

## **CALIDAD Y EVALUACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS NO UNIVERSITARIOS EN ANDALUCÍA. UNA ADAPTACIÓN AL MODELO EFQM**

**QUALITY AND EVALUATION IN NON UNIVERSITARIAN EDUCATION CENTRES  
OF ANDALUCÍA. AN ADAPTED EFQM MODEL**

*Antonia Ramírez y Esther Lorenzo*

Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2009 - Volumen 2, Número 2

<http://www.rinace.net/riee/numeros/vol2-num2/art2.pdf>

Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2009  
Fecha de dictaminación: 28 de octubre de 2009  
Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2009

**E**n los distintos medios de comunicación surge a menudo el término calidad, bien aplicado a los procesos industriales, bien a la gestión de las empresas, etc.; sin embargo, este vocablo ha visto cómo de forma progresiva se ha ido incorporando al ámbito educativo, incluso quedando patente en el nombre dado a una de las leyes orgánicas de educación que han visto la luz en este nuevo siglo.

La calidad en educación es una meta que ha de conseguirse en los próximos años; no obstante, nos podríamos preguntar ¿cómo podemos formular una valoración sobre si un colegio o un instituto es un buen centro educativo?, ¿cómo sabemos si un profesor o profesora es un buen profesional?, ¿cómo identificamos que el desempeño de una responsabilidad directiva en un determinado centro es excelente?. La respuesta a estas cuestiones encuentran en la evaluación un referente inmediato, pues es la que posibilitará identificar los indicadores de referencia para poder emitir un juicio en torno a la calidad de cualquier elemento que integre el centro educativo. En este sentido, podemos decir que la calidad en educación viene precedida de un necesario proceso de evaluación, pero ¿cuál es el más idóneo? ¿por qué la Comunidad Autónoma de Andalucía ha seleccionado el Modelo EFQM?

## 1. LA CALIDAD EDUCATIVA Y AUTONOMÍA DE LOS CENTROS ANDALUCES

La OCDE (1995) define la educación de calidad como aquella que “asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”.

Según Climent Giné (2002) un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno y alumna para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas, que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y la colaboración entre el profesorado.
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.
- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Por su parte, el Subdirector General de Ordenación Académica del MEPSYD, Juan López Martínez (2008:10) destaca la autonomía de los centros educativos como uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la calidad del sistema educativo, pues posibilita la adaptación a las particularidades de cada centro y cada contexto y permite una mejor respuesta a sus necesidades.

En este sentido, las distintas reformas educativas acometidas en nuestro país en los últimos años –Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE, 1990), Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE, 2002) y Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006)- han ido incrementando la

responsabilidad de los centros educativos no universitarios a través de la concesión de una autonomía progresiva.

Así, la autonomía de los centros constituye uno de los grandes principios organizativos y funcionales que inspiran la LOE (2006), en su preámbulo ya se hace patente que *la flexibilidad del sistema educativo lleva aparejada necesariamente la concesión de un espacio propio de autonomía a los centros docentes, así como que dicha norma legal presta particular atención a la autonomía de los centros docentes, tanto en lo pedagógico, a través de la elaboración de sus proyectos educativos, como en lo que respecta a la gestión económica de los recursos y a la elaboración de sus normas de organización y funcionamiento.*

En esta dirección, la exconsejera de Educación de la Junta de Andalucía, Cándida Martínez, manifestaba en la introducción a la Ley de Educación de Andalucía (LEA, 2007) que la autonomía concedida a los centros docentes revaloriza la función del profesorado y contribuye a reforzar la competencia profesional del docente y abre cauces al alumnado hacia horizontes de excelencia y mayor calidad en su formación.

La misma Ley establece en su artículo 4 los principios que rigen el sistema educativo andaluz, entre ellos destaca la *autonomía, participación, responsabilidad y control social e institucional, como elementos determinantes del funcionamiento y la gestión de los centros docentes*; asimismo, un objetivo que se plantea la norma autonómica es *profundizar en la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los centros docentes para favorecer el cumplimiento de sus objetivos y el logro de resultados en relación con el rendimiento escolar del alumnado y la continuidad de este en el sistema educativo.*

De este modo, partiendo de la normativa estatal y autonómica, podemos establecer tres grandes ámbitos en los que se hace efectiva dicha autonomía: ámbito pedagógico, organizativo y de gestión:

- *Ámbito pedagógico.* En él encuentra cabida la configuración del Proyecto Educativo de Centro y la concreción del currículum que en él se diseña, la programación de las actividades docentes, la planificación de las actividades complementarias y de formación, etc.
- *Ámbito organizativo.* En este ámbito se contempla la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa en la vida del centro a través de las normas de organización y funcionamiento (reglamento de organización y funcionamiento en el caso de Andalucía), plan de convivencia, etc.
- *Ámbito de gestión.* Dentro de este último ámbito se podría incluir los proyectos de gestión que el centro genera en relación a los recursos humanos, materiales y económicos.

La LEA (2007) dedica un capítulo completo a desarrollar la autonomía de los centros educativos, concretamente el artículo 125 abre el camino para que colegios e institutos generen modelos de funcionamiento propios, que podrán contemplar planes de trabajo, formas de organización, agrupamientos del alumnado, ampliación del horario escolar o proyectos de innovación e investigación, mediante los correspondientes proyectos educativos, sus reglamentos de organización y funcionamiento y, en su caso, proyectos de gestión.

Para Bolívar (2008:55) este mayor índice de autonomía se encuentra vinculado a determinados dispositivos de re-centralización, sobre todo, por el control de resultados en la evaluación de centros; en este sentido, los centros educativos gozan de autonomía para desarrollar el currículum, para organizarse y para gestionar sus recursos, pero –a través del rendimiento de cuentas (*accountability*)- han de preocuparse y dirigir sus esfuerzos a conseguir los estándares o competencias establecidas, así entrarán

en la dinámica del movimiento de reforma *basado en estándares (standards-based Reform)* y en la cultura evaluativa.

La contrapartida de la autonomía, pues, es que la Administración educativa ejerce un control remoto o a posteriori de los contenidos y niveles de consecución de los centros educativos basado en resultados que han de ser medidos, contrastados y publicitados.

## 2. LA EVALUACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE ANDALUCÍA

La evaluación de los centros educativos se ha enmarcado en diferentes modelos evaluativos que autores como De Miguel (1989 y 1994) y García Ramos (1989) han clasificado atendiendo al tipo de criterio de evaluación. De forma general se han reducido a dos grandes bloques, los que marcan el acento en los *resultados* y los que enfatizan los *procesos internos*; aunque en principio pudiera ser una visión reduccionista, Escudero (1997) lo considera muy útil sobre todo *ante la dicotomía de planteamientos de orientación sumativa y formativa y para captar las diferencias entre la investigación centrada en la eficacia escolar y la centrada en su mejora*.

Pero, ¿son ambos modelos incompatibles entre sí?, ¿pueden convivir en los centros educativos?. Creemos que la incompatibilidad puede desaparecer y que la convivencia puede ser un hecho; no obstante, el problema lo encontramos en la introducción y generalización de los procesos de evaluación como un componente más de la vida de los centros debido fundamentalmente a la inexistencia de una cultura evaluativa en los mismos. Los esfuerzos de las distintas administraciones educativas se dirigen a paliar esta situación, generando normativa al respecto, proporcionando los medios y recursos disponibles, planteando experiencias piloto, etc.

Así, en los últimos años la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía en el marco de su política educativa ha promovido la realización de planes y proyectos educativos de carácter innovador en los centros docentes, tanto de educación primaria, como de educación secundaria, con el objetivo de facilitar la introducción de mejoras en las prácticas educativas del profesorado y adecuarlas a las necesidades y demandas de la sociedad actual. De todos ellos, por el tema que nos ocupa, caben destacar los *Planes de Autoevaluación y Mejora*, configurados como un medio para promover, desde la propia comunidad educativa, el análisis conjunto, la reflexión y el debate sobre la dinámica de cada centro para poder, así, intervenir en ella y mejorar los resultados educativos.

Los *Planes de Autoevaluación y Mejora* son para la Consejería de Educación una estrategia de centro que implica a todos los sectores de la comunidad educativa que lo integra, por ello el trabajo en equipo es esencial y recomienda la creación de un "equipo de mejora", formado por el equipo directivo, miembros del Equipo de Orientación Educativa y/o Departamento de Orientación, representantes del profesorado, alumnado y padres y madres que lo deseen. Este *equipo* será el responsable de elaborar la propuesta que recogerá el plan, fruto del trabajo desempeñado a lo largo de dos fases:

- a. Diagnóstico de las necesidades del centro. En él se incluirán los ámbitos susceptibles de mejora, los procesos e instrumentos utilizados en la detección de dichos ámbitos y los sectores de la comunidad educativa que participen en la elaboración del diagnóstico.

