



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN  
CULTURA Y  
DEPORTE



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

# INFORME DE EVALUACIÓN DEL CURSO

## FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Manuel Álvarez Fernández  
Director del Curso



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

## ÍNDICE

<b>I. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>pág. 3</b>
<b>II. DATOS DE POSICIÓN.....</b>	<b>pág. 4</b>
<b>III. DATOS DE LOS CUESTIONARIOS DE PROFESORES Y ALUMNOS.....</b>	<b>pág. 7</b>
<b>IV. PROPUESTAS A MODO DE SUGERENCIA PARA MEJORAR EL CURSO.....</b>	<b>pág. 17</b>
<b>ANEXOS DEL INFORME.....</b>	<b>pág. 22</b>
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO DEL PROFESORADO.....</b>	<b>pág. 23</b>
<b>ANEXO 2. JUSTIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL PROFESORADO.....</b>	<b>pág. 27</b>
<b>ANEXO 3. CUESTIONARIO Y RESULTADOS DE SATISFACCIÓN PARA ALUMNOS.....</b>	<b>pág. 32</b>
<b>ANEXO 4. VALORACIONES DE ALUMNOS.....</b>	<b>pág. 38</b>
<b>ANEXO 5. MODELO REJILLA EVALUACIÓN CRITERIAL.....</b>	<b>pág. 40</b>

## I. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

---

### Marco normativo y objetivos del informe

El presente informe de evaluación del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva se lleva a cabo en el marco de las siguientes normas: Artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, modificado por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. El Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre de 2014 que desarrolla el anterior artículo y la Resolución 16 del abril de 2015, de la Secretaría de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades por la que se convoca el curso.

El objetivo de esta evaluación es recoger suficientes datos, percepciones y sugerencias que permitan elaborar propuestas de mejora dirigidas a las instituciones responsables del MECD, INAP y Consejerías de las CC.AA para la implementación de futuras acciones de formación y certificación de directores y directoras de centros educativos.

Así mismo se propone hacer llegar el informe completo a las personas implicadas en la acción formativa (profesores alumnos, profesores tutores, ponentes y gestores) que han intervenido a través de las distintas herramientas de recogida de datos como reconocimiento a su alto nivel de compromiso y generosa colaboración a lo largo de todo el proceso.

## II. DATOS DE POSICIÓN

---

### Respecto al alumnado

A la convocatoria del curso por resolución de la secretaria de Estado de Educación antes mencionada, se presentan 1.197 solicitudes procedentes de todas las comunidades autónomas, de los cuales fueron seleccionados 150 solicitantes ateniendo a los siguientes méritos: de antigüedad (2 puntos), trayectoria profesional (4 puntos por formar parte formar parte de equipos directivos y coordinación de equipos docentes), formación académica (dos puntos por doctorado, master, premios extraordinarios) Otros méritos (2 puntos por premios relacionados con la mejora de la enseñanza.

La distribución por comunidades autónomas de los 150 seleccionados es la siguiente:

- Comunidad de Madrid	82 admitidos
- Comunidad de Andalucía	32 admitidos
- Comunidad de Murcia	16 admitidos
- Comunidad de Valencia	6 admitidos
- Comunidad de Cataluña	2 admitidos
- Comunidad de Castilla y León	5 admitidos
- Comunidad de Castilla la Mancha	3 admitidos
- Comunidad de Galicia	1 admitido
- Comunidad de Extremadura	3 admitidos
- Comunidad de Asturias	1 admitido

La distribución por género es de 79 mujeres y 71 hombres.

### Respecto al profesorado (tutores, coordinadores, ponentes y autores)

Procedencia profesional:

Procedentes de la universidad	(11)
Procedentes de la Inspección	(9)
Procedentes de la dirección	(8)
Especialistas Freelance	(2)

Procedencia por Comunidades Autónomas.

Comunidad de Cataluña	9
Comunidad de Madrid	9
Comunidad del País Vasco	4
Comunidad de Andalucía	2
Comunidad Castilla y León	2
Comunidad de Galia	1
Comunidad de Murcia	1
Comunidad Islas Baleares	1
Comunidad de Aragón	1

Distribución por género: 11 mujeres y 19 hombres.

## Temporalización y agenda del curso

El curso estaba previsto en su diseño inicial para desplegar las 150 horas de trabajo a lo largo de 11 meses, desde el 12 de enero del 2015 al 12 de diciembre del mismo año. Por razones ajenas a nuestra voluntad, la resolución de convocatoria no se publicó en el BOE hasta el 16 de abril. Esta demora y el respeto a los plazos establecidos en el procedimiento administrativo de selección de alumnos nos obligó a inaugurar la actividad formativa cinco meses más tarde, el 27 de junio y cerrar la plataforma el 28 de diciembre de 2015 con el fin de facilitar el trabajo a tutores y alumnos del módulo VI.

Debido a la necesidad de comprimir al máximo el calendario nos vimos obligados a reducir los tiempos de trabajo en detrimento del feedback previsto para cada módulo. Así, el trabajo tanto para alumnos como tutores se desarrolló de la siguiente agenda:

<b>Módulo I</b>	<b>El Proyecto de Dirección (Transversal)</b>	27 de junio a 28 de noviembre
<b>Módulo II</b>	<b>Rendición de cuentas y calidad educativa</b>	27 de junio a 13 de septiembre
<b>Módulo III</b>	<b>Marco normativo aplicable al centro educativo</b>	13 de septiembre a 3 de octubre
<b>Módulo IV</b>	<b>Organización y gestión del centro docente</b>	3 de octubre a 24 de octubre
<b>Módulo V</b>	<b>Gestión de los recursos</b>	24 de octubre a 28 de noviembre
<b>Módulo VI</b>	<b>Factores clave para la dirección eficaz</b>	28 de noviembre a 28 de diciembre

## Estándares de calidad tenidos en cuenta a la hora de elaborar las herramientas

Para diseñar el proceso e instrumentos de evaluación se ha tenido en cuenta los estándares que según los estudios más recientes definen la eficacia, satisfacción y resultados de calidad de los programas de formación y actualización de los profesionales.

Se entiende por estándar el conjunto de criterios o parámetros que indican que algo es de calidad. Los estándares, fijan las normas mínimas a las que deben ajustarse las conductas o productos para ser eficaces, útiles, seguros y fiables.

Los estándares tenidos en cuenta a lo largo del proceso de evaluación son los siguientes:

- Estándar de diseño y planificación del curso
- Estándar de selección y gestión del personal facilitador (autores de las unidades, ponentes, coordinadores y sobre todo tutores de cada módulo)
- Estándar del desempeño de los tutores
- Estándar de metodología mixta (presencial y en red) del proyecto
- Estándar de gestión y dirección de la actividad formativa
- Estándar de Gestión mediante proyectos

Cada uno de estos estándares se explica a través de un conjunto de criterios (entre tres y cinco) que figuran como indicadores de excelencia del estándar.

## Metodología del proceso de evaluación del curso

Con el fin de acceder a la opinión, percepción y sobre todo, al nivel de satisfacción de la mayor parte de las personas implicadas en el programa (alrededor de ciento ochenta sujetos entre alumnado y profesorado) hemos optado por una metodología mixta de herramientas de carácter cuantitativo que facilitan el análisis estadístico y otra de carácter cualitativo que llamaremos “evaluación criterial de estándares”. De esta forma podemos contar con datos estadísticos y opiniones subjetivas que matizan y enriquecen los datos.

Los cuestionarios dirigidos a los alumnos además de los ítem que hacen referencia a los estándares, evalúan la actuación de los tutores por expresa petición de estos, sin embargo no cuentan con una opción para expresar a modo de reflexión sus opiniones sobre el funcionamiento y resultados del curso. Una muestra tan amplia podía complicar en exceso el informe. Ello no ha impedido que una treintena de alumnos hayan enviado sus opiniones y sugerencias a través del foro de la plataforma y que tendremos en cuenta en el capítulo de sugerencias del presente informe. El cuestionario de los profesores tutores sí contempla la posibilidad de expresar sus opiniones y todos los que lo han contestado el cuestionario han cumplimentado el epígrafe 5 que pide la justificación de tu experiencia como tutor o tutora del curso.

Finalmente, con el fin de recoger, analizar y debatir los datos se ha llevado a cabo una sesión de triangulación que en principio se contempló como evaluación de 360 ° y que por razones de método y sobre todo de tiempo la convertimos en sesión de focus group al que asistieron cuatro alumnas procedentes de Murcia, Ávila y Madrid, cuatro profesores tutores procedentes de Sevilla, País Vasco y Madrid y cuatro representantes de las instituciones responsables en convenio del curso procedentes del INAP, el INTEF, el Ministerio de Educación y la dirección del curso.

