

## LA EVALUACIÓN DE CENTROS EN CATALUÑA: UN ENFOQUE INTEGRADO PARA UNA EVALUACIÓN ÚTIL Y SOSTENIBLE

**Salvador Pallarés Martínez**

*Jefe de Evaluación y Seguimiento de la Inspección de Educación de Cataluña*

### RESUMEN

Este artículo es una aproximación a la cultura de la evaluación en Cataluña y su evolución en los últimos quince años en dos ámbitos: en la introducción de la evaluación en los centros educativos y en el modelo de intervención de la Inspección.

Se presenta el conjunto de intencionalidades y predisposiciones con las que los centros y la Inspección de Educación pretenden acercarse a la evaluación desde un enfoque integrado.

Por último, se refieren los elementos logísticos clave para facilitar la aplicación del enfoque y se apuntan algunas cuestiones culturales que inciden en las posibilidades de la evaluación.

## LA EVALUACIÓN DE CENTROS EN CATALUÑA: UN ENFOQUE INTEGRADO PARA UNA EVALUACIÓN ÚTIL Y SOSTENIBLE

### I. La cultura evaluativa en Cataluña: evolución de los últimos quince años

Una mirada retrospectiva sobre la evolución de la evaluación de centros en Cataluña permite constatar que en los últimos quince años la cultura evaluativa ha mejorado sustancialmente en dicha comunidad, tanto en lo referente a las diversas prácticas llevadas a cabo por los centros educativos como al modelo de intervención de la Inspección que se ha ido forjando. Una breve descripción del camino recorrido durante los tres últimos lustros permitirá poner de relieve ese cambio experimentado y ayudará a comprender mejor el enfoque de la evaluación de centros vigente en Cataluña.

Durante el citado período, la función de la evaluación ha ido conformándose a partir de la reflexión sobre la experiencia acumulada y del contraste de esta con diferentes aportaciones de la investigación. Ello ha hecho posible compatibilizar la continuidad de una línea de trabajo determinada con la mejora de los planteamientos sobre la evaluación. Esta aproximación constructivista ha contado con una notable participación de los inspectores e inspectoras de educación. En este sentido cabe destacar que el debate técnico ha prevalecido en todo momento sobre las vicisitudes políticas.

En esta década y media, aproximadamente, pueden distinguirse **dos períodos y dos puntos de inflexión** en el avance de la cultura evaluativa. El primer período se situaría entre los cursos 1998-1999 y 2003-2004 y el segundo se extendería desde el curso 2003-2004 hasta la actualidad.

El primer **punto de inflexión, en el curso 1998-1999**, supone un cambio importante en la intensificación de la evaluación de centros. Bajo el paraguas de la LOGSE y,

posteriormente, de la LOPEGCED, la Administración promueve por primera vez en Cataluña los planes de evaluación de centros. A partir de la Orden de 20 de octubre de 1997, por la cual se regula la evaluación de los centros docentes sostenidos con fondos públicos, se introducen los planes de evaluación interna –a aplicar por los centros educativos– y los planes de evaluación externa –cuya aplicación corresponde a la Inspección de Educación.

Se trata, entonces, de una **evaluación bimodal** cuya principal característica es la focalización, es decir, la evaluación de aspectos concretos tanto del ámbito organizativo de los centros –como el funcionamiento del consejo escolar o la planificación de centro– como de cuestiones curriculares –como, por ejemplo, la resolución de problemas en el área de matemáticas o el trabajo científico en el área de ciencias naturales. En cada curso escolar se evalúan unos temas concretos y se aplica una prueba interna anual a los alumnos, elegida por los centros de entre los modelos preparados por la Administración.

En el curso 2001-2002, dentro del primer período señalado anteriormente, se aplican por primera vez las pruebas de competencias básicas *Cb10* y *Cb14* al final del segundo ciclo de Educación Primaria y del primer ciclo de Educación Secundaria Obligatoria respectivamente. En el curso 2002-2003, por último, un reducido número de centros de Formación Profesional, con el apoyo de un programa de calidad y mejora continua, se somete a auditorías llevadas a cabo por empresas externas de acuerdo con la norma ISO 9001.