- b. Propuesta de intervención. En ella se hará constar las metas que se pretenden alcanzar a corto y medio plazo, las actuaciones previstas y la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa en el desarrollo del plan.

A lo largo de la geografía andaluza trescientos cincuenta y uno han sido los centros que se han acogido a estos *Planes*, la tabla 1 muestra la distribución de los mismos en las ocho provincias andaluzas.

**TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS ACOGIDOS A LOS PLANES DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA**

Provincia		EEI	CEIP	IES	CPR	EOI	CEPR	CEPER	CSM	CPM	CEM	Total
Almería	C	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-	4
	P	-	15	8	1	1	2	1	-	-	-	28
Cádiz	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	P	1	18	19	-	-	-	-	-	-	-	38
Córdoba	C	-	1	5	-	-	-	-	1	1	-	8
	P	-	5	11	-	-	-	-	-	-	-	16
Granada	C	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	6
	P	1	7	6	1	-	-	-	-	-	-	15
Huelva	C	-	1	4	-	-	-	-	-	-	-	5
	P	1	17	10	-	-	-	-	-	-	1	29
Jaén	C	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	4
	P	2	18	19	1	-	1	-	-	-	-	41
Málaga	C	-	7	5	-	-	-	-	-	-	-	12
	P	-	27	21	2	-	-	-	-	-	-	50
Sevilla	C	-	12	9	-	-	-	-	-	1	-	21
	P	-	37	37	-	-	-	-	-	-	-	74
Total	C	1	26	31	-	-	-	-	1	1	-	60
	P	5	144	131	5	1	3	1	-	-	1	291

C= Capital  
P= Provincia

EEI= Escuela de Educación Infantil  
CEIP= Colegio de Educación Infantil y Primaria  
IES= Instituto de Educación Secundaria.  
CPR= Colegio Público Rural.  
EOI= Escuela Oficial de Idiomas.

CEPR= Centros de Educación Primaria.  
CEPER= Centro de Educación Permanente.  
CSM= Conservatorio Superior de Música.  
CPM= Conservatorio Profesional de Música.  
CEM= Conservatorio Elemental de Música.

FUENTE: Consejería de Educación de la Junta de Andalucía.  
<http://www.juntadeandalucia.es/averroes/impe/web/portadaEntidad?pag=/contenidos/B/InnovacionElInvestigacion/ProyectosInnovadores/Autoevaluacion/>.  
Elaboración propia.

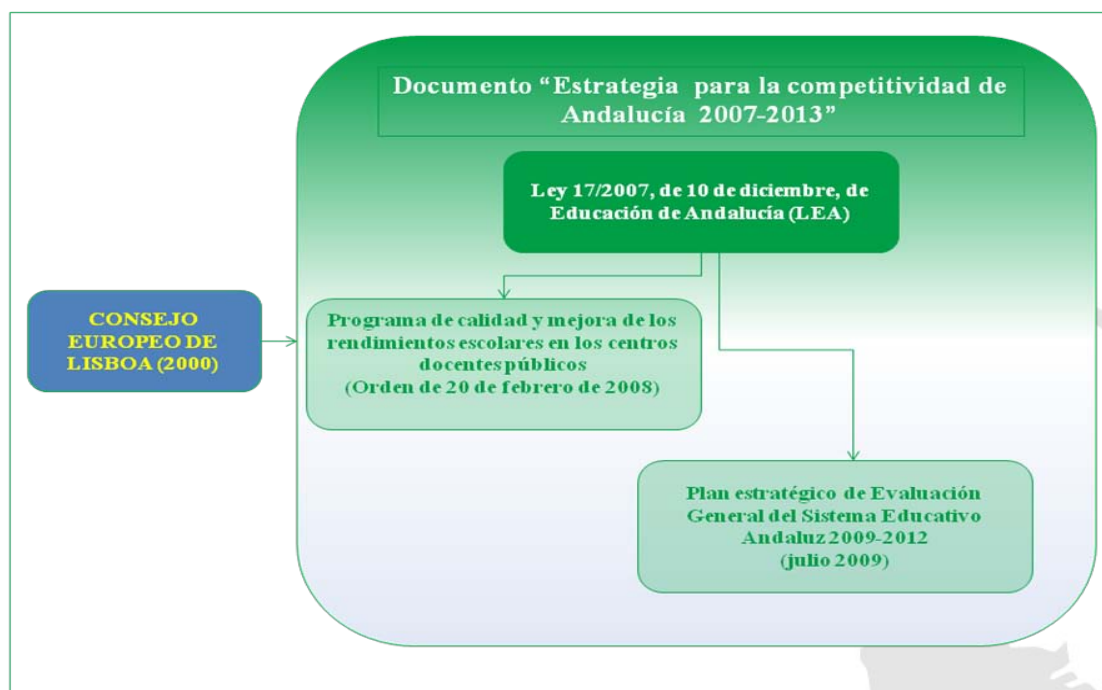
Esta iniciativa regulada por la Orden de 2 de mayo de 2002, por la que se convocan y regulan los *Planes de Autoevaluación y Mejora* en los centros docentes públicos de Andalucía se ha visto continuada y actualizada a raíz de la reforma educativa acometida por la LOE (2006); en este sentido, durante un primer periodo de transición estos planes de autoevaluación, junto con otros de temática diversa, se han ido desarrollando a través de la Orden de 21 de julio de 2006 y su modificación posterior por la Orden de 11 de mayo de 2007, ambas normas legales han establecido unos mismos plazos y procedimientos telemáticos comunes y simplificados de presentación de solicitudes, la aplicación de criterios comunes de valoración y selección, así como la unificación del seguimiento y evaluación de los proyectos.

Posteriormente, a partir de los acuerdos alcanzados en el Consejo Europeo de Lisboa en el 2000 generaron en la Comunidad Autónoma de Andalucía la publicación del documento *Estrategia para la competitividad de Andalucía 2007-2013*, que aboga por la consecución de una serie de retos en el sistema educativo andaluz, entre ellos, la mejora de la calidad de la enseñanza, para ello se hace necesario conocer el punto de partida de los distintos centros educativos.

En este sentido, el artículo 130 de la LEA (2007) establece que todos los centros docentes sostenidos con fondos públicos realizarán una autoevaluación de su propio funcionamiento, de los programas que desarrollan, de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de los resultados de su alumnado, así como de las medidas y actuaciones dirigidas a la prevención de las dificultades de aprendizaje, que será supervisada por la inspección educativa. El resultado de este proceso se plasmará anualmente en una memoria, que incluirá, asimismo, las correspondientes propuestas de mejora, cuya aprobación corresponderá al Consejo Escolar. Asimismo, en cada centro se creará un equipo de evaluación, que estará integrado, al menos, por el equipo directivo y representantes de los distintos sectores de la comunidad educativa, elegidos por el Consejo Escolar de entre sus miembros, de acuerdo con lo que se establezca.

Fruto de esta prescripción normativa surgió una primera propuesta de la Consejería de la Junta de Andalucía respecto a la evaluación de determinados aspectos de los centros andaluces, así se aprobó la Orden de 20 de febrero de 2008, por la que se regulaba el *Programa de calidad y mejora de los rendimientos escolares en los centros educativos*. Casi dieciocho meses después, en julio de 2009, ha visto la luz el *Plan estratégico de Evaluación General del Sistema Educativo Andaluz: 2009-2012* (vid. figura 1).

FIGURA 1. MARCO DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS CENTROS ANDALUCES



Fuente: Elaboración propia.

El *Programa de calidad y mejora de los rendimientos escolares* en los centros docentes públicos de Andalucía pretende, además del rendimiento escolar del alumnado, fomentar las buenas prácticas docentes y la preocupación por la innovación y la formación permanente por parte del profesorado.