### El proceso seguido para la elaboración del presente informe ha sido el siguiente:

1. Identificación de estándares de calidad que definirán el contenido del informe
2. Redacción y validación de herramientas de los cuestionarios de alumnos y profesores tutores y de la herramienta de evaluación criterial de estándares
3. Cumplimentación de los dos cuestionarios (alumnos y profesores) a través de la plataforma
4. Envío de la herramienta de evaluación criterial de estándares a los miembros que participarán en la sesión presencial de 360°
5. Celebración de la sesión presencial de evaluación en la sede del INAP de los miembros elegidos para la sesión de 360° que posteriormente plateamos como de triangulación.
6. Análisis de datos (porcentajes, sugerencias, opiniones, percepciones) y elaboración de informes parciales.
7. Elaboración del informe final de sugerencias por el director del curso.

### III. LOS DATOS DE LOS CUESTIONARIOS DE PROFESORES Y ALUMNOS

---

En el anexo nº 1 aparece la herramienta en forma de cuestionario elaborado y validado para recoger información del profesorado del curso que ha ejercido la función de la tutoría. Han contestado 23 de 25 profesores y profesoras. Se observa una evidente unanimidad en la percepción y satisfacción que ha supuesto la experiencia como formadores tanto con el nuevo modelo mixto (presencial y en red) como con el resto de los estándares de calidad.

No se ha podido contar con la opinión de los 5 tutores y tutoras del Módulo VI por razones de gestión de la plataforma.

#### 3.1. Los datos significativos del cuestionario de profesores

##### 1º En cuanto al diseño del curso

- El 90% considera que tanto los contenidos como el marco conceptual que lo inspiran responde a las necesidades de formación de los futuros directivos.
- El 97% considera un acierto que se evalúen las actividades y los proyectos y que la calificación global del curso conste en el certificado o diploma del mismo.
- El 87% valora la metodología mixta que define el modelo de formación presencial y en red. En concreto se considera oportuno la combinación entre aprendizaje conceptual que provoca la reflexión personal y sobre todo la transferencia a su propio contexto y a su práctica tanto en las actividades de formación como en la elaboración de proyectos que vinculan el aprendizaje a la realidad de sus centros.
- La gestión del tiempo ha sido la parte peor evaluada del estándar de diseño. El 71% considera, igual que el alumnado, que el tiempo previsto para la formación (tanto presencial en red) ha sido escaso y no bien calculado.

##### 2º En cuanto a la organización y dirección del curso

- El 90% considera que la plataforma Moodle ha respondido a sus expectativas y ha facilitado el trabajo de la tutoría en red.
- El 96% se ha sentido bien atendido por el personal responsable del INAP que ha facilitado el trabajo en todo momento gestionando los espacios, la tecnología y la información.
- El 96% ha visto en la dirección a un facilitador que de forma flexible ha ayudado a solucionar los problemas e imprevistos así como a tener informados e implicar a todo el personal en el funcionamiento del curso.

##### 3º En cuanto al desempeño de la tutoría en red

- El 93% considera que la calidad del curso ha dependido de la competencia profesional de los compañeros tutores y tutoras que han colaborado activamente en el desarrollo y en la buena marcha de la actividad de formación.
- Al 91% le parece un valor añadido y un indicador de éxito el perfil de tutor y tutora elegido como facilitador, apoyo y coach del trabajo del alumnado.
- El 90% piensa que ha sido un acierto introducir los módulos en las sesiones presenciales con una conferencia que ha proporcionado al alumnado el marco conceptual del trabajo en red.
- El 87% considera proporcional la correlación entre tiempo, número de participantes por tutor y retribución económica.

#### **4º En cuanto a resultados**

- El 91% considera que su experiencia como tutor/tutora del curso le ha proporcionado un conocimiento interesante sobre el modelo mixto de formación y el manejo de las tecnologías.
- El 91% piensa que se han conseguido los objetivos previstos en el programa que ha supuesto un paso adelante en la sensibilización de los alumnos participantes en la importancia de una dirección profesional.
- El 97% cree que el trabajo en el seno de su módulo ha sido gratificante, profesionalmente enriquecedor porque ha estado bien coordinado.
- El 96% valora su experiencia como altamente positiva.

**A continuación y de forma muy esquemática se presenta la justificación de la experiencia positiva de los profesionales formadores que han contestado el cuestionario, así como las sugerencias para mejorar el modelo de formación.**

En el Anexo nº 2 pueden verse el total de sugerencias.

### **Puntos fuertes**

#### **DIRECCIÓN Y PERSONAL DEL INAP**

Ha sido importante para la organización y funcionamiento del curso que la dirección de la acción formativa haya coordinado a los responsables del INAP y del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (INTEF).

#### **BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA PLATAFORMA**

El personal de mantenimiento de la plataforma y el informático nos ha facilitado el trabajo respondiendo rápido y con paciencia a nuestras dudas y dificultades informáticas.

#### **PROFESORES Y CONFERENCIAS**

Las conferencias han sido consideradas de alto nivel por una parte importante del alumnado expresado a través de las felicitaciones que hacían llegar tanto a los conferenciantes como a la dirección.

#### **ADECUACIÓN PRESENCIAL Y EN RED**



La relación del tiempo entre la parte presencial y en red ha sido bien considerada en general, sobre todo teniendo en cuenta que el 50% de los alumnos se desplazaban desde otras autonomías. También se ha valorado como positivo que las sesiones se celebraran los sábados.

#### BIEN EL DISEÑO Y MODELO FORMACIÓN EFICAZ Y DE IMPACTO

Este aspecto ha sido uno de los más valorados por el profesorado que lo considera un acierto y que responde a la demanda de los docentes en general de combinar contenidos y conferencias de calidad con una preocupación constante por transferir estos a la práctica y contexto profesional de los participantes.

#### IMPLICACIÓN DEL ALUMNADO

Este aspecto ha sido reiteradamente muy bien valorado por los profesores tutores y tutoras, ha sorprendido la asistencia y puntualidad a las sesiones presenciales, el sentido de disciplina a la hora de respetar las agendas y enviar las actividades, la elaboración masiva de las actividades de profundización que eran voluntarias, el enorme esfuerzo que les ha supuesto terminar el curso, la motivación y sentido del compromiso a la hora de realizar los planes de mejora.

#### EXPERIENCIA POSITIVA ENRIQUECEDORA

La mayor parte de los profesores hace hincapié en que el curso le ha supuesto un aprendizaje que considera enriquecedor y generalizable.

#### BUENA COORDINACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TUTORES POR PARTE DIRECCIÓN

Se hace hincapié igualmente en la aportación de una dirección presente siempre en el proceso de formación tanto en la fase presencial como en red, flexible y facilitadora.

#### MARCO CONCEPTUAL Y CONTENIDOS MUY BIEN VALORADOS POR ALUMNOS

Los tutores han percibido que el alumnado profesional ha considerado de enorme interés la elección de contenidos no solo a nivel del Módulos sino también el despliegue de estos en las distintas unidades.

### Sugerencias del profesorado para una mejora del modelo

#### GESTION DEL TIEMPO Y AJUSTE DE LAS HORAS CERTIFICADAS

Se debería haber contemplado la alternativa de créditos (ECTS Unidad 25 horas) que comprenden toda la actividad que conduce al aprendizaje. Por razones conocidas los alumnos han tenido que realizar las 150 horas programadas para un año natural tan solo en seis meses, lo que ha supuesto un sobreesfuerzo que hemos tenido que paliar reduciendo alguna actividad a mitad del curso.

#### ADECUACIÓN DE MATERIALES Y SU PRESENTACIÓN

Se ha observado falta de coordinación en la presentación de materiales y de las unidades en general. El alumno debía adaptarse en cada módulo a un estilo diferente de presentación del material de estudio. Se sugiere homogeneizar la presentación de las unidades y módulos dando un formato parecido.

#### LAS TUTORÍAS TRANSVERSALES NO HAN PERMITIDO UNA RELACIÓN PERSONAL CON LOS ALUMNOS

La tutoría transversal contemplada sobre todo para el caso de tutores especialistas (Módulo V) suponía que cada tutor hacia seguimiento a ciento cincuenta alumnos, lo cual dificultaba una relación mas continua y personal con el alumno como en el resto de los módulos.

#### EL MODULO II SOBRE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Los alumnos han considerado el módulo II demasiado teórico con actividades excesivamente largas.

#### UN PLAN DE MEJORA COMO TFC

Algunos tutores sugieren que el Trabajo Fin de Curso debería dar la opción a los alumnos de elegir el tema.

#### LA TRANSFERENCIA AL CONTEXTO DEBERÍA ENTENDERSE COMO PRÁCTICAS CON DIRECTIVOS EXPERIMENTADOS

Otros tutores plantean la posibilidad de contar con tutores de prácticas (directores con amplia experiencia y prestigio reconocido) que hicieren el seguimiento y apoyo de los futuros directores).

