 2) Controlar tics en el vocabulario: ¿Sabes?, ¿No?, Mmmm...
  - 3) Controlar gestos: rascarse, bailar...
- 5) Presentación de apoyo:
- 1) Basar la presentación en gráficos y tablas.
  - 2) Utilizar un fondo claro y limpio.
  - 3) Usar letra grande.
  - 4) Mostrar pocos puntos por diapositiva.
  - 5) No abusar de las animaciones.
  - 6) Prever máximo 3 min/diapositiva.
  - 7) Utilizar un guion como moderador del tiempo.
- 6) Ensayo:
- 1) Ensayar la presentación antes de hacer la exposición.
  - 2) Ensayar tres veces, sobre todo las primeras veces.
  - 3) Practicar con público.
  - 4) Grabarse y repasar la exposición.
  - 5) Controlar el tiempo.
  - 6) Controlar los tics.

- 7) Después de cada rectificación, hacer un ensayo.
  - 8) Si se hace en un idioma no materno, multiplicar los ensayos.
- 7) Presentaciones en grupo:
- 1) Asignar pesos en función de las capacidades.
  - 2) Intercalar las intervenciones.
  - 3) No interrumpir ni corregir a los compañeros.
  - 4) Contemplar que todos los componentes tienen que ser capaces de responder a las preguntas.
  - 5) Realizar una sola presentación, no una composición de varias presentaciones unidas.
  - 6) Planificar la posibilidad de realizar ensayos extras con crítica constructiva.