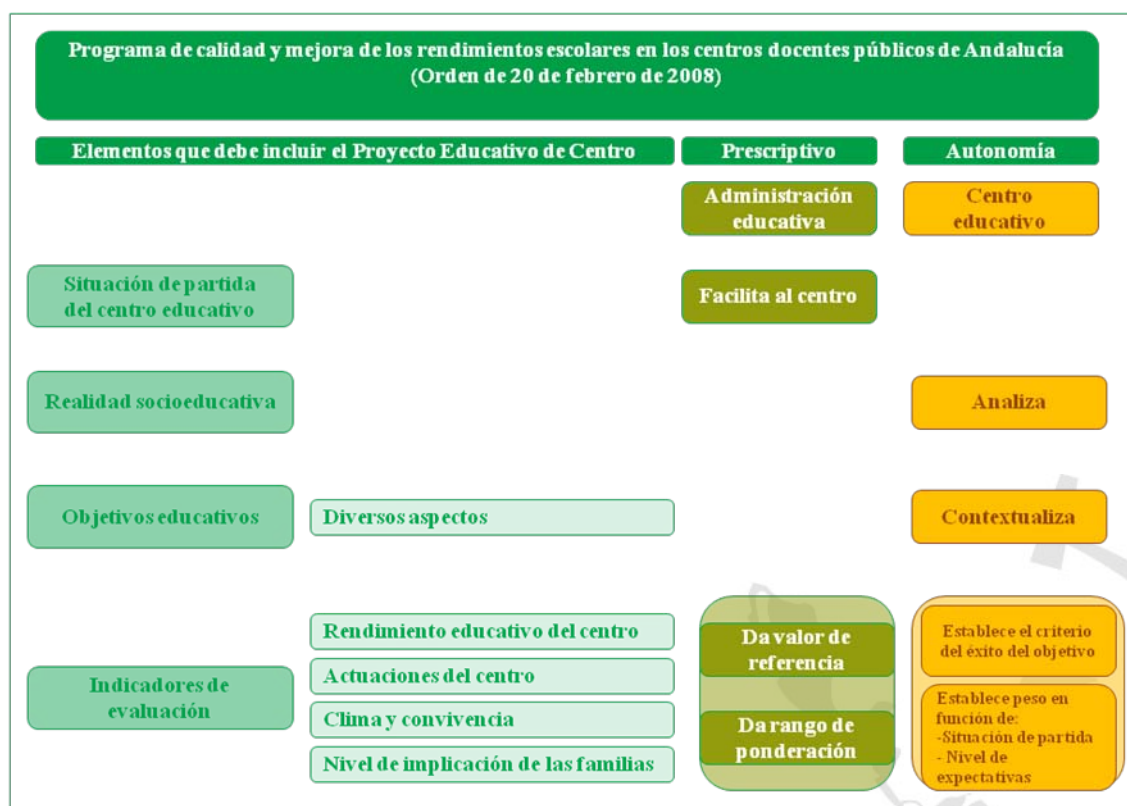
En la figura 2 podemos apreciar los diferentes elementos que deben incorporar al Proyecto Educativo de Centro los centros que deseen participar de forma voluntaria en este Programa, así como los aspectos

prescriptivos que le corresponde asumir a la Administración educativa y los que debe contextualizar el centro educativo en el ejercicio de su autonomía pedagógica.

En cuanto a la situación de partida del centro, la Administración educativa se compromete a facilitar al centro educativo los resultados de las pruebas de diagnóstico de su alumnado y cualquier otro dato de interés como pudiera ser la tasa de eficacia del centro de acuerdo con el programa de gestión de centros "Séneca".

La identificación de la realidad socioeducativa del centro ha de proceder de un análisis o un diagnóstico por parte del mismo centro, al objeto de conocer no sólo su presente, sino también su pasado y un posible futuro.

FIGURA 2. PROGRAMA DE CALIDAD Y MEJORA DE LOS RENDIMIENTOS ESCOLARES



Fuente: Orden de 20 de febrero de 2008. Elaboración propia.

Los centros, asimismo, deben incorporar a su proyecto educativo la consecución de determinados objetivos educativos relacionados con los siguientes aspectos:

- Mejora de los rendimientos educativos de su alumnado.
- Contribución al éxito escolar de su alumnado, en función de sus capacidades, intereses y expectativas.
- Mejora del funcionamiento del centro y del grado de satisfacción de las familias con el mismo.
- Fomento de procesos y proyectos de innovación e investigación educativa.

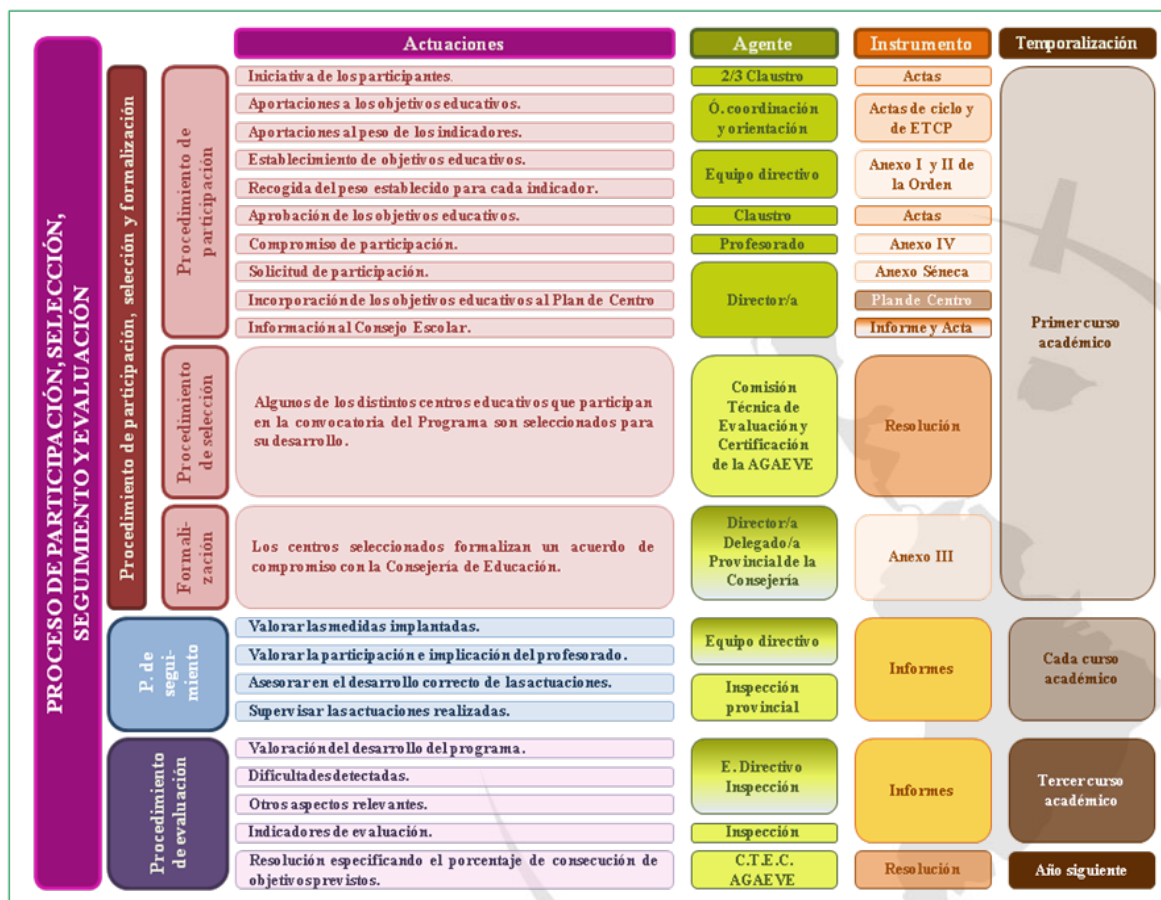
- e. Fomento del trabajo cooperativo del profesorado y de las buenas prácticas docentes.
- f. Profundizar en la autonomía de los centros docentes.

Los objetivos educativos que fijen los centros tendrán en cuenta la situación de partida del centro y la realidad socioeducativa del mismo, además de estar en relación con los indicadores de evaluación que se recogen en la tabla 2.

Estos indicadores hacen referencia a aspectos relacionados con el rendimiento educativo del centro, las actuaciones del mismo, el clima y la convivencia y el nivel de implicación de las familias. Asimismo, cada uno de los indicadores tiene asignado un valor de referencia, que servirá al centro para establecer el criterio de éxito del objetivo, y un rango en el grado de ponderación, que permitirá que sea el propio centro el que establezca el peso que desea otorgar a cada indicador, en función de su situación específica de partida y nivel de expectativas.

El centro, partiendo de su situación específica, deberá alcanzar los objetivos educativos fijados en un plazo de tres cursos, contados a partir del que se inicie el programa de calidad y mejora de los rendimientos escolares. De forma gráfica podemos apreciar en la figura 3 el proceso de participación, selección, seguimiento y evaluación del programa.

**FIGURA 3. PROCESO DE PARTICIPACIÓN, DE SELECCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CALIDAD Y MEJORA DE LOS RENDIMIENTO ESCOLARES**



Fuente: Orden de 20 de febrero de 2008. Elaboración propia.