#### INCLUIR OTROS TEMAS SOBRE RELACIONES HUMANAS Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Se echa en falta temas relacionados con la gestión de las relaciones humanas como reconversión de conflictos, dirección de reuniones, animación y motivación, control y seguimiento, etc..

#### MÁS HORAS PRESENCIALES CON TRABAJO EN EQUIPO

Hay tutores que consideran demasiado ajustado el tiempo dedicado a las sesiones presenciales. Hubieran preferido contar con más tiempo para generar trabajo en equipo con continuación a través de los foros que facilita la plataforma.

#### CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y COORDINACIÓN DE CRITERIOS DE CORRECCIÓN

Se han observado disfunciones a la hora de evaluar actividades y proyectos de mejora. Se sugiere una mayor coordinación entre los tutores de cada módulo y un seguimiento más cercano por parte de la dirección del curso.

#### POTENCIAR EL FORO DE ALUMNOS PARA DEBATIR TEMAS DE INTERÉS

Sólo en dos módulos se han habilitado desde la coordinación de los mismos debates sobre temas controvertidos. La experiencia ha sido considerada como muy positiva por el número y calidad de las intervenciones. Se sugiere extenderlo en el futuro a todos los módulos.

#### APLICACIÓN DE LAS TIC PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LAS UNIDADES

Se sugiere para las siguientes ediciones del curso aplicar la tecnología propia de la TIC para la presentación de la parte conceptual de las unidades, así como contar con más exposiciones en videoconferencia, etc..

### 3.2. Los datos significativos del cuestionario del alumnado

Este cuestionario lo han contestado 116 alumnos y alumnas de los ciento cuarenta y uno que han finalizado el curso. En conjunto el alumnado valora muy positivamente la experiencia y modelo del curso que acaban de terminar eligiendo las opciones de acuerdo (8) y muy de acuerdo (9 y 10) para la totalidad de los criterios, excepto en el caso del ítem sobre el tiempo como veremos a continuación:

#### En cuanto al estándar sobre el diseño del curso

- El 91% está de acuerdo con el programa del curso y los contenidos que le han servido para mejorar su conocimiento sobre la dirección escolar.
- El 78% considera que la metodología mixta (presencial y en red) le ha facilitado el aprendizaje.
- El 80% considera que el modelo *de comprensión, reflexión y transferencia* responde a sus expectativas de lo que debe ser un proceso de aprendizaje profesional.
- El 88% considera eficaz la asociación de conocimientos específicos, realización de actividades y proyectos de mejora.
- El 55% piensa que la gestión del tiempo ha sido la correcta.

#### En cuanto a la organización y dirección del curso

- El 87% valora la gestión de la plataforma Moodle como buen recurso para comunicarse con sus tutores.
- El 89% valora positivamente el funcionamiento del INAP y la gestión de su tecnología.
- El 91% valora muy positivamente la atención, acogida e información por parte del personal responsable del INAP.
- El 93% considera que la recepción, acceso y control del INAP ha sido ágil, eficaz y flexible.
- El 90% considera que la dirección del curso ha actuado como un facilitador que ha resuelto los problemas y dificultades.

#### En cuanto a la actuación de los tutores y tutoras y demás facilitadores

- El 86% consideran que en general los tutores han sido amables, flexibles y eficaces, facilitándoles el trabajo.
- El 81% considera que los tutores les han proporcionado un feedback que les ha ayudado a reflexionar y enriquecido personalmente.
- El 85% considera que siempre que han necesitado orientación y asesoramiento los tutores han respondido eficazmente.
- El 82% considera que la valoración de las actividades realizada por los tutores se ha atendido a los criterios previamente establecidos.
- El 81% considera que los conferenciantes de cada módulo han aportado una visión conceptual funcional y de alto nivel.

**En cuanto a los resultados**

- El 90% piensa que el curso les ha aportado conocimientos específicos interesantes sobre el ejercicio de la función directiva.
- Al 89% la experiencia del curso le ha animado a desempeñar algún día la función directiva y el ejercicio del liderazgo.
- El 91% considera importante una dirección profesional para el ejercicio de un liderazgo educativo.
- El 85% cree que el curso le ha dado la posibilidad de desarrollar habilidades de dirección y liderazgo.
- El 83% considera que los contenidos del curso son útiles para el ejercicio de la función directiva.
- En cuanto a la valoración global del curso, el 82% lo considera muy bueno.

En los ANEXOS nº 3 y 4 pueden verse respectivamente el cuestionario y las valoraciones más personales seleccionadas entre las muchas que han llegado a los tutores o a la dirección.

Por expreso deseo de los tutores también ha sido evaluada su tutoría personal por parte de los alumnos. Esta evaluación personal ha sido enviada por la dirección del curso a cada uno de ellos. A continuación presentamos los ítem y la valoración global de los tutores de cada módulo. Los ítem que configuran el estándar de calidad de la actuación facilitadora de los tutores son los siguientes:

**Asequibilidad de los tutores/as**

*Cuando he tenido algún problema he podido acceder fácilmente al tutor*

**Calidad y utilidad de las comunicaciones.**

*Cuando lo he necesitado me ha ayudado a entender y a mejorar las actividades y a realizar el proyecto de mejora*

**Seguimiento, y evaluación**

*Las valoraciones del tutor han sido justificadas y en caso necesario argumentadas*

**Motivación e implicación**

*Cuando me he sentido desbordado/a por el trabajo el tutor/a me ha animado.*

La valoración global obtenida por los tutores de cada módulo es la siguiente:

MÓDULO	CONTENIDO	VALORACIÓN TUTORES
Módulo I	El Proyecto de Dirección (Transversal)	9,2
Módulo II	Rendición de cuentas y calidad educativa	8,2
Módulo III	Marco normativo aplicable al centro educativo	8,3
Módulo IV	Organización y gestión del centro docente	8,4
Módulo V	Gestión de los recursos	8,8
Módulo VI	Factores clave para la dirección eficaz	8,5

### 3.3 Datos proporcionados por la evaluación criterial de estándares

Esta herramienta va dirigida solamente a los miembros que componen el equipo de evaluación de estándares. La intención era en principio aplicar el modelo de evaluación 360° que permite a los responsables y agentes de un programa recibir información cualitativa sobre su desempeño al obtener aportes desde todos los ángulos de la gestión: compañeros, colaboradores, clientes internos y externos, así como de los jefes superiores o inmediatos. La evaluación 360° es una herramienta de retroalimentación para el desarrollo profesional.

La obligada premura, a la hora de finalizar el programa antes del 18 de diciembre del presente año fiscal y presupuestario, obligó a simplificar el modelo por el de la **evaluación triangular** ya clásica en investigación-acción que sirve más que para evaluar competencias y desempeño, para valorar situaciones de aprendizaje o programas. Se llama triangulación porque intervienen observadores internos, en este caso los usuarios del programa, el profesorado como agentes facilitadores directos y la institución como observador externo que no ha participado en el desarrollo del proceso de aprendizaje pero sí en su diseño y planificación.

Como herramientas que faciliten a los participantes la reflexión y la propuesta de mejora se aplica la evaluación criterial de estándares. Se entiende por estándar como ya se dijo en su momento, el conjunto de criterios o parámetros que indican que algo es de calidad. Los estándares, fijan las normas mínimas a las que deben ajustarse las conductas o productos para ser considerados como eficaces, útiles, seguros y fiables. Para poder observar la calidad de cada uno de ellos se incorporan un conjunto de criterios previamente definidos en el diseño y planificación del programa. Los estándares y sus criterios son los siguientes:

1. Criterios de excelencia para el Estándar de diseño y planificación del curso  
*El diseño y despliegue del programa de formación se ha llevado a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de excelencia: orientación hacia la práctica teniendo en cuenta el contexto del alumno, personalización y evaluación formativa*
2. Criterios de excelencia para el Estándar de selección y gestión del personal facilitador: *La selección del personal facilitador se realiza con criterios de competencia y desempeño: experiencia previa, conocimientos y pericia profesional*
3. Criterios de excelencia para el Estándar del desempeño de los tutores  
*La actuación de los tutores se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de excelencia: amabilidad e implicación, asesoramiento personal y flexibilidad.*
4. Criterios de excelencia para el Estándar de metodología del proyecto  
*La metodología del proyecto se ha llevado a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de excelencia: combinación presencial y en red, sistematización del conocimiento, reflexión y transferencia al contexto del centro mediante la realización de proyectos de mejora*

5. Criterios de excelencia para el Estándares de gestión y dirección de la actividad formativa *La dirección y gestión del programa se ha llevado a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de excelencia: liderazgo, presencia facilitadora, solución de problemas y motivación*
6. Criterios de excelencia para es estándar Gestión mediante proyecto de dirección *El proyecto de dirección, como trabajo final del curso, se ha podido desarrollarse de manera transversal, teniendo en cuenta los siguientes criterios de excelencia: apoyo personal de un tutor durante todo el proceso, estrategias claras y diversidad de herramientas y recursos para elaborarlo*