La idea más relevante a destacar de este período es la generalización de la evaluación a todos los centros, su aplicación de forma sistemática a través de planes de evaluación trienales y la intensificación de la evaluación en los planes de trabajo de la Inspección.

El **segundo punto de inflexión, el curso 2003-2004**, supone un avance sustancial en la redefinición del modelo de evaluación. A partir de este curso, en Cataluña se impulsa un mayor grado de autonomía de los centros educativos y, a consecuencia de ello, la evaluación de centros adquiere un papel más importante. Al partir de un sistema educativo centralizado, con centros muy dependientes, durante este proceso de transición la evaluación está llamada a cumplir dos finalidades: por un lado, facilitar el cambio para que los centros alcancen mayores cotas de autonomía y, por otro, velar por el correcto rendimiento de cuentas, todo ello con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza ayudando más y mejor a los alumnos para que estos aprendan adecuadamente.

La orientación de la evaluación al cumplimiento de estas finalidades, junto con la revisión de las estrategias evaluativas que se venían aplicando hasta ese momento, dan lugar al nuevo enfoque de la evaluación. Varios estudios<sup>1</sup> contribuyen a la reflexión previa a este cambio; los aquí citados son muy coincidentes en cuanto a sus conclusiones y líneas de actuación sugeridas para mejorar la utilidad de la evaluación. Estas se recogen a continuación sintetizadas en tres grandes bloques:

1. Elaborar un plan de evaluación para **dar coherencia a las distintas evaluaciones** llevadas a cabo desde el Departamento de Educación de la Generalitat;
2. Proponer un enfoque más **global e integrado** de la evaluación de centros;

---

<sup>1</sup> Pallarés (2000), Mateo (2001) y Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu (2004).

### 3. Garantizar la **sostenibilidad** de la evaluación.

Estas aportaciones se erigen como marco de referencia en el momento de concretar un nuevo enfoque **más global e integrado de la evaluación**, sin por ello dejar de lado las evaluaciones parciales. Este nuevo planteamiento incrementa la complementariedad entre la evaluación interna y la evaluación externa, da más coherencia al conjunto de las acciones evaluativas que se realizan en los centros y permite optimizar los recursos para hacer más sostenible la evaluación.

Para implementar este nuevo enfoque se diseñan dos estrategias globales de evaluación: por un lado, la *Evaluación Global Diagnóstica de Centro* (EGD), que se aplica desde el curso 2004-2005 después de superar un pilotaje previo, y, por otro, el *Sistema de Indicadores de Centro* (SIC). Durante la confección de estas estrategias, las cuales se describen a continuación, se pone especial énfasis en lograr la máxima complementariedad entre ambas atendiendo al concepto de **integración**.

La primera de ellas, la **EGD**, aborda la evaluación del centro en su conjunto, aunque ello no implique la evaluación detallada de todos y cada uno de los aspectos susceptibles de ser evaluados que existen. En ese sentido, durante la fase de diseño de la EGD se consideraron las experiencias surgidas de la aplicación en otros contextos de metodologías globales distintas que no superaron los criterios de sostenibilidad por ser excesivamente exhaustivas. La EGD presenta, entonces, una **visión global y sistémica** detectando los puntos fuertes y débiles de los aspectos más relevantes que inciden en la calidad y funcionamiento del centro.

Dado que el hecho educativo es una realidad pluridimensional, interactiva y sistémica, la EGD contempla variables internas y externas de las siguientes dimensiones:

- **Contexto:** familias y alumnado, centro y características de la población;
- **Resultados:** aprendizajes del alumnado, cohesión social y nivel de satisfacción de la comunidad educativa;
- **Procesos:** gestión del aula, de la tutoría y de los procesos relacionados con el funcionamiento del centro (convivencia, coordinación y participación);
- **Recursos:** recursos formales, humanos y materiales.