La reacción del profesorado, tanto de educación infantil y primaria, como de educación secundaria, no fue la deseada por la Administración educativa y la participación de los centros en el proceso evaluativo y de mejora fue mínima, alegando la ineficacia de las retribuciones económicas que llevaba incorporadas el propio programa en la mejora de la calidad de la educación y de los centros andaluces, la concepción de ser una evaluación encubierta, la falta de formación para poner en marcha la iniciativa, el personal que quedaría o no afectado, la inexistencia de consenso sindical en la aprobación del programa, etc. No obstante, en las dos primeras convocatorias han participado un total de 1.482 centros y 31.193 profesores.

Unos meses después, la Orden de 10 de octubre de 2008 modificaría determinados aspectos de la norma anterior, quedando determinados los indicadores y sus correspondientes rangos del siguiente modo (vid. tabla 2):

**TABLA 2. ÁMBITOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CALIDAD Y MEJORA DE LOS RENDIMIENTOS ESCOLARES**

I. Rendimiento educativo del centro (65% sobre el total del Proyecto)					
Indicador de evaluación	Definición	Rango del indicador	Peso establecido por el centro	Valor de referencia	Fuente
R.1. Tasa de promoción del alumnado de tercer ciclo de educación primaria.	Porcentaje de alumnado de sexto curso que promociona.	De 0 a 10%		Incrementar un 10% el porcentaje de alumnos/as.	Datos de Séneca.
R.2. Tasa de idoneidad del alumnado de sexto curso de Educación Primaria.	Porcentaje de alumnado de sexto curso matriculado en el curso que por su edad le corresponde.	De 0 a 10%		Incrementar un 10% el porcentaje de alumnos/as.	Datos de Séneca.
R.3. Tasa de absentismo escolar en las enseñanzas básicas.	Porcentaje de alumnado del centro que tiene más del 20% de faltas de asistencia durante el curso escolar.	De 0 a 10%		Reducir un 30% el porcentaje de alumnos/as.	Datos de Séneca.
R.4. Tasa de alumnado que alcanza un dominio alto en las competencias desarrolladas en las pruebas de diagnóstico.	Porcentaje de alumnado que en las pruebas de Evaluación de Diagnóstico alcanza los niveles 5 y 6.	De 15 a 35%		Incrementar un 15% el porcentaje de alumnos/as que alcanzan el nivel 5 y 6.	Resultados alcanzados en las pruebas de Evaluación de Diagnóstico.
R.5. Tasa de alumnado que obtiene un dominio bajo en las competencias desarrolladas en las pruebas de evaluación de diagnóstico.	Porcentaje de alumnado que en las pruebas de Evaluación de Diagnóstico obtiene los niveles 1 y 2.	De 15 a 35%		Disminuir un 20% el porcentaje de alumnado situado en los niveles 1 y 2.	Resultados alcanzados en las pruebas de Evaluación de Diagnóstico.
R.6. Tasa de alumnado que supera los objetivos educativos de la etapa en Educación Infantil	Porcentaje de alumnado de Educación Infantil de cinco años que obtiene evaluación positiva en la consecución de los objetivos de la etapa.	De 5 a 15%		Incrementar un 15% el porcentaje de alumnos/as.	Datos del centro.
R.7. Resultados del nivel de satisfacción del alumnado de tercer ciclo de Educación Primaria.	Grado de satisfacción del alumnado de tercer ciclo con el centro.	De 5 a 10%		Aumentar un 20% el grado medio de satisfacción del alumnado con el centro	Encuesta al inicio y al final del desarrollo del Programa.
R.8. Resultados del nivel de satisfacción de los padres y de las madres.	Grado de satisfacción de las familias con el centro.	De 10 a 25 %		Aumentar un 20% el grado medio de satisfacción de las familias con el centro.	Encuesta al inicio y al final del desarrollo del Programa.

II. Actuaciones del centro (15% sobre el total del Proyecto)					
Indicador de evaluación	Definición	Rango del indicador	Peso establecido por el centro	Valor de referencia	Fuente
A.1. Implicación del profesorado del centro en planes, proyectos y actuaciones de innovación e investigación educativa, destinados a la mejora.	<p>Porcentaje de participación media del profesorado en los Proyectos y actuaciones del centro.</p> <p>Grado de consecución de los objetivos establecidos en cada uno de los Proyectos y Actuaciones.</p>	De 25 a 75%		<p>- Incrementar un 25% el porcentaje de participación del profesorado en los Proyectos y Actuaciones desarrollados por el centro.</p> <p>Alcanzar al menos un 50% los objetivos previstos.</p>	- Datos del centro.
A.2. implicación de la comunidad educativa del centro en planes, proyectos y actuaciones de innovación e investigación educativa, destinados a la mejora.	-Grado de satisfacción de las familias y alumnado de tercer ciclo hacia los Proyectos y Actuaciones desarrollados por el centro.	De 25 a 75%		- Aumentar un 20% el grado de satisfacción de las familias y el alumnado con los Proyectos y Actuaciones desarrolladas por el centro.	- Encuesta al inicio y al final de la aplicación del Programa.
III. Clima y Convivencia (10% sobre el total del Proyecto)					
Indicador de evaluación	Definición	Rango del indicador	Peso establecido por el centro	Valor de referencia	Fuente
C.1. Actuaciones preventivas para la mejora del clima escolar.	<p>Actuaciones propuestas por el centro escolar para la mejora del clima escolar.</p> <p>Porcentaje de familias que establecen compromisos de convivencia con el centro (excepto alumnado de Educación Infantil).</p>	De 40 a 80%		<p>Incrementar un 25% la consecución de los objetivos previstos en las actuaciones desarrolladas por el centro.</p> <p>Alcanzar, al menos, el 25% de compromisos de convivencia de las familias con el centro.</p> <p>Disminuir un 10% el porcentaje de conductas contrarias a la convivencia.</p>	Datos del centro.
C.2. Aprovechamiento de la oferta de actividades culturales, extraescolares y complementarias por el alumnado.	<p>Porcentaje de alumnado que participa en las actividades extraescolares y complementarias que ofrece el centro.</p> <p>- Grado de satisfacción de las familias y el alumnado de tercer ciclo con las actividades culturales o de otra índole desarrolladas por el centro.</p>	De 20 a 60%		<p>Incrementar un 20% el porcentaje de participantes.</p> <p>Incrementar un 25% el grado medio de satisfacción de las familias y el alumnado con las actividades realizadas.</p>	<p>Datos del centro.</p> <p>Datos de Séneca.</p> <p>Encuesta al inicio y al final de la aplicación del Programa.</p>

IV. Implicación de las familias (10% sobre el total del Proyecto)					
Indicador de evaluación	Definición	Rango del indicador	Peso establecido por el centro	Valor de referencia	Fuente
F.1. Compromiso educativo con las familias.	Porcentaje de familias que establecen compromisos educativos con el centro.	De 20 a 50%		Alcanzar, al menos, el 25% de familias que establecen compromisos educativos con el centro.	Datos del centro.
F.2. Conocimiento de los criterios de evaluación del alumnado y otras actuaciones educativas por parte de las familias y del alumnado.	Porcentaje de familia y alumnado de tercer ciclo, que han recibido información sobre los criterios de evaluación del alumnado y de otras actuaciones educativas desarrolladas por el centro.	De 20 a 45%		Incrementar un 25% el porcentaje de familias y alumnado.	Encuestas al inicio y final del Programa.
F.3. Desarrollo de la acción tutorial.	Grado de satisfacción de familias y alumnado de tercer ciclo con las actuaciones tutoriales desarrolladas por el centro.	De 15 a 45%		Incrementar un 25% el grado medio de satisfacción de las familias y el alumnado con las actuaciones tutoriales desarrolladas por el centro.	Encuestas al inicio y final del Programa.

Fuente: Orden de 20 de febrero de 2008, por la que se regula el programa de calidad y mejora de los rendimientos escolares en los centros docentes públicos.

Este marco general de ámbitos e indicadores presenta una serie de diferencias en función del tipo de centro en el que el Plan se ponga en marcha; así, aunque los ámbitos de evaluación y mejora son idénticos, los indicadores de evaluación y el rango de cada indicador pueden variar, especialmente en el primer ámbito, un ejemplo lo podemos encontrar en los Institutos de Educación Secundaria que incorporan al ámbito de *rendimiento educativo del centro* indicadores como:

- Tasa de promoción por curso: porcentaje del alumnado de cada curso que promociona (de 5 a 15%).
- Tasa de alumnado que alcanza la titulación: porcentaje de alumnado que alcanza la titulación al finalizar la etapa educativa que ha cursado (de 8 a 20%).
- Tasa de continuidad en los estudios posteriores: porcentaje de alumnado de E.S.O. y Bachillerato que continúa estudios superiores al finalizar la etapa (de 8 a 20%).
- Tasa de abandono escolar en las enseñanzas postobligatorias: porcentaje de alumnado que abandona las enseñanzas antes de finalizar el número de años de permanencia establecidos para las mismas sin alcanzar la titulación (de 8 a 20%).