En el Anexo 5 aparece el modelo de herramienta con la que trabajaron los miembros del equipo evaluador compuesto por las siguientes personas representantes de los tres estamentos implicados con distintos roles en el proceso de formación: Por parte de los alumnos: Doña Antonia Cascales, de Murcia, Doña M<sup>a</sup> Ángeles García, de Madrid, Doña M<sup>a</sup> del Carmen Alonso de Ávila y Doña Marian Álvarez de Madrid  
Por parte del profesorado D. Antonio Montero, de Sevilla, D. Santiago Sánchez, D. Joaquín Rodríguez de Madrid y Doña M<sup>a</sup> Begoña Peña del País Vasco.  
Por parte de la Administración: D. Avelino Sarasúa, (MECD), D. Fernando Martín (INAP) Doña Mari José Paz (MECD-INTEF) y D. Manuel Álvarez (Dirección)

El objetivo de la reunión es proporcionar opiniones, percepciones e información cualificada que pueda debatirse para que la dirección pueda elaborar un informe contrastado de la marcha (organización y funcionamiento) y de los resultados del curso. Cada participante recibió con tiempo suficiente la herramienta que aparece en el anexo 4. y valoró cada estándar teniendo en cuenta los criterios que lo definen justificando sus percepciones (Baja, media, alta u optima) con evidencias y ejemplos. Para ello ha podido recurrir a entrevistas con sus iguales, análisis de documentación, revisión de las tutorías a través de la plataforma. Durante el análisis de datos y debates dos relatores toman nota de los factores que van concitando acuerdos (factores críticos de éxito o de mejora) de cada uno de los seis estándares. Los datos procedentes de la herramienta son los siguientes:

#### **CRITERIOS DEL ESTÁNDAR N° 1**

*El diseño y despliegue del programa de formación se ha llevado a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de excelencia: orientación hacia la práctica teniendo en cuenta el contexto del alumno, personalización y evaluación formativa*

En general se está de acuerdo con una percepción óptima del diseño, sobre todo en la integración del contenido teórico en el contexto de cada alumno y en el enfoque que se ha dado a los proyectos. Así como la tutoría personalizada y permanente a lo largo del curso para la elaboración del Proyecto de Dirección. Se considera un acierto en el diseño el modelo de evaluación tanto formativa como sumativa teniendo en cuenta en el nivel de apto aquellos alumnos que se han esforzado más y han llegado a un nivel de excelencia.

Se considera percepción alta el feedback tutor alumno a través de las actividades. Se valora la selección de los temas para la elaboración de los planes de mejora en cada módulo.

Aspectos valorados con percepción media y que se propone mejorar: haber dejado para el final el módulo de liderazgo que consideran fundamental y el no haber tenido suficientemente en cuenta la diversidad que supone la procedencia de distintas comunidades autónomas, así como haber ignorado en el diseño contextos tan importantes como las enseñanzas de régimen especial (artísticas, deportivas, música, idiomas, etc.) así como las enseñanzas de educación especial.

## CRITERIOS DEL ESTÁNDAR Nº 2

*La selección del personal facilitador se realiza con criterios de competencia y desempeño: experiencia previa, conocimientos y pericia profesional*

Aparecen percepciones dispersas aunque predominan las altas y algunas óptimas. Por ejemplo se consideran aciertos y evidencias que la dirección del curso haya tenido absoluta libertad para elegir a los profesionales que impartirían el curso teniendo en cuenta el único criterio de competencia profesional, que el personal haya sido elegido entre personas de reconocido prestigio a nivel de todo el Estado, que se hayan elegido de forma equilibrada facilitadores procedentes del medio universitario, de la inspección y de la dirección con larga experiencia. Todo el personal del curso ha demostrado ser competentes y entender de los temas que trataban.

Respecto a la percepción media se presentan ejemplos y evidencias de que no todos los tutores conocían o tenían experiencia previa en el modelo de formación que se estrenaba. Tampoco se ha gestionado bien la presentación de los tutores. Los alumnos deberían haber tenido más información del perfil y currículum de los tutores con los que debían relacionarse en cada módulo.

## CRITERIOS DEL ESTÁNDAR Nº 3

*La actuación de los tutores se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de excelencia: amabilidad e implicación, asesoramiento personal y flexibilidad*

Como en el estándar anterior también aparecen percepciones dispersas aunque predominan las percepciones altas como la implicación del tutor en la tarea, respeto al enfoque personal del alumno, respuesta rápida a las actividades excepto los tutores del módulo II.

Se consideran percepciones óptimas actitudes por parte de la inmensa mayoría de tutores como la amabilidad, la flexibilidad y el apoyo personal. También se considera percepción óptima la capacidad de la mayor parte de los tutores para implicar a los alumnos y recuperar a los más desmotivados.

Se ponen ejemplos de percepción media como falta de coordinación a la hora de valorar los planes de mejora y la falta de retroalimentación verdadera con los tutores del módulo II.



#### **CRITERIOS DEL ESTÁNDAR N° 4**

*La metodología del proyecto se ha llevado a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de excelencia: combinación presencial y en red, sistematización del conocimiento, reflexión y transferencia al contexto del centro mediante la realización de proyectos de mejora.*

La mayor parte de los participantes consideran este estándar con una percepción óptima subrayando criterios como coordinación general del curso, atención personal al alumno, materiales muy bien elaborados. Valoración especial de la Bibliografía y Biblioteca que han facilitado el trabajo de profundización.

En conjunto consideran que la metodología del curso es lo mejor del diseño haciendo hincapié en la combinación presencial y en red, las conferencias de cada módulo como introducción a las actividades, la relación conocimientos teórico y práctica que lleva a la elaboración del Proyectos de mejora muy bien contextualizados.

Se indica como percepción media la constatación de que cierto número de alumnos contestaban las actividades sin hacer una atenta lectura previa.

#### **CRITERIOS DEL ESTÁNDAR N° 5**

*La dirección y gestión del programa se ha llevado a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de excelencia: liderazgo, presencia facilitadora, solución de problemas y motivación*

La mayor parte de los participantes del equipo de evaluación considera los criterios del estándar con una percepción óptima valorando muy positivamente el trabajo de coordinación de la dirección del curso. Se hace hincapié en el ejercicio de un liderazgo facilitador y animador centrado en la implicación de las personas y en la solución de los problemas. Especial atención merece la labor de coordinación de las instituciones que han intervenido en el curso, El MECD-INTEF y el INAP. El director evaluado ha estado presente en el debate del estándar.

#### **CRITERIO DEL ESTÁNDAR N° 6**

*El proyecto de dirección, como trabajo final del curso, se ha podido desarrollar de manera transversal, teniendo en cuenta los siguientes criterios de excelencia: apoyo personal de un tutor durante todo el proceso, estrategias claras y diversidad de herramientas y recursos para elaborarlo*

Este estándar ha sido considerado con percepción óptima. Se considera un acierto asignar un tutor especialista para el asesoramiento y seguimiento del Proyecto de Dirección a lo largo de todo el curso. La revisión guiada antes de la presentación final del proyecto ha sido fundamental para el éxito de la actividad. El apoyo y la orientación, paso a paso, primero en la fase de las actividades y después al final como producto ha proporcionado una enorme riqueza muy bien valorada por los alumnos. Por ello los tutores del módulo I son los mejor evaluados. También ha sido un acierto plantear el Proyecto como módulo I, esto ha permitido enriquecerlo con el trabajo de los otros módulos que venían después.



## IV. PROPUESTAS A MODO DE SUGERENCIA PARA MEJORAR EL CURSO

---

### Introducción

La recogida de datos, percepciones, opiniones y sugerencias ha permitido a esta dirección acercarse de forma más personal a todos los agentes que han intervenido de forma muy comprometida en el desarrollo y buen término de esta experiencia de formación de directivos.

En primer lugar un sincero reconocimiento a todos los alumnos y alumnas que han demostrado un sentido de responsabilidad profesional que dignifica la función pública.

De los ciento cincuenta profesores y profesoras seleccionados para realizar el curso de un total de casi mil doscientos, siete abandonaron al principio por razones justificadas y personales, cuatro a lo largo de los dos primeros módulos por enfermedad, uno por enfermedad grave de su pareja y otra por embarazo en el módulo IV. La asistencia con una media de ciento cuarenta alumnos a las sesiones presenciales de los sábados, la puntualidad y la disciplina a la hora de respetar las fechas y entrega de las actividades ha sido ejemplar.

El resultado, podemos afirmar sin pudor que ha sido excelente con un 54% (setenta y tres alumnos) que han alcanzado la excelencia, (Valoración de todas las actividades y proyectos del curso con 8,50 sobre 10). Ya desde el principio, llegaban a la dirección comentarios de los tutores sorprendidos de la calidad de los trabajos.