La aplicación de la EGD se lleva a cabo utilizando estrategias e instrumentos que permiten primeramente acercarse a la realidad educativa para obtener una visión global a modo de fotografía panorámica y, en segundo lugar, profundizar en aspectos relevantes que inciden en la mejora de la calidad de la educación.

Por su lado, la segunda estrategia global de evaluación anunciada más arriba, el **SIC**, proporciona información cuantificable de un conjunto acotado de variables educativas, información que se actualiza todos los años para analizar la evolución del centro y hacer valoraciones comparativas respecto de otros centros. Estas variables se seleccionan de entre los contenidos de la EGD que aportan una información de naturaleza cuantitativa.

Así, pues, mientras que la EGD en su conjunto es una estrategia predominantemente comprensiva o cualitativa, el SIC tiene una orientación criterial o cuantitativa. Por esta razón, y por el papel que desempeñan en el **ciclo evaluativo y de mejora continua** que se describe más adelante, ambas estrategias resultan altamente complementarias.

Los resultados de las pruebas diagnósticas y de las pruebas de final de etapa que se aplican en Cataluña para conocer el nivel competencial de los alumnos están integrados en el SIC; se los considera, pues, indicadores críticos o clave, pero no los únicos existentes en este ámbito. En efecto, los centros, con la ayuda de los inspectores, analizan estos resultados competenciales en relación con otras variables de resultados, de procesos, de contextos y de recursos. La integración de los resultados de las pruebas competenciales en el SIC tiene así un efecto sinérgico que permite dimensionar la incidencia de las pruebas externas y del propio SIC en la mejora de la calidad de los centros.

Los resultados del SIC se valoran además en términos de valor añadido. De ese modo, los resultados de un centro se analizan siempre en relación con los obtenidos por otros centros de las mismas características, para lo cual previamente se establecen tipologías de centro en función de su nivel de complejidad considerando la información aportada a este respecto por los propios indicadores de contexto del SIC.

En cuanto a la aplicación del SIC, cabe decir que se trata de una estrategia de bajo coste y altamente sostenible, ya que una parte muy importante de su información se captura de las bases de datos de que dispone la Administración. El procedimiento para actualizar esa información todos los años es el siguiente:

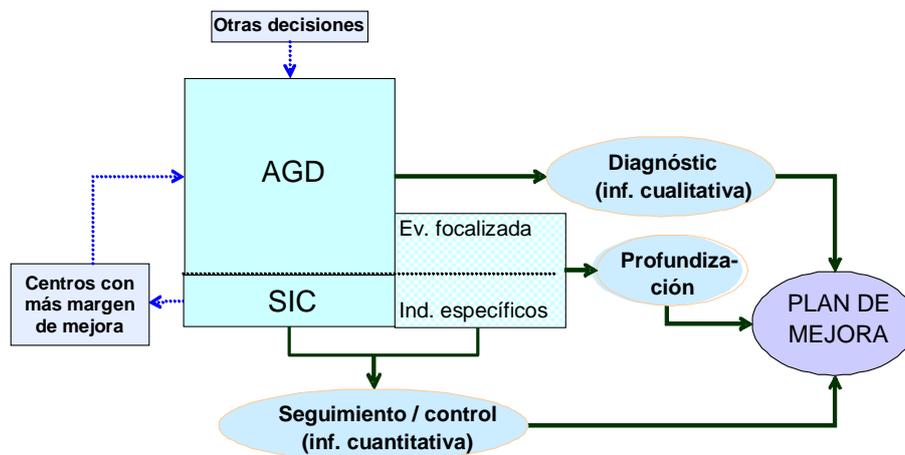
- El Departamento de Educación introduce la información procedente de sus bases de datos en una aplicación informática en línea a la que tienen acceso los centros y los inspectores;
- Cada centro educativo introduce la información complementaria procedente de su documentación;
- La inspección analiza y valida el conjunto de la información de cada centro.