Coincidiendo con esta política educativa de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía ha surgido el primer *Plan estratégico de Evaluación General del Sistema Educativo Andaluz: 2009-2012* de la Agencia Andaluza de Evaluación Educativa (AGAEVE, 2009), que coincide con el primer cuatrienio de desarrollo y aplicación de la LEA (2007), en ella, como ya hemos visto, la evaluación de los centros educativos se configura como elemento de calidad del sistema educativo.

La AGAEVE ha planteado en este Plan estratégico plurianual una serie de objetivos que pretende alcanzar respecto a la evaluación y calidad del sistema educativo andaluz, estos son:

1. Fomentar la cultura de la evaluación en general y de la autoevaluación en los centros docentes, servicios, programas y actividades que conforman el Sistema Educativo Andaluz.
2. Homologar los criterios y métodos de evaluación del Sistema Educativo Andaluz con los de los organismos similares autonómicos, nacionales e internacionales, tendiendo a un funcionamiento coordinado que mejore la calidad y prestación del servicio educativo y favorezca el estudio comparado del Sistema Educativo Andaluz con los de otras comunidades autónomas o países.
3. Contribuir, en su ámbito, a la mejora general del Sistema Educativo Público de Andalucía a partir del análisis de resultados y el establecimiento de indicadores.
4. Implantar el modelo de gestión EFQM en la planificación y su desarrollo y asegurar la eficacia del rendimiento de la AGAEVE a través de acciones de soporte y apoyo a la organización interna, la informatización de su gestión y de su evaluación continua.

La evaluación que propone la AGAEVE se caracteriza por la rigurosidad y la sistematicidad, al tiempo que se basa en la detección de necesidades, el establecimiento de objetivos e indicadores de resultados, la formulación y desarrollo de procesos, la elaboración de instrumentos, el registro de evidencias, la autoevaluación y evaluación externa con personal formado. Al mismo tiempo, para la evaluación de los desempeños profesionales docentes, así como para la certificación de calidad de los centros, programas y servicios, ha previsto en su modelo integrado hacia la mejora, dos vías complementarias de evaluación: evaluaciones voluntarias y evaluaciones institucionales.

- a. Evaluaciones voluntarias. Para optar a esta modalidad será necesaria una solicitud previa de las personas, los centros o los servicios interesados y se desarrollarán mediante dos niveles.
  - a. Autoevaluación de personas, centros y servicios para promover la cultura de la evaluación como punto de partida para la planificación por los centros o servicios educativos, dirigida al afianzamiento de las fortalezas, desarrollo de las oportunidades y posibles propuestas hacia la mejora de sus resultados.
  - b. Certificación de calidad en centros, programas y servicios educativos, lo que requiere evaluaciones externas realizadas por profesionales con credenciales de cualificación.
- b. Evaluaciones institucionales. Se realizarán para dar respuesta a prescripciones de la normativa vigente, tales como la organización y funcionamiento de los centros, programas y servicios educativos, el ejercicio de la dirección de los centros docentes y la evaluación diagnóstica sobre competencias básicas del alumnado.

Se apuesta, pues, por una evaluación de los centros educativos de carácter formativo que posibilite generar una oferta de modelos de referencia, detección y difusión de buenas prácticas (*benchmarking*) y un acercamiento hacia el sistema de gestión de calidad EFQM, adoptado por la Junta de Andalucía para el Sector Público en el artículo 14 del Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los servicios públicos.

### 3. EL MODELO EFQM EN LA EVALUACIÓN DE LOS CENTROS ANDALUCES

La Junta de Andalucía mediante el Decreto 317/2003, mencionado con anterioridad, estableció que la evaluación de la calidad en la gestión debe basarse en instrumentos ampliamente contrastados, como lo es el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión adaptado al Sector Público (Modelo EFQM Sector Público), elaborado por la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management). Este Modelo de Excelencia EFQM fue introducido en 1991 en nuestro país como marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como base de los premios de calidad, entre ellos el Premio Europeo de Calidad; trata de estimular y asistir a las organizaciones para participar en actividades de mejora enfocadas a lograr la excelencia en la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y en los resultados de negocio, fortaleciendo de este modo la posición competitiva de las empresas europeas en los mercados mundiales (García-Bernal *et al.*, 2004). A nivel educativo, el Ministerio de Educación y Ciencia lo adoptó en 1997 como proceso para la mejora, el diagnóstico y la autoevaluación del sistema educativo.

De acuerdo con (Martínez y Ruipérez, 2005:37), el modelo europeo de excelencia puede ser utilizado como:

- Herramienta para la evaluación.
- Modo de comparar las mejores prácticas entre organizaciones.
- Guía para identificar las áreas de mejora.
- Base para un vocabulario y estilo de pensamiento común.
- Estructura para los sistemas de gestión de las organizaciones.

Así, el Modelo EFQM Sector Público es un medio ordenado y sistemático de autoevaluación, que posibilita la reflexión sobre ella y la elaboración de planes estratégicos de mejora, y evaluación externa para la mejora de la calidad de los servicios, incluidos los centros educativos. Asimismo, en el marco de los criterios y subcriterios propuestos en el Modelo EFQM Sector Público encajan las actuaciones necesarias para dotar de un enfoque de gestión basado en procesos, conforme precisan las normas de calidad de la familia ISO, con lo que se promueven y mantienen las prácticas gestoras orientadas a resultados ya existentes en el seno de algunos órganos y unidades de la Administración de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos.

La Consejería de Educación de la Junta de Andalucía apostó por la introducción de la gestión de calidad en aquellos centros de Secundaria que impartían enseñanzas de Formación Profesional Específica con el fin de alcanzar una mejora continua en sus procesos y resultados mediante la certificación de la calidad basada en las normas ISO 9001:2000.

Las tareas que los centros han de desempeñar al participar en sus correspondientes proyectos de gestión son las siguientes:

- a) Actividad formativa en el área de la calidad dirigida al profesorado de los centros participantes.
- b) Actividad de formación-acción destinada a la dirección y coordinación del proyecto de calidad, que tendrá como objeto diseñar el mapa de procesos del centro de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.

- c) Constitución de los equipos de mejoras.
- d) Implantación progresiva del Sistema de Gestión de Calidad.
- e) Actividad formativa en auditoría, dirigida a la dirección, a la coordinación y a dos profesores o profesoras del centro.
- f) Auditoría inicial de certificación.
- g) Auditoría de seguimiento anual.

Estas tareas se concretan en dos fases; la primera, hasta la obtención de la certificación por una empresa de la ENAC, y la segunda, que corresponderá al periodo de validez de dicha certificación. Asimismo, para su desarrollo los centros recibirán un suplemento económico de 5.000 euros y el apoyo de una Red de Calidad que dispone de recursos en Internet necesarios para la utilización de un espacio web que les preste servicios en la difusión del proyecto.

En septiembre de 2009 se ha iniciado la puesta en marcha de la Séptima Red de Calidad, y en mayo de 2010 está prevista la certificación de los centros de la Sexta Red conforme a la norma ISO 9001:2008. En la tabla 3 se puede apreciar la evolución de estas redes de calidad.