Igualmente merecen mi más sincero reconocimiento y valoración el personal que desde los distintos roles de autores, coordinadores, tutores o ponentes han respondido con un gran sentido de responsabilidad profesional al reto que significaba llevar a cabo un curso diseñado para doce meses que deberíamos acabar en seis. No nos equivocamos al seleccionar profesionales cuya experiencia y reconocido prestigio aseguraba el éxito del proyecto. Las valoraciones de los alumnos a través de las encuestas y correos así nos lo corroboran.

También han colaborado en el éxito del curso las dos administraciones que con buena voluntad han respondido a los retos y dificultades que una empresa de estas características exigía. Ha sido especialmente valiosa la impecable gestión de Fernando Martín, responsable del INAP que ha respondido con generosa disponibilidad y eficacia a las continuas dificultades con que nos encontramos sobre todo al principio.

### Informe de dirección

Siguiendo el modelo de evaluación criterial de estándares que ha facilitado al equipo de triangulación la reflexión y análisis de los datos recogidos a lo largo de la sesión por las dos relatoras (profesora y alumna), paso a presentar los elementos y variables que constituyen los puntos fuertes del desarrollo del curso así como aquellos otros aspectos que es necesario tener en cuenta para mejorar las posibles re ediciones del mismo.

## Primer Estándar

*El diseño del curso y el modelo de formación que lo sustenta.*

El modelo de formación hace referencia al artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, (LOMCE) que posteriormente desarrolla el Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre de 2014. Los aspectos más originales del diseño son los siguientes:

- Profesionalización de la dirección y acceso a la función directiva con perfil previo que exige una acreditación en formación de al menos 120 horas. En este caso y para todo el Estado se ha ampliado a 150 horas de formación mixta (presencial y en red) en colaboración por convenio con el INAP institución con largos años de experiencia en la formación de directivos y líderes de la administración pública. Además son aspectos importantes del diseño los siguientes:
- Orientación a la práctica y contexto del alumno
- Formación a través de proyectos de mejora y de dirección
- Incentivado mediante la discriminación que implica las calificaciones por las que se reconoce el trabajo y el esfuerzo de la excelencia
- Apoyo personal y orientación individual a lo largo de todo el curso por tutores especializados
- Estructura de los contenidos mediante módulos, unidades y segmentos que contienen el marco conceptual del curso, las instrucciones para la elaboración de las actividades y el feedback con los tutores a través de los planes de mejora y de dirección

## Sugerencias

*El modelo ha funcionado y ha sido bien valorado tanto por el alumnado como por el profesorado sobre todo porque responde a una necesidad sentida desde siempre, la de que los cursos de formación hagan referencia al propio contexto y sean prácticos, es decir las actividades que facilitan la reflexión desde el marco conceptual puedan ser aplicados en su contexto de trabajo y eso se consigue a través de los proyectos que realizan en cada uno de los módulos.*

*Otro aspecto es la valoración de los contenidos y del alto nivel conceptual de las unidades y conferencias. Se puede considerar que se ha acertado al elegir los temas del curso que hacen clara referencia a lo que tiene que saber y a las habilidades que debe desarrollar el futuro directivo para ejercer un liderazgo compartido y eficaz.*

*Como sugerencia propuesta tanto por el alumnado como por el profesorado, se echa en falta un módulo sobre Relaciones humanas con una estructura diferente a los anteriores. Se considera que debe ser también mixto, (presencial y en red) pero con muchas más horas presenciales que posibiliten un aprendizaje de habilidades sociales a través de dinámicas de grupo, trabajo en equipo, estudio de casos, análisis de videos, etc..*

*Como consecuencia, se sugiere ampliar el número de horas acreditadas a ciento setenta horas necesarias para ofrecer una formación que tiene carácter inicial. Si en vez de horas hablamos de créditos supondría al menos un curso de 7 créditos.*

## Segundo y tercer estándares

El perfil, selección, formación y coordinación de los facilitadores del curso: autores de las unidades de los módulos, coordinadores, tutores y conferenciantes.

Han intervenido treinta facilitadores que han desempeñado la función de tutoría personal y grupal además de las otras funciones señaladas anteriormente. Los resultados del curso y la satisfacción que han demostrado los participantes a través de las encuestas han dependido en buena medida de su labor y sentido de responsabilidad.

El acierto a la hora de hacer la selección no solo radica en contar con los mejores, sino sobre todo en crear equipo consiguiendo que se sientan a gusto trabajando juntos con el apoyo y la habilidad de un coordinador capaz de ejercer un liderazgo de implicación. Por ello excepto los tutores y tutoras del módulo I, los demás fueron elegidos por sus coordinadores.

### *Sugerencias*

*En una actividad tan compleja como un curso de formación mixto (presencial y en red) en que intervienen cerca de treinta personas es fundamental la coordinación y el seguimiento de acuerdos de tal forma que quede clara y asumida por todos la filosofía del modelo de formación y los criterios de evaluación de las actividades.*

*Otro aspecto clave a tener en cuenta es la formación de los tutores y tutoras en red, así como la construcción de un perfil ajustado al modelo.*

*En este caso a pesar de la pericia y profesionalidad de los tutores (todos con amplia experiencia en formación de directivos) no se ha cuidado suficientemente ni la coordinación en el interior de cada módulo (no se han podido pagar desplazamientos para ello) ni la formación previa en red, experiencia de la que carecían buen número de tutores.*

## Cuarto Estándar

Metodología y evaluación. Un modelo de aprendizaje capaz de integrar conceptos específicos de la profesión, con reflexión sobre la práctica a partir de los conceptos y transferencia al propio contexto de lo aprendido a través de la estrategia del “proyecto”.

Esta estrategia de aprendizaje ha sido muy bien acogida por el alumnado, (valorada con un 8,8 sobre 10) y por los tutores y tutoras (8,7 también sobre 10) que a través de las actividades han creado un intercambio profesional enriquecedor con los alumnos. De igual manera, ha sido bien recibida el modelo de calificaciones (9,7, por parte del profesorado) que discrimina reconociendo el esfuerzo, la calidad y la capacidad de transferencia de los trabajos realizados en la fase en red.

Los tutores se han visto obligados a calificar todas las actividades Tanto obligatorias como opcionales, además de los proyectos que en la nota final del módulo o del curso contabilizaban un 30% sobre la nota global.

### **Sugerencias**

*Esta estrategia supone un esfuerzo extra al alumnado que le exige un nivel máximo de implicación. El éxito de la misma, sin embargo, se explica por la capacidad de los tutores y tutoras para mantener la atención del alumnado e implicarle en el feedback que esta dinámica exige. Para ello es necesario contar con un profesorado experimentado, un poco “todo terreno”, con capacidad de empatía para ponerse en situación del alumno y comunicarse desde una perspectiva profesional a través de las TIC. Este perfil del que depende claramente el éxito del curso exige un generoso incentivo económico.*

*Respecto a la evaluación y calificación discriminativa, sugerimos cuidar con esmero todo lo referente a criterios de evaluación. Los distintos tutores de cada módulo deben llegar a acuerdos sobre la forma de calificar y sobre los propios criterios de evaluación, además de los que hacen referencia al desarrollo de competencias generales del curso. La coordinación del curso o en su caso la dirección debe hacer seguimiento de su aplicación. Este es un tema muy sensible que exige la máxima transparencia y rápida solución de los problemas que surjan.*

### **Quinto Estándar**

La gestión, organización y dirección del curso. Este estándar se concreta en los responsables que ejercen un tipo de liderazgo facilitador. Este modelo de liderazgo es el que hace que todo transcurra según el diseño y el plan previsto, que facilitan el funcionamiento de la tecnología y de las personas y que solucionan los conflictos y los problemas cuando surgen.

Su rol de liderazgo y de gestión debe ser visible y permanente ya sea a través de la plataforma (foro del director) o en las sesiones presenciales. Su presencia sirve para dar seguridad, controlar la ansiedad, responder a las demandas y a las dudas que van surgiendo en la aplicación del plan. Ayuda a tomar decisiones sobre imprevistos que pueden dificultar el funcionamiento de las sesiones, etc. Una actividad de estas características no puede gravitar sobre una sola persona, la dirección debe contar con un equipo multidisciplinar que bajo su liderazgo asuma las distintas funciones que exige una organización de estas características.

### **Sugerencias**

*Ha sido un acierto la propuesta de estructura remunerada que nos propuso el INAP. Una dirección del curso, un coordinador y un conferenciante por cada módulo, un tutor por grupo de alumnos y un responsable gestor proveniente del centro de referencia, que en este caso ha sido vital para el éxito del curso.*

*Es importante que el director del curso diseñe o intervenga en el diseño del curso que va a dirigir primero porque le da autoridad y segundo porque se siente más responsable e implicado en el resultado del mismo.*

*Es necesario que la dirección disponga de un presupuesto propio para desplazamientos, dietas, etc.. con el fin de organizar y coordinar al personal del programa.*

### **Sexto Estándar.**

El Proyecto de dirección. Se entiende que toda actividad de formación ha de contar con un resultado concreto y útil que a modo producto de carácter personal pueda ser desplegado en su contexto profesional.