La aplicación generalizada de los indicadores permite a los centros disponer de series históricas con la información recopilada a partir de su aplicación en cursos sucesivos. Esta información facilita la consolidación de una línea de trabajo en los centros educativos y la introducción de los cambios necesarios para mejorar la calidad del servicio que ofrecen.

## **II. La evaluación de centros: un enfoque integrado**

A las estrategias que con anterioridad venían aplicándose de manera aislada, es decir, con poca o ninguna relación entre ellas, se les añaden la EGD y el SIC. Del conjunto de todas ellas surgen el concepto de “**caja de herramientas**” y la pregunta “¿Cuál de estas estrategias es más útil para la evaluación de los centros?” La conclusión a la que se llega es que, indudablemente, todas ellas son útiles si se aplican de acuerdo a una determinada finalidad y en el momento adecuado, y se constata que su utilidad es aún mayor si se aplican de manera articulada con arreglo a un plan de evaluación lógico. De este modo, todas las estrategias actúan de forma sinérgica aportando un flujo de información que permite comprender mejor la realidad educativa del centro y disponer de más conocimientos para su mejora.

Figura 1: Enfoque integrado de la evaluación de centros



Mientras que la EGD aporta información para elaborar un diagnóstico de la situación del centro y que sirva de base sobre la que plantear las mejoras oportunas, el SIC proporciona datos comparables que permiten controlar el proceso de mejora, determinar si el centro está orientando adecuadamente su actuación para alcanzar los objetivos propuestos y, en última instancia, realizar los ajustes que fuesen necesarios.

El SIC proporciona información relevante sobre aquellos elementos de calidad generalmente aceptados en el contexto del sistema educativo catalán. Sin embargo, y dado que no existe un concepto unívoco de calidad, es importante que cada centro defina unos indicadores propios en función de su singularidad, de las prioridades establecidas en su proyecto educativo, de sus planes de mejora y de sus objetivos específicos, para obtener así información útil sobre los aspectos singulares de su proyecto.

Así, pues, los indicadores específicos y las evaluaciones focalizadas de carácter predominantemente interno permiten profundizar en algunos aspectos relevantes y diferenciales de la calidad de un centro en concreto. Todos deben ser centros educativos de calidad, pero esta última está sujeta a la apreciación de las personas, por lo que no debe valorarse tanto «la calidad» como «las calidades diferentes».

Entre los elementos que favorecen el enfoque integrado de la evaluación destacan los siguientes:

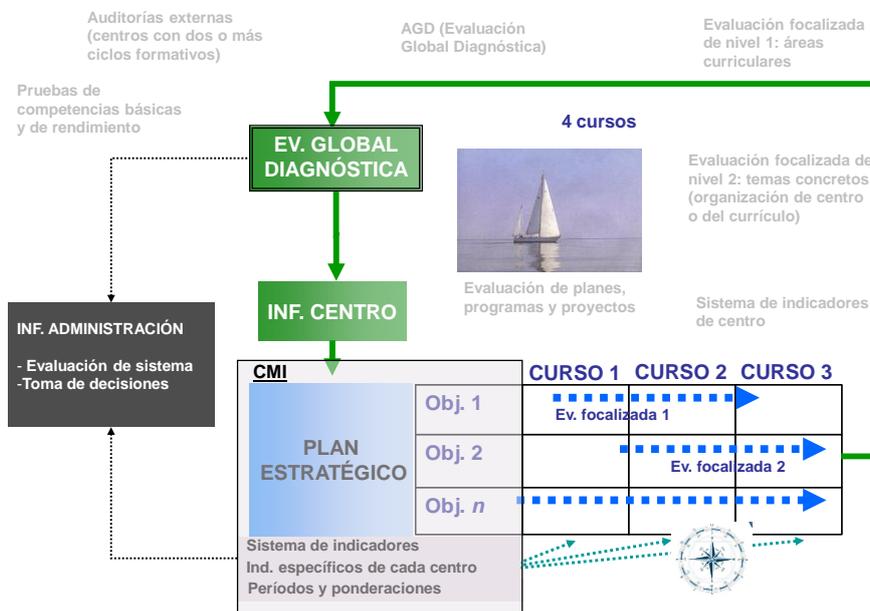
- **Los contenidos.** Los contenidos del SIC son un subconjunto surgido de los contenidos de la EGD. Ello facilita la aplicación de la EGD, ya que se dispone con antelación de una parte de la información facilitada por el SIC. Asimismo, la información proporcionada por el SIC permite seleccionar los centros menos eficientes para aplicar en ellos una EGD.
- **El enfoque cualitativo-cuantitativo.** Mientras que la EGD en su conjunto es una estrategia comprensiva o cualitativa, el SIC tiene una orientación criterial o cuantitativa, por lo que ambas se complementan.
- **La perspectiva interna-externa.** La mirada interna y externa se complementan para favorecer un mejor conocimiento de la realidad del centro.