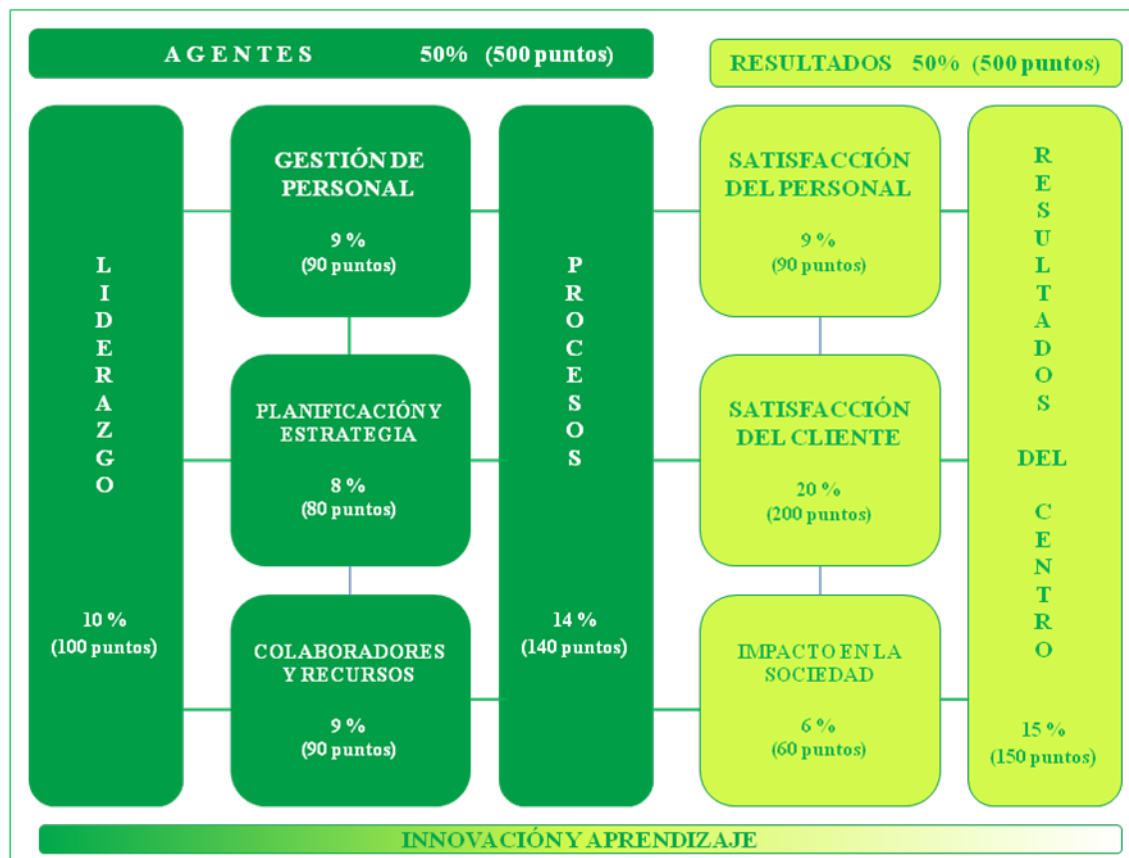
**TABLA 3. REDES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ANDALUCÍA**

RED	Centros certificados en ISO 9001:2000	En proceso de certificación	Profesorado participante	Alumnado			
				E.S.O.	Bachillerato	F.P.	Total
Primera	10		751	2.586	1.655	4.112	8.353
Segunda	8		628	3.321	1.438	2.645	7.404
Tercera	9		539	2.751	1.217	1.831	5.799
Cuarta	10		842	3.122	1.621	3.113	7.856
Quinta	5		376	1.398	1.263	591	3.252
Sexta		6	431	1.980	1.308	620	3.908
Séptima		7	502	1.658	902	1.917	4.477
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>13</b>	<b>4.069</b>	<b>16.816</b>	<b>9.404</b>	<b>14.829</b>	<b>41.049</b>

Fuente: Consejería de Educación de la Junta de Andalucía (2009). La educación en Andalucía 2009/10.  
[http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/TemasFuerza/nuevosTF/dossier\\_inicio\\_curso\\_2009\\_2010/dossier\\_inicio\\_curso&vismenu=0,0,1,1,1,1,0,0,0](http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/TemasFuerza/nuevosTF/dossier_inicio_curso_2009_2010/dossier_inicio_curso&vismenu=0,0,1,1,1,1,0,0,0).

Ahora son los centros educativos de educación primaria y secundaria los que, de forma generalizada y no a través de proyectos experimentales, han de adaptarse y contextualizar dicho modelo de gestión y evaluación; en este sentido, la *Teoría de Recursos y Capacidades*, precursora de la *Gestión del Conocimiento* (años 90) es el referente teórico para justificar la validez de la gestión de calidad total como fuente de ventaja competitiva en los centros de enseñanza y, por tanto, de la adopción del Modelo EFQM. Su adaptación a los centros educativos integra nueve criterios, cinco de ellos, los del grupo "agentes facilitadores", se ocupan de la dirección futura del centro educativo, de lo que hace y de cómo lo hace; los cuatro restantes, integrados en el grupo de "resultados", versan sobre lo que consigue el centro a través de los criterios "agentes facilitadores" (vid. figura 4).

FIGURA 4. MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de Calidad.

Estos nueve criterios se desglosan en subcriterios y, estos a su vez en áreas, lo que configura un sistema de indicadores cuya existencia o no en el centro educativo permite tener un conocimiento del mismo basado en hechos y no en sólo en opiniones o percepciones.

El criterio *Liderazgo* puede definirse como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua. Al mismo tiempo ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante en el centro. La tabla 4 muestra los subcriterios que lo integran.

**TABLA 4. SUBCRITERIOS DEL CRITERIO "LIDERAZGO"**

Criterio	Subcriterios
<b>LIDERAZGO</b>	1a. Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.
	1b. Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.
	1c. Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.
	1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.
Fuente: MEC (2001). <i>Modelo Europeo de Excelencia</i> . Madrid: MECD. Elaboración propia.	

El criterio *Planificación y estrategia* se define por el conjunto de fines (razón de ser del centro educativo), objetivos (imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro inmediato) y valores (ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro y que influyen en sus relaciones) del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales; en este sentido, ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas. En la tabla 5 podemos ver los subcriterios que lo integran.

**TABLA 5. SUBCRITERIOS DEL CRITERIO "PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA"**

Criterio	Subcriterios
<b>PLANIFICACIÓN Y LIDERAZGO</b>	2a. La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y Servicios.
	2b. La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.
	2c. La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.
	2d. La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.
	2e. La planificación y estrategia se comunican e implantan.
Fuente: MEC (2001). <i>Modelo Europeo de Excelencia</i> . Madrid: MECD. Elaboración propia.	

Respecto al criterio *Personal del centro educativo*, éste trata de identificar cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y el modo en que éste se implica y participa en actividades para la mejora continua del centro. Los subcriterios que lo componen son los que aparecen en la tabla 6.



TABLA 6. SUBCRITERIOS DEL CRITERIO "PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO"

Criterio	Subcriterios
PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO	3a. Planificación, gestión y mejora del personal.
	3b. Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas el centro.
	3c. Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro.
	3d. Comunicación efectiva entre el personal del centro.
	3e. Reconocimiento y atención al personal del centro.
Fuente: MEC (2001). <i>Modelo Europeo de Excelencia</i> . Madrid: MECD. Elaboración propia.	

En cuanto al criterio *Colaboradores y recursos* podemos decir que se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro. Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, la información y las nuevas tecnologías, utilizados por el centro en el proceso educativo. En la autoevaluación se deberá mostrar cómo el centro distribuye eficazmente los recursos disponibles, cómo actúa para mejorar la gestión y el modo en que cada uno de ellos contribuye a la mejora continua del servicio educativo. Los colaboradores pueden ser la Inspección de Educación, los Centros de Profesores, los Equipos de Orientación Educativa, las Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos, los Ayuntamientos, las Empresas, etc. Los distintos subcriterios que lo integran son los expresados en la tabla 7.

TABLA 7. SUBCRITERIOS DEL CRITERIO "COLABORADORES Y RECURSOS"

Criterio	Subcriterios
COLABORADORES Y RECURSOS	4a. Gestión de las colaboraciones externas.
	4b. Gestión de los recursos económicos.
	4c. Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.
	4d. Gestión de la tecnología.
	4e. Gestión de los recursos de la información y el conocimiento.
Fuente: MEC (2001). <i>Modelo Europeo de Excelencia</i> . Madrid: MECD. Elaboración propia.	

El criterio *Procesos* se ha definido como el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo. Asimismo, alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores. Los procesos clave en un centro educativo giran en torno a los siguientes ámbitos (vid. tabla 8):

- a) Organización del centro: horarios, adscripción del personal, agrupamiento de alumnos, gestión del comedor y transporte,...
- b) Clima escolar: convivencia, inserción de los nuevos alumnos, control de asistencia y entradas y salidas del centro,...
- c) Enseñanza y aprendizaje: aplicación del proyecto curricular, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción del alumnado,...
- d) Evaluación del alumnado: carácter continuo de la evaluación, ejecución de las decisiones de la junta de evaluación,...

- e) Orientación y tutoría: aplicación de los objetivos de tutoría en los distintos cursos, con los padres, en los equipos de profesores,...

**TABLA 8. SUBCRITERIOS DEL CRITERIO "PROCESOS"**

Criterio	Subcriterios
PROCESOS	5a. Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.
	5b. Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados.
	5c. Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.
	5d. Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente.
	5e. Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro.
Fuente: MEC (2001). <i>Modelo Europeo de Excelencia</i> . Madrid: MECD. Elaboración propia.	