Uno de los incentivos de este curso fue, sin duda, que los participantes al terminar la formación contarían con un Proyecto de Dirección elaborado con el asesoramiento personal de un tutor especialista a lo largo de todo el proceso. Los tutores mejor valorados han sido precisamente los del módulo I, responsables de que todos sus alumnos terminaran el Proyecto de Dirección con resultado excelente. La opinión de los tutores es unánime en la valoración del compromiso e implicación de los alumnos en este módulo lo que demuestra un verdadero interés por el tema.

### **Sugerencias**

*Nos parece importante que la elección de los tutores responsables de esta tarea se realice teniendo en cuenta su práctica de éxito en la gestión del Proyecto de Dirección. En consecuencia, el perfil más coherente sería el de director con amplia experiencia y reconocido prestigio.*

## ANEXOS DEL INFORME



MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN  
CULTURA Y  
DEPORTE



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA













MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN  
CULTURA Y  
DEPORTE



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## ANEXO 2. JUSTIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL PROFESORADO

1. Ha sido un placer colaborar en el curso. Los alumnos han sido muy aplicados y el nivel muy alto en el trabajo realizado. Creo que en próximas ediciones podremos mejorar algunos materiales y su comprensividad. Quizás podamos adaptar la cantidad de trabajos a realizar por parte de los alumnos y plantear alguna actividad más enfocada a competencias profesionales. Quizás un encuentro presencial con los alumnos sea un poco escaso. Dos encuentros, uno al principio y otro al final quizás mejoraría el trato con ellos.

---

2. Como puntos muy fuertes considero: El personal y dirección del INAP me ha facilitado el trabajo y solucionado los problemas. Considero que la dirección del curso ha hecho todo lo posible por tenerme informado, consultarme e implicarme en el proceso. Como puntos débiles: el escasísimo tiempo para informar, aclarar dudas sobre la unidad de cada tutor/ra. Tres cuartos de hora es poquísimo tiempo para explicar un trabajo que cuesta elaborarlo y esto puede tener que ver con los objetivos que queríamos conseguir. Dudas: Como no sé cual va a ser la remuneración, no puedo juzgar si hay una razonable correlación entre nº de alumnado, tiempo y retribución. Las horas de corrección son muchas. De todas formas me parece muy importante que se dé relevancia a la formación de los equipos directivos de centro.

---

3. El tutorizar este curso ha sido una experiencia muy interesante. No obstante, como he podido seguir las actividades del resto de los módulos, considero que el módulo II ha sido mucho más teórico que el resto de los módulos y que las actividades también han requerido más tiempo para su elaboración por parte de los alumnos y para su corrección por parte de los tutores. Se debería procurar que los módulos fueran homogéneos en presentación y actividades.

---

4. He hecho una valoración muy positiva porque el diseño del curso, así como la combinación de sesiones presenciales y trabajo On line, me ha parecido muy adecuado. Creo, por los comentarios de los alumnos, que han apreciado el contenido del curso y su organización, y que se ha acrecentado en ellos la valoración de la tarea directiva, en el sentido de que precisa de una preparación específica o profesionalizadora. Cabe destacar que los alumnos se han tomado el curso muy en serio: realizaban todas las actividades propuestas, incluso las voluntarias, y atendían a las sugerencias de mejora que se les formulaba. De hecho, la gran mayoría de los alumnos están calificados con excelente. Además, elaboraban el plan de mejora con gran esmero y sentido práctico, de manera que podrán aplicarlo en sus centros sin mayores dificultades. Creo que tal vez sería más práctico pedir un solo plan de mejora que sería más amplio y completo y se podría evaluar por una comisión de coordinadores/tutores, o bien, por los tutores del módulo más directamente relacionado con el tema escogido por el alumno. En el caso de que esta sugerencia no se considere apropiada, si que creo que, al menos, la explicación sobre qué es un plan de mejora y sus características debería ser global y conjunta para los diferentes módulos. En ocasiones he tenido la sensación de que faltaba tiempo para que hubiese mayor intercambio de sugerencias, comentarios y retorno entre tutor y alumnos. Todo y que soy consciente de la dificultad de implementar esta cuestión. En ocasiones, el hecho de recibir los ejercicios y mensajes de los

alumnos del grupo, pero no del módulo del que te ocupas creaba una cierta disfunción, tal vez podría mejorar.

- 
5. Considero que ha sido una experiencia enriquecedora tanto con los compañeros como con los alumnos. El único problema ha sido el tiempo tan constreñido que ha provocado cierta angustia en algunos alumnos al coincidir con el inicio del curso académico y el final con los exámenes de Navidad. Sería conveniente que en próximos cursos (si se repiten) se tenga en cuenta la temporalización y las fechas para que no coincidan con los periodos de máximo trabajo de los profesores que están en el curso como alumnos.
- 
6. He podido percibir un alto grado de implicación en la mejora a través de los alumnos.
- 
7. Mi valoración es muy positiva. Me gustó poder reunirme con mis alumnos en la sesión presencial, a pesar de que me hubiera gustado más tener alguna otra ocasión de poder hacer otra sesión presencial. Noté que los alumnos lo valoraron muy positivamente y me lo han trasladado por correo. Creo que se podría haber desarrollado el curso con más tiempo para trasladar la formación con más desarrollo y evitar un exceso de carga de trabajo apresurada a los alumnos que, honestamente, no ha ayudado a que hayan podido gozar y adquirir todo lo que hemos pretendido. No obstante, me consta que la planificación inicial del curso se había diseñado con más recorrido y nada se ha podido hacer para modificarlo. Aún así, con la concentración de tan poco tiempo para ello, me siento muy satisfecho con lo realizado. Me he implicado todo lo que he podido, y espero haber contribuido a que mi acción tutorial haya sido fructífera. El material aportado por los autores de mi módulo (J. Teixió y J.L. Bernal) han sido muy interesantes y oportunos, y estoy convencido de que tanto los alumnos como los profesores tutores lo hemos valorado muy positivamente. Por otra parte, el grupo de tutores y coordinadores de nuestro módulo nos hemos coordinado mucho y muy bien, en estupenda sintonía, con numerosos y fluidos contactos que han facilitado las cosas. Finalmente, debo decir que la dirección del curso ha sido muy oportuna cuando se la ha requerido y ha sabido delegar en los coordinadores y en los tutores, pero estando ahí permanentemente. Se agradece el voto de confianza y la manifestación expresa en la presentación del módulo en la sesión presencial, en la que se nos trató como a la *crème de la crème*. Soy consciente de que muchos tutores pertenecen a ese selecto grupo de expertos, dada su trayectoria cargada de erudición y probidad, pero honestamente no creo que yo sea uno de esos. Estoy a años luz de Antúnez, Teixidó, Bernal, Montero Alcaide y demás, pero ha sido un honor poder compartir, aportar y aprender. Gracias, Manuel, por acogernos tan bien ante todos los alumnos. En definitiva, para mí ha sido un curso enriquecedor a pesar de haber podido colaborar menos de lo que me hubiese gustado (un mes me parece escaso para tanta información tan pertinente para la formación inicial de los directores).
- 
8. Solamente sugerir que en la formación de directivos sería necesario introducir contenidos relacionados con la dirección de grupos y de uno mismo, así como la gestión de los conflictos (gestión del tiempo...) PERO DE UN MODO PRESENCIAL. Los alumnos también me han hecho llegar esta idea.
- 
9. Ha sido realmente interesante el contacto con profesores que van a formar parte de un equipo directivo o van a presentarse ya a la dirección. En general han trabajado muy, muy bien, siguiendo las indicaciones que se les daba. Como propuesta de mejora indicaría lo que es evidente y es la falta de tiempo real y las prisas con las que los alumnos han tenido que terminar sus tareas. También la posibilidad de que los tutores de un módulo puedan reunirse con más frecuencia para poner aspectos en común. En el caso del Proyecto de Dirección que los materiales los elabore una sola persona.
- 
10. El planteamiento de esta modalidad formativa tiene una alta expectativa de futuro, por su eficacia, aprovechamiento e impacto. En este sentido, el intervenir como tutor ha sido una experiencia profesional comprometida e enriquecedora, muy positiva. Sobre el director del curso (Manuel