- **La secuencia de aplicación:** Las diferentes estrategias se aplican siguiendo una secuencia lógica conforme a un plan que permite obtener una mejor información y un mayor conocimiento del que se obtendría si estas se aplicaran por separado y de manera independiente.

Este planteamiento integrado de la evaluación se operativiza a través del llamado **ciclo evaluativo y de mejora continua**, proceso que se inicia con la aplicación de una EGD –punto de partida para elaborar un plan estratégico–, se desarrolla durante cuatro cursos escolares y concluye con la aplicación nuevamente de la EGD una vez llevado a cabo el plan estratégico.

En la figura 2 pueden observarse diversas estrategias evaluativas –representadas con trazo tenue y en un segundo plano– que ilustran el concepto de «caja de herramientas». Con trazo más intenso, en color y en primer plano, el «ciclo evaluativo y de mejora continua» muestra el procedimiento que articula las distintas estrategias en una secuencia lógica que favorece la optimización de la evaluación.

Figura 2: El ciclo evaluativo y la mejora continua. Integración de perspectivas

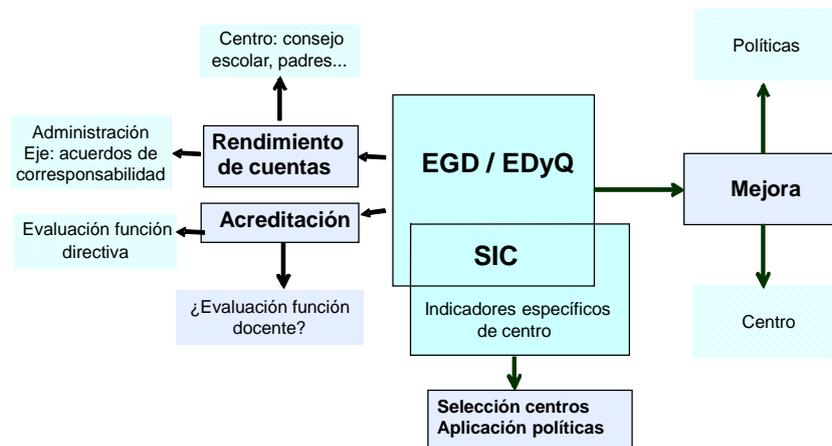


En el transcurso del ciclo evaluativo y de mejora continua, el centro puede aplicar evaluaciones focalizadas que le permitan profundizar en el conocimiento de temas concretos relacionados con su plan estratégico, como, por ejemplo, la coordinación en el centro, el clima y la convivencia o el aprendizaje de la lectura y de la escritura. Asimismo, el centro dispone de otras estrategias para controlar y revisar la ejecución del plan estratégico y valorar sus resultados, como los indicadores de centro y el cuadro de mando integral, en adelante CMI<sup>2</sup>. En otras palabras, se trata de aprovechar la complementariedad de un conjunto de estrategias –la «caja de herramientas»– que el centro tiene a su disposición para obtener un conocimiento más preciso de su realidad.