Respecto al criterio *Resultados en los usuarios del servicio educativo*, su definición hace referencia a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo, entendiéndose como usuario a toda aquella persona que se beneficia directamente de las actividades del centro, entre ellos el alumno y su familia, y como logros a la percepción del cumplimiento por parte del centro, de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro. La tabla 9 recoge los subcriterios del mismo.

**TABLA 9. SUBCRITERIOS DEL CRITERIO "RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO"**

Criterio	Subcriterios
RESULTADOS EN LOS USUARIOS	6a. Medidas de percepción.
	6b. Indicadores de rendimiento.
Fuente: MEC (2001). <i>Modelo Europeo de Excelencia</i> . Madrid: MECD. Elaboración propia.	

El criterio *Resultados en el personal* se refiere a los logros que está alcanzando el centro respecto al personal que lo integra. Los subcriterios que lo componen son las medidas de percepción y los indicadores de rendimiento, los mismos que integran el criterio *Resultados en el entorno del centro educativo*, entendido como los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad general y de su entorno en particular, de este modo, se medirá el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del centro.

Finalmente, el criterio *Resultados clave del centro educativo* se entiende como lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone. Los resultados del centro educativo constituyen en primer término pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada centro. Son, por tanto, resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, de la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del mismo. Los subcriterios que lo componen se expresan en la tabla 10.

TABLA 10. SUBCRITERIOS DEL CRITERIO "RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO"

Criterio	Subcriterios
RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO	9a. Resultados clave del rendimiento del centro educativo.
	9b. Indicadores clave del rendimiento del centro.

Fuente: MEC (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Madrid: MECD. Elaboración propia.

La necesaria mejora de los centros y alcanzar una gestión de calidad requiere una planificación precisa que siga sucesivas fases y que contemple la autoevaluación, el diseño y desarrollo de planes de mejora y, finalmente, la elaboración de una carta de servicios. Martínez y Riopérez (2005:43) establecen cuatro fases en este proceso, en la figura 5 se pueden apreciar las mismas.

FIGURA 5. FASES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM



Fuente: Martínez y Riopérez (2005:43-44). Elaboración propia.

En la *etapa previa* el papel del equipo educativo de un centro es fundamental, pues de su convencimiento, formación y capacidades para involucrar al resto de sus compañeros y compañeras dependerá el éxito del trabajo posterior.

La etapa de *autoevaluación* situará a la comunidad educativa de un centro ante su propia realidad, ante sus puntos débiles y fuertes; al tiempo que posibilitará una reflexión profunda de todos sus miembros. Este momento es de suma trascendencia, pues enlazará directamente con la fase siguiente a través de la aplicación de la matriz RADAR o REDER, que determinará los Resultados que se desean alcanzar, planificar y desarrollar los Enfoques (Approach), Desplegar los enfoques (Deployment), Evaluar

(Assessment) y Revisar los enfoques y el despliegue. Los instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación son: el cuestionario, el formulario y la herramienta Perfil.

El cuestionario de autoevaluación se encuentra integrado por 108 cuestiones, que deben responderse puntuando con los valores establecidos en la tabla 11 y procurando que sea contestado por el mayor número de personas relacionadas con el centro educativo. Tras analizar los cuestionarios se configura un perfil del centro, en el que queda constancia de las puntuaciones medias obtenidas en cada uno de los criterios del modelo.

**TABLA 11. VALORES DEL CUESTIONARIO EFQM**

Puntuación	Progreso	Observaciones
1	Ningún avance	- No se ha realizado todavía ninguna acción. - Han surgido ideas buenas que no se han concretado.
2	Cierto avance	- Parece que se está produciendo algo. - Análisis ocasionales que dan lugar a ciertas mejoras. - Se han logrado resultados aislados con algunas prácticas.
3	Avance significativo	- Evidencia clara de que se ha planteado y tratado el tema de manera adecuada. - Revisiones sistemáticas y frecuentes que logran mejoras. - Se constata la preocupación de que ciertas aplicaciones aún no han llegado o no se ha aprovechado todo el potencial.
4	Objetivo logrado	- Planteamiento muy excelente o resultado aplicado en su extensión máxima. - Solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado.

Fuente: Martínez y Riopérez (2005: 43-44).

Por su parte, el formulario aporta una mayor exhaustividad a la autoevaluación, pues busca evidencias que fundamenten las respuestas y propone criterios más amplios para emitir las mismas, además de posibilitar aportar sugerencias. Tanto el cuestionario, el formulario como la herramienta Perfil han de ser contestados de forma individual.

La herramienta Perfil cuenta con varias versiones actualizadas y ha sido desarrollada por el Club Gestión de Calidad para un uso informático, en la aplicación cada una de las preguntas aparecen en la pantalla del ordenador de forma independiente, mostrando la definición del criterio, el diagrama del modelo, el criterio al que pertenece y "sugerencias", que ayudarán al evaluador a comprender el sentido de la pregunta –que será valorada con una escala de 0 a 100-. Esta herramienta posibilita el uso estadístico de los datos.

Como consecuencia de la autoevaluación realizada, el centro se encontrará en disposición de elaborar y presentar los consiguientes planes de mejora, en una tercera *fase de diseño* de instrumentos de mejora. Los criterios para priorizar las áreas de mejora, de acuerdo con Martínez y Riopérez (2005:50) son los siguientes:

- a) La gravedad de las carencias detectadas.
- b) La factibilidad con la que se puedan emprender las acciones.
- c) La rentabilidad prevista en sus resultados, el impacto.
- d) Las valoraciones de los grupos implicados.

Finalmente, durante la *etapa de aplicación* se pondrán en marcha los procesos de mejora, así como de seguimiento, de exposición de los resultados, de nueva autoevaluación y de adopción del principio de innovación, aprendizaje y mejora continua del centro. Pero el proceso no quedará completo hasta que el propio centro no elabore la carta de servicios que ha de ofrecer a la comunidad educativa.

Las Cartas de Servicios de acuerdo con el Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, son documentos que tienen por objeto informar al ciudadano sobre los servicios públicos que gestiona la Comunidad Autónoma de Andalucía, las condiciones en que se prestan, los derechos de los ciudadanos en relación con estos servicios y los compromisos de calidad que se ofrecen en relación con su prestación. Referidas al ámbito educativo, éstas se pueden definir como los documentos que informan a la comunidad educativa sobre los servicios que oferta un centro educativo concreto, los condicionantes de los mismos, los derechos de los distintos sectores educativos en su utilización y los compromisos de calidad que adquiere el centro en sus distintas prestaciones. Las Cartas de Servicios han de redactarse de forma breve, clara, sencilla y con una terminología fácilmente comprensible para los distintos sectores de la comunidad educativa, asimismo, se estructurarán en los siguientes apartados: de carácter general, derivados de compromisos de calidad y de la normativa aplicable y de carácter complementario. En la tabla 12 podemos ver los aspectos que integran cada apartado.

**TABLA 12. ÁMBITOS QUE HAN DE CONTEMPLAR LAS CARTAS DE SERVICIOS**

De carácter general	Derivados de compromisos de calidad y de la normativa aplicable	De carácter complementario
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación del centro que presta sus servicios.</li> <li>- Identificación de la unidad responsable de la elaboración, gestión y seguimiento de la carta de servicios.</li> <li>- Servicios que presta el centro.</li> <li>- Forma de colaboración o participación de los ciudadanos y usuarios en la mejora de los servicios.</li> <li>- Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios prestados.</li> <li>- Disponibilidad y acceso al Libro de Sugerencias y Reclamaciones de la Junta de Andalucía, formas de presentación de las quejas y sugerencias, plazos de contestación y efectos de las mismas.</li> <li>- Direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todos los departamentos donde se prestan cada uno de los servicios, indicando claramente la forma de acceso y, en su caso, los medios de transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación explícita de los niveles o estándares de calidad ofrecida en aspectos como:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Plazos previstos de tramitación de los procedimientos, así como para la prestación de los servicios.</li> <li>. Mecanismos de comunicación e información, ya sean generales o personalizados.</li> <li>. Tramitación electrónica de los servicios prestados.</li> <li>. Horario de atención al público.</li> <li>. Cualesquiera otros que, adecuados a las peculiaridades de cada prestación o servicio, se consideren relevantes y se esté en condiciones de facilitar a la comunidad educativa.</li> </ul> </li> <li>- Indicaciones que faciliten el acceso al servicio y mejoren las condiciones de la prestación.</li> <li>- Sistema de gestión de calidad, de gestión ambiental y de gestión de riesgos laborales que, en su caso, existan.</li> <li>- Indicadores de referencia para las distintas modalidades de evaluación de calidad.</li> <li>- Referencia de otras informaciones divulgativas sobre los servicios gestionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otros datos de interés sobre los servicios prestados</li> </ul>

Fuente: Decreto 231/2003, de 18 de noviembre. Elaboración propia.