Álvarez), valoro tu alta capacidad de coordinar y dirigir, por ese buen hacer de facilitar la implicación de los demás, sin que se note. La apreciación personal que tengo sobre el resultado del trabajo de nuestro módulo, es muy favorable, pero como siempre debemos meternos en el ciclo de la mejora continua y para ello van las propuestas. Sobre las propuestas de mejora, comentar: Los criterios de calificación de las actividades habría que revisarlos, o puntualizarlos con más precisión, especialmente la apreciación de cómo y qué se debe hacer para el apto de excelencia, porque se puede llevar a situaciones paradójicas, en la medida que si hacen las actividades de ampliación, independientemente del grado de puntuación de las obligatorias, pudieran tener excelencia. La plataforma tendría que incorporar algunos ajustes para acomodarse más a la formación de docentes-directivos, o a los objetivos del curso, como por ejemplo: - Las escalas de calificación, y la producción de las notas medias, con ajuste a los criterios de calificación que se determinen. – En los correos e intercambios de datos y de información, habría que aplicar filtros según los distintos módulos de contenidos. Los contenidos del módulo precisarían revisión para actualización normativa, de forma constante; convendría que tuvieran un análisis de significación o relevancia de los mismos, para su posible cambio; y sería bueno incorporar algunos ejemplos de actividades como modelo, en el enfoque de favorecer la transferencia de conocimiento (idea esencial y que me parece de lo mejor de esta forma de trabajar). En ese sentido, el capítulo de las actividades es una de las fortalezas de esta modalidad formativa; por ello, su repertorio debe ser muy rico y selectivo, y el formulario para la corrección tiene que estar altamente consensuado entre los tutores del módulo. Entre los miembros tutores de los distintos módulos debería existir un claro enlace de interacción, para el seguimiento de la respuesta de los distintos grupos de alumnos. Quizás aquí nuestro equipo ha tenido una cierta debilidad, en el seguimiento de la tarea. Justifico especialmente la propuesta anterior en la medida que los contenidos normativos, al no ser especulativos, suelen ser los más difíciles, y también los más cuestionados con frecuencia por los alumnos (que aplican su criterio personal y no tanto el marco legal); es por ello que hace falta esa retroalimentación permanente entre los distintos tutores. Para tutores noveles en este sistema de infraestructura informática, convendría hacer una pequeña sesión introductoria sobre la explotación de la plataforma. De lo contrario sucede que se aprende con ensayo error, y aunque esto al final es eficaz, sin embargo es más lento.

- 
11. Voy a justificar aquellas respuestas que considero necesitan una explicación. En cuanto a la metodología mixta (presencial-on line) me parece interesante y necesaria en el siglo XXI, pero considero desproporcionado el peso de la formación on line. Esta respuesta tiene también que ver con la menor valoración del punto 3.2 sobre interacción directa. Resulta muy difícil en temas que requieren una reflexión profunda y generan un nivel de debate importante los intercambios cara a cara y en grupo, lo que a través de la plataforma es complicado. Entiendo que siendo un curso de ámbito nacional el aumento del peso de la parte presencial es complicado y más cuando se ha comprimido en el tiempo el desarrollo del curso. Esto hace también que el trabajo del tutor sea considerable con muchas horas de dedicación diaria delante del ordenador para revisar trabajos y mandar mensajes. En cuanto al funcionamiento del INAP y la plataforma ha sido altamente satisfactoria, con la salvedad de un problema en la comunicación. No entiendo porque se diferencia entre correo y mensaje. En mi caso particular he estado confiado de atender a todos los requerimientos de los alumnos porque a través de mi correo personal me saltaba una alarma de que en la plataforma tenía mensajes o entregas de trabajo, lo cual es muy positivo, pues facilita la respuesta inmediata o temprana. Sin embargo he podido tardar en contestar algún correo recibido en la plataforma porque los correos transmitidos a través de esta vía (correo no mensajes) no generaban alertas y he estado confiado. Esta situación se me ha producido con tres alumnos que podrían estar molestos y con razón por mi demora en la respuesta. En general mi valoración es muy positiva y espero que las observaciones sirvan para la mejora.
- 
12. Siendo profesionales de la enseñanza, ha sido enriquecedor (espero que para la otra parte también) el poder relacionarme con los futuros directores. La función de formación considero que es importantísima para la labor de los inspectores de educación, que en un futuro no muy lejano tendrán que trabajar con los directores en formación y encontrarán a éstos suficientemente preparados. La creciente autonomía de los centros exige que los directivos tengan una formación adecuada, y no se corresponda con individualismos y buena voluntad. La figura del Director es la más importante de un centro educativo, se necesitan pues directores voluntarios, preparados y profesionales. Un acierto pleno por parte del MECD y del Director del curso el plantearlo,

planificarlo, y llevarlo a buen puerto. Esperemos la continuidad de tan buena experiencia. Un saludo Fernando Tébar Cuesta.

---

13. La combinación de los dos modelos de tutorías ha podido crear conflictos sobre todo en la estructura del curso. La mayoría de los módulos han sido tutorizados por grupos, mientras que el nuestro lo ha sido por unidades. Creo que habría que definir un modelo único. Por otra parte me ha dado la impresión que los criterios de evaluación han sido muy dispares pues las calificaciones de algunos grupos han sido muy diferentes a los otros y, a lo mejor, han generado altas expectativas a los alumnos. Para mí ha sido muy enriquecedora la experiencia, aunque ha supuesto mucho trabajo de corrección al final. La aplicación es mejorable. El hecho de tener a todos los alumnos, y, por lo tanto, a todos los grupos, ha complicado más la utilización de la plataforma y, sobre todo, nos ha inundado los correos electrónicos.

---

14. Es la primera que he colaborado en un curso semi presencial, como tutor de un grupo. Me hubiera gustado tener una mayor interacción con los profesores alumnos. El tiempo ha sido claramente insuficiente y se debe reconocer el trabajo del profesorado. Se debe hacer una valoración de las actividades o tareas propuestas: su adecuación y pertinencia y valorar el tiempo propuesto y el tiempo real utilizado por los alumnos.

---

15. Dado que la formación es On line, creo que el formato de los materiales proporcionados al alumno debería ser más consistente con este tipo de formación (formatos de pantalla en lugar de documentos etc.). Por lo demás el curso me ha parecido que, tanto el nivel de los profesores como de los alumnos era muy alto y ha sido muy enriquecedor.

---

16. La valoración general y personal del diseño y desarrollo del curso es bastante satisfactoria. Tanto en lo que concierne a la participación en el diseño, por formar parte de un equipo que ha propiciado un óptimo clima de trabajo y confianza profesional, como en el desarrollo del curso en la sesión presencial y en la tutoría a través de la plataforma. La cuestión quizás más mejorable es la relacionada con la gestión del tiempo dedicado a la formación, pero las circunstancias no son debidas al diseño del curso, sino a otras circunstancias que lo determinan. A través de la tutoría y de la revisión de las actividades, he podido apreciar un alto grado de implicación de los participantes en el curso; con una elaboración, generalmente satisfactoria, de las actividades realizadas. Tan solo dos alumnos, por dificultades sobrevenidas, no han podido completar el curso. Las utilidades de la plataforma puestas en funcionamiento para el desarrollo del curso han sido las más ajustadas a las condiciones del mismo. Los foros, el correo y los mensajes han resultado de mucha utilidad. Así como el uso de las “tareas” para los comentarios de retroalimentación a las actividades. Finalmente, para otras ediciones cabría mejorar, por las circunstancias ya adelantadas, el ajuste entre el tiempo no presencial y las actividades planteadas en las unidades de cada módulo. Algunos participantes refieren que no han podido “disfrutar” con sosiego de la comprensión, reflexión y transferencia que propicia la realización de las actividades. Por ello, tanto el incremento del tiempo para su elaboración como el ajuste de su número a partir de criterios de relevancia de los contenidos de las mismas, pueden mejorar un diseño que, salvo en este aspecto de la gestión del tiempo por factores sobrevenidos, resulta adecuado en algo grado.

---

17. La participación en este curso ha sido para mí una experiencia muy gratificante. El único problema que he encontrado ha sido la gestión del tiempo. Me ha supuesto un gran esfuerzo corregir las actividades proporcionando ideas a los alumnos y con tiempo suficiente para que realicen las correcciones. La organización del curso ha sido perfecta. Personalmente, me hubiera gustado tener alguna reunión a lo largo del proceso con otros tutores, con el fin de intercambiar ideas y poner en común la experiencia. También me hubiese gustado mantener alguna sesión presencial con los alumnos.