<sup>2</sup> El concepto de CMI deriva de las aportaciones hechas por Kaplan y Norton en la década de 1990 y permite reunir en un mismo dispositivo los elementos de planificación y los indicadores para controlar el resultado de esta.

El hecho de que el sistema de indicadores se aplique a todos los centros, con la participación de los agentes internos y externos y siguiendo una misma metodología permite la utilización de la información generada para satisfacer diferentes necesidades. Ello tiene como consecuencia una optimización de la relación coste-beneficio de la evaluación (véase la figura 3).

Figura 3: Finalidades de la evaluación



La figura muestra cómo la información generada específicamente por la EGD y el SIC se utiliza para finalidades tales como:

- **La mejora.** La información obtenida mediante la EGD y el SIC sirve para incrementar la calidad del servicio que ofrece el centro y permite elaborar informes globales para conocer el funcionamiento de algunos aspectos del sistema y así aplicar políticas educativas más eficientes.
- **El rendimiento de cuentas.** Gozar de una mayor autonomía de centro conlleva asumir una mayor responsabilidad y la obligación de rendir cuentas ante la comunidad educativa y la Administración. La información generada por la EGD y el SIC permite satisfacer esta necesidad.
- **La acreditación.** En la evaluación de la función directiva la información que aportan la EGD y el SIC permite conocer el resultado de la aplicación de los objetivos planteados en el Proyecto de Dirección. Por su lado, la acreditación de la evaluación docente se encuentra en Cataluña en fase de diseño y debe superar aún algunas dificultades de tipo legal.

Atendiendo a lo expuesto anteriormente, se puede concluir que el enfoque integrado de la evaluación y la optimización coste-beneficio son los dos elementos más importantes que favorecen la **utilidad** y la **sostenibilidad** de la evaluación.

### III. Aplicación del modelo: elementos de gestión

En la aplicación del modelo se distinguen algunos elementos logísticos esenciales que facilitan la gestión del proyecto. Así como en primer lugar surgen las ideas, los conceptos y el enfoque, para desarrollar un proyecto con éxito deben preverse cuidadosamente tres elementos fundamentales:

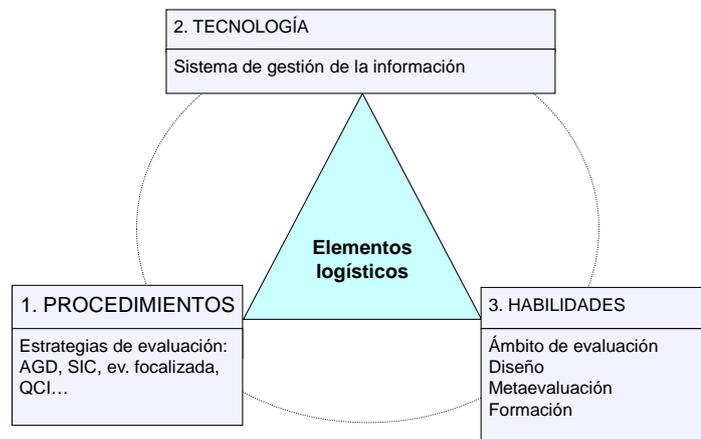
1. Los procedimientos para su ejecución;
2. La tecnología de apoyo;
3. Las habilidades de las personas que van a llevarlo a cabo.

De los **procedimientos** ya se ha hablado ampliamente más arriba: la EGD, el SIC, el CMI, la evaluación focalizada e, indefectiblemente, lo que podría denominarse «el procedimiento de procedimientos», es decir, **el ciclo evaluativo y la mejora continua**.

En cuanto a la **tecnología**, es decisivo disponer de programas informáticos potentes para gestionar de un modo rápido y riguroso toda la información y conocimientos generados.

Figura 4: Aplicación del modelo: elementos de gestión

#### Aplicación del modelo: elementos de gestión



La capacidad de un centro para mejorar depende de su habilidad para capturar los datos adecuados, organizarlos en un contexto determinado para convertirlos en información y difundirlos rápidamente en el seno de la organización para generar conocimiento e incidir en la creación de valor.