Las Cartas de Servicios deberán ser actualizadas por la comisión responsable de su seguimiento siempre que haya modificaciones en los servicios prestados o por otras modificaciones sustanciales en los datos que contengan, entre otras, aquellas que afectan al contenido esencial de las cartas, fundamentalmente en lo que se refiere a modificaciones normativas, así como reestructuraciones orgánicas sustantivas; introducción de nuevos servicios o modalidades de prestación de los mismos; mejora en la prestación de los servicios por dotación de más personal, recursos materiales y financieros o innovación tecnológica que

posibilite un mayor rendimiento, o cualesquiera circunstancias sobrevenidas que afecten de manera apreciable el funcionamiento del servicio.

Los centros inmersos en Proyectos de gestión de calidad pueden participar en los diferentes premios que se han creado para premiar las mejores prestaciones de los centros educativos, tal es el caso del IES Zaidín-Vergeles de Granada, que obtuvo en el año 2006 el Premio a la Excelencia de los Servicios Públicos de Andalucía.

Ahora es el momento de todos los centros educativos no universitarios de Andalucía para acceder a una gestión de calidad, pero como en todos los procesos de cambio nos enfrentaremos a dos corrientes divergentes, los partidarios [(Farrar, 2000), (Mateo, 2000), Saraiva, Rosa y d'Orei, 2003]], y los detractores [(García Hoz, 1975), (Santana Bonilla, 1997), (Escudero Muñoz, 1999)], no sólo en un nivel teórico, sino también en el día a día de los centros educativos.

#### 4. ALGUNAS CONCLUSIONES

Como señalábamos en el párrafo anterior los posicionamientos a favor y en contra de la aplicación del modelo a la evaluación de los centros educativos es y será una realidad; sin embargo, no podemos perder de vista que la implantación de este Modelo en los centros educativos presenta una serie de ventajas:

- a) Permite incorporar un plan de calidad como base para el desarrollo de mejora continua de la institución educativa.
- b) Fomenta y facilita la reflexión de todos los miembros de la comunidad educativas: profesorado, familias, alumnado, etc.
- c) Posibilita descubrir las debilidades y fortalezas de la institución, fundamentadas en hechos y datos, lo que servirá de base para los planes de mejora.
- d) Genera actitudes positivas para responder a una sociedad cambiante y demandante de calidad.

La forma en que la Administración Educativa plantee su incorporación a la organización de los centros y los recursos con los que éstos cuenten para ponerla en marcha condicionará una mayor o menor aceptación de la comunidad educativa, especialmente del profesorado, que será el sector más afectado en el proceso evaluativo.

En definitiva, la evaluación de los centros educativos ha de entenderse como un medio para un fin y éste no es otro que lograr centros de calidad a través de un sistema que posibilite controlar, valorar y tomar decisiones en un proceso continuo y sistemático para alcanzar los objetivos que todo centro educativo determina respecto a los distintos ámbitos de gestión y sectores de la comunidad educativa que lo integran.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGAEVE (2009). *Plan estratégico de Evaluación General del Sistema Educativo Andaluz: 2009-2012*. [http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/OEE/evaluacion/PlanEstrategicodeEvaluacion2009\\_12&vismenu=](http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/OEE/evaluacion/PlanEstrategicodeEvaluacion2009_12&vismenu=) [Consultado el 15 de julio de 2009].

- Bolívar, A. (2008). La autonomía de centros educativos en España: entre declaraciones discursivas y prácticas sobrerreguladas. En A. García Albaladejo (Coord.). *La autonomía de los centros escolares*. Madrid: MEPSYD, 29-63.
- Consejería de Educación de la Junta de Andalucía (2009). La educación en Andalucía 2009/10. [http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/TemasFuerza/nuevosTF/dossier\\_inicio\\_curso\\_2009\\_2010/dossier\\_inicio\\_curso&vismenu=0,0,1,1,1,1,0,0,0](http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/TemasFuerza/nuevosTF/dossier_inicio_curso_2009_2010/dossier_inicio_curso&vismenu=0,0,1,1,1,1,0,0,0) [Consultado el 10 de septiembre de 2009].
- Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los servicios públicos. (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía número 225, de 21 de noviembre de 2003).
- De Miguel, M. (1989). Modelos de investigación sobre organizaciones educativas. *Revista de Investigación Educativa*, 7(13), pp. 21-56.
- De Miguel, M. et al. (1994). *Evaluación para la calidad de los institutos de educación secundaria*. Madrid: Escuela Española.
- Escudero, T. (1997). Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos. *RELIEVE*, vol. 3, n. 1. Consultado en [http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm) en (13 de julio de 2009).
- Escudero Muñoz, J. (1999). "De la calidad total y otras calidades". *Cuadernos de Pedagogía*, 285, pp. 77-84.
- Farrar, M. (2000). Structurin success: a case study in the use of EFQM Excellent Model in school improvement. *Total Quality Management*, vol 11, n° 4-6, 691-697.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Pastor-Agustín, G. and Ramírez-Alesón, M. (2004). Total Quality Management in Firms: Evidence from Spain. *Quality Management Journal*, 11(3): pp. 20-34.
- García Hoz, V. (1975). *Organización y dirección de los centros educativos*. Madrid: Cincel.
- García Ramos, J.M. (1989). Extensión de la evaluación. En R. Pérez Juste y J.M. García Ramos. *Diagnóstico, evaluación y toma de decisiones*. Madrid: Rialp, pp. 315-385
- Giné, C. (2002). Desde l'esfera dels valors. *Revista de Blanquerna*, 7.
- Junta de Andalucía. *Estrategia para la competitividad de Andalucía 2007-2013* HYPERLINK "[http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/planif\\_presup/planes/plan2007-2013/plan2007-2013.htm](http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/planif_presup/planes/plan2007-2013/plan2007-2013.htm)" [http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/planif\\_presup/planes/plan2007-2013/plan2007-2013.htm](http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/planif_presup/planes/plan2007-2013/plan2007-2013.htm) [Consultado 12 de julio de 2009].
- LEA (2007). Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía número 252, de 26 de diciembre de 2007).
- LOCE (2002). Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la educación (Boletín Oficial del Estado, número 307, de 24 de diciembre de 2002).
- LOE (2006). Ley Orgánica 2/2006 de Educación (Boletín Oficial del Estado número 106, de 4 de mayo de 2006).
- LOGSE (1990).Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (Boletín Oficial del Estado número 238, de 4 de octubre de 1990).

- López Martínez, J. (2008). La autonomía de los centros educativos en la Ley Orgánica de Educación (LOE). En A. García Albaladejo (Coord.). *La autonomía de los centros escolares*. Madrid: MEPSYD, pp. 9-27.
- Martínez Mediano, C. y Riopérez Losada, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, 8, pp. 35-65.
- Mateo, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona: ICE de la Universitat de Barcelona-Horsori.
- Ministerio de Educación y Ciencia. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Madrid: MECED.
- Orden de 2 de mayo de 2002, por la que se convocan y regulan los Planes de Autoevaluación y Mejora durante el curso escolar 2002/03 en los centros docentes públicos de Andalucía, a excepción de los universitarios. (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía número 66, de 6 de junio de 2002).
- Orden de 21 de julio de 2006, por la que se regula el procedimiento de elaboración, solicitud, aprobación y aplicación de los Planes y Proyectos Educativos que puedan desarrollar los Centros Docentes sostenidos con fondos públicos y que precisen de aprobación por la Administración Educativa. (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía número 149, de 3 de agosto de 2006).
- Orden de 11 de mayo de 2007, por la que se modifica la de 21 de julio de 2006, por la que se regula el procedimiento de elaboración, solicitud, aprobación y aplicación de los Planes y Proyectos Educativos que puedan desarrollar los Centros Docentes sostenidos con fondos públicos y que precisen de aprobación por la Administración Educativa. (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía número 108, de 1 de junio de 2007).
- Orden de 20 de febrero de 2008, por la que se regula el Programa de calidad y mejora de los rendimientos escolares en los centros docentes públicos. (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía número 42, de 29 de febrero de 2008).
- Santana Bonilla, P. (1997). ¿Es la gestión de calidad total en educación un nuevo modelo organizativo? *Departamento de Didáctica e Investigación educativa y del Comportamiento, Universidad de La Laguna*.
- Saraiva, P., y Rosa, M. (2003). Applying an excellence model to schools. *Quality Progress*, 36 (46).