En la actualidad, la Inspección Educativa de Cataluña dispone de un sistema de gestión de la información que permite diseñar evaluaciones, recoger información en línea, procesarla y facilitar su consulta a las diferentes audiencias: centros, inspectores y Administración.

Para abordar el tercer y más importante elemento, **las habilidades** —el de mayor impacto en la utilidad de la evaluación—, en el curso 2003-2004 se crea el grupo de trabajo «Ámbito de Evaluación», integrado por 22 inspectores que representan a las diez inspecciones territoriales. A nivel operativo, se crean otros grupos de trabajo más

reducidos para generar propuestas de mejora del diseño y la aplicación de la evaluación.

Para finalizar con un apunte crítico, cabe decir que el modelo de inspección existente en Cataluña, y posiblemente en el resto de España, no favorece la calidad de la evaluación. Unas mismas personas no pueden acometer con rigor múltiples tareas de forma simultánea: los inspectores que evalúan no deberían ser los mismos que supervisa o prestan apoyo a los centros. La simultaneidad de roles no facilita ni la objetividad ni la eficiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

**Amorós C. y García, E.** (2010) *Las evaluaciones diagnósticas en Cataluña*. Monográficos Escuela, febrero 2010.

**Bullich, R. y Pallarés, S.** (2006) *L'avaluació de centres*, Quaderns d'avaluació, número 5, Barcelona, Generalitat de Catalunya, Departament d'Educació.

**Bullich, R. y Pallarés, S.** (2009) *Com podem utilitzar els centres educatius la informació que aporten els indicadors*. Suplement de *Guix*, núm. 355, juny 2009. Publicado en castellano en la revista *Aula*.

**Casanova, M.A.** (2007). "Hacia la selección de indicadores críticos en los centros docentes", revista *Avances en supervisión educativa*, núm 7. (<http://www.adide.org/revista>).

**Consell Superior d'Avaluació del Departament d'educació de la Generalitat de Catalunya.** (2005) *Pla d'avaluació. Projecte del Departament d'Educació*. Barcelona, Generalitat de Catalunya, Departament d'Educació.

**Consell Superior d'Avaluació del Departament d'educació de la Generalitat de Catalunya.** (2004) *Llibre Blanc. Estudi descriptiu sobre les avaluacions de sistema i de centres a partir de 1995*.

**Mas, C.** (2010) *Inspección de educación y autonomía de centros*. CEE participación Educativa marzo 2010, pp. 116-126.

**Mateu, J.** (2001) *Dictamen sobre el pla d'avaluació externa de centres del Departament d'Ensenyament*.

**Nevo, D.** (1997) *Evaluación basada en el centro*. Bilbao, Ed. Mensajero.

**Pallarés, S.** (2000) *De la metaavaluació als nous plantejaments de futur*. Generalitat de Catalunya, Departament d'Ensenyament.

**Pallarés, S.** (2010) "Autonomía de centros y evaluación". Organización y Gestión Educativa, núm 5. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación.

**Pallarés, S.** (2011) "Els indicadors de centre: una moda o una nova cultura de gestió basada en el coneixement?" Revista Guix, Núm. 376, juliol-agost 2011; publicado en castellano en la revista *Aula*.

**Pallarés, S. et al.** (1999) *La inspección del siglo XXI: modelo de evaluación en tres triángulos*. Actas del cuarto Congreso estatal de ADIDE, Sevilla.

**Pallarés, S. y Bullich, R.** (2007) "La evaluación de centros docentes: un enfoque integrado", revista *Avances en supervisión educativa*, núm 5.  
(<http://www.adide.org/revista>).

**Stake, R.** (2006) *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona, Graó.

**Stufflebeam, D.L. et al.** (1995) *Evaluación sistemática*. Barcelona, Paidós.

**Tiana, A.** (2003) "Indicadores de evaluación en educación". Actas de las IV jornadas de Inspectores de educación de ADIDE. Consejería de Educación, Madrid.