---

18. Es la primera vez que participo en un modelo mixto de formación y me parece muy acertado para este tipo de curso que se alarga en el tiempo. La experiencia de conocer a mis alumnos/as en

Madrid y poder hablar directamente con ellos/as de las inquietudes comunes, quejas,.... pero al mismo tiempo intercambiando experiencias interesantes vividas en nuestros centros, etc.. Fue muy gratificante para mí y espero también para ellos. En esa reunión, me transmitieron que echaban en falta algún representante de la administración en las reuniones presenciales de Madrid. Sugerencia: Tener más tiempo presencial en Madrid con los otros tutores, coordinador y director del curso. He tenido dudas sobre la calificación de los alumnos/as ya que en nuestro Módulo IV se hizo de distinta manera (No apto, Apto y Apto con excelencia) y en los demás módulos fue con nota numérica /100.... Muchas gracias

---

19. Pienso que el conocer a otras personas que se dedica a tu mismo ámbito, resulta muy interesante. Por otra parte, a la vez sirve para recibir ideas nuevas de otras personas sobre la temática que nos corresponde en el curso y que nos enriquece aún más como profesionales. Como propuesta de mejora solamente añadiría que llegaran al correo de cada tutor los emails que le corresponden, no los de otros profesores.

---

20. El curso ha sido agradable. El equipo de tutores ha funcionado muy bien. El trabajo realizado por los estudiantes ha sido satisfactorio.

---

21. Considero que la formación ha sido de alta calidad. La selección de tutores y de estudiantes ha sido un acierto para el nivel de rendimiento de unos y de otros. Las personas participantes han sido de una alta calidad. Los trabajos y la implicación de las personas ha sido muy positiva. La modalidad b-learning ha sido un acierto en la formación. Cursos como este deberían tener continuidad para dar acceso a personas interesadas en la función directiva. Propuestas de mejora 1. No he tenido en ningún momento (a pesar de haberlo solicitado por varias vías) acceso al Módulo 1 y a las normas de funcionamiento. El equipo de Cataluña aportó elementos para dicho documento y nunca supimos cuál fue el resultado. Considero que todas las personas tutoras deberían conocerlo para no contradecir las orientaciones de la Dirección del curso. 2. El tiempo de impartición no fue el mejor. Sabemos que hubo circunstancias ajenas a la Coordinación del Curso que afectaron el proceso. Sin embargo sugiero que para futuras ediciones (que esperamos que haya), se tengan las garantías de tiempo. El riesgo en este curso es que las personas hayan ido directamente a las actividades sin tocar los materiales. 3. Realizar una sesión de trabajo inicial y final con todas las personas tutoras y la Dirección para conocernos y entender la lógica del todo el curso (en futuras ediciones). Diseño de actividades, presentación de las mismas, requerimientos, nivel de exigencia etc. Felicito al Director y a todos los autores porque realmente se seleccionaron expertos en la temática reconocidos en todo el territorio español y eso es garantía de que la calidad de curso es buena. Los tutores (en los que me incluyo) también son expertos en temas de dirección y eso ha permitido que las valoraciones, al menos el feedback que hicieron los estudiantes que me toco tutorizar así lo expresara.

---

22. El Curso merece un sobresaliente. Por parte de la organización, el curso ha sido impecable. La plataforma es de las mejores que he conocido. Por otra parte, me han parecido deficiencias – reducir el Módulo final, que es vital en un cambio de estilo de gestión de Centro educativo, - las prisas finales, - el desconocimiento de por que se han descolgado 18 personas, - la inflexibilidad de la plataforma en algunos aspectos. – el agobio de última hora no ha permitido un necesario feed-back con los alumno.

---





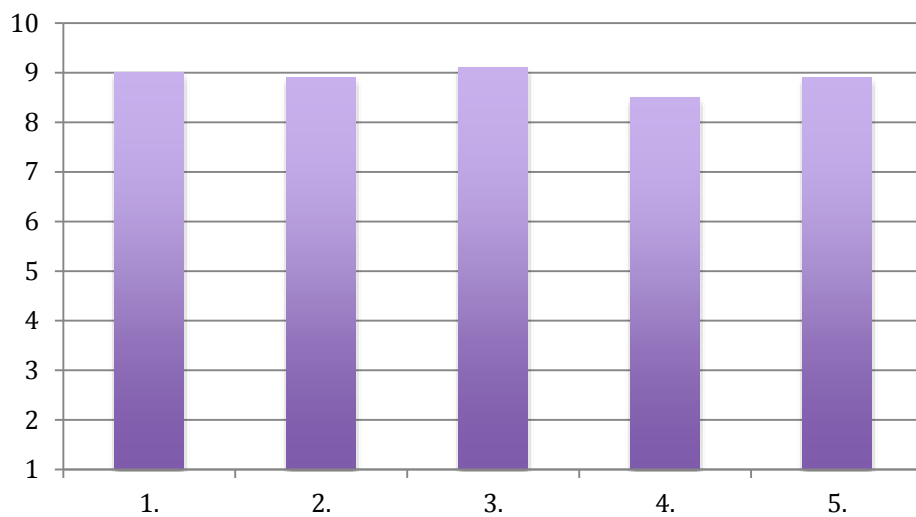






<b>1.</b>	El curso me ha proporcionado conocimiento específicos interesantes sobre el ejercicio de la función directiva											<b>9,0</b>
<b>2.</b>	La experiencia del curso me ha animado a desempeñar algún día función de dirección y el ejercicio del liderazgo											<b>8,9</b>
<b>3.</b>	He entendido la importancia de una dirección profesional que ejerce un liderazgo educativo											<b>9,1</b>
<b>4.</b>	Creo que este curso me ha dado la posibilidad de desarrollar habilidades de dirección y liderazgo											<b>8,5</b>
<b>5.</b>	Considero que el programa del curso y sus contenidos son útiles para el ejercicio de la dirección escolar											<b>8,9</b>

### EN CUANTO A RESULTADOS



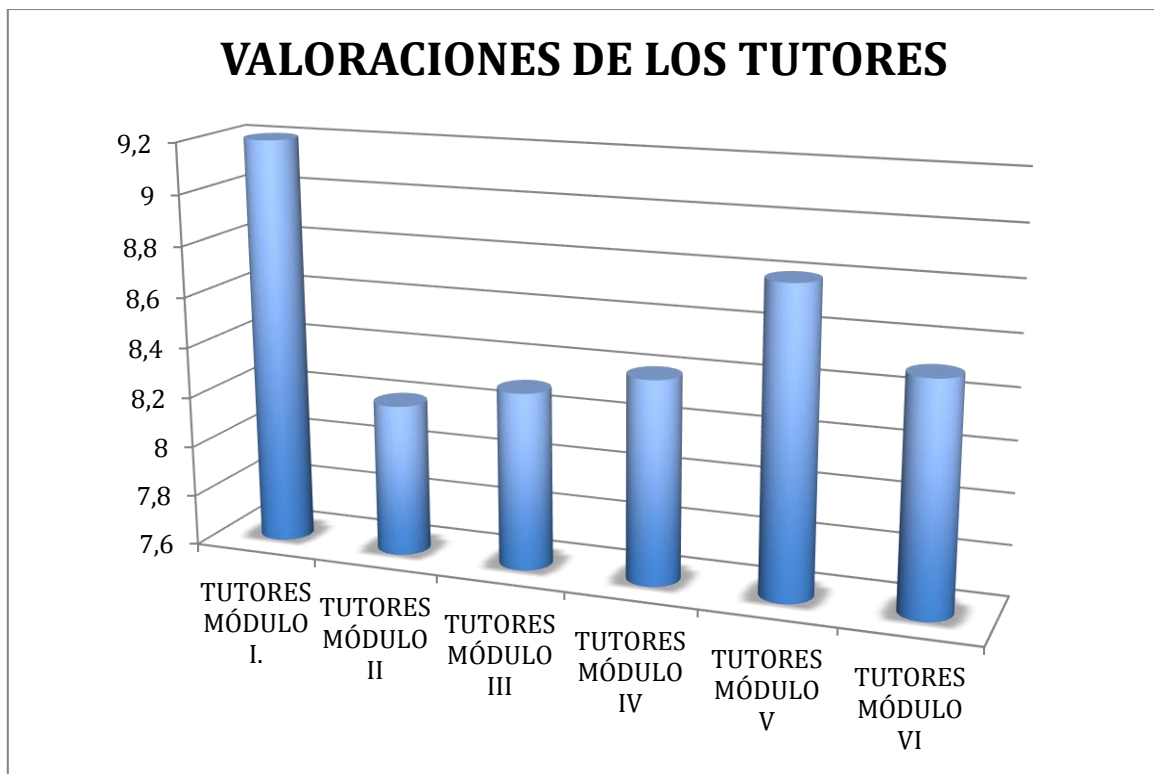
<b>VALORACIÓN GLOBAL DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Haga una valoración global del curso eligiendo una opción del 1 a 10, siendo 1 muy mal, 3 regular, 6 bien, 9 muy bien y 10 Perfecto										<b>8,2</b>



<b>3.</b>	<b>Seguimiento, y evaluación.</b> <i>Las valoraciones del tutor han sido justificadas y en caso necesario argumentadas</i>													
<b>4.</b>	<b>Motivación e implicación.</b> <i>Cuando me he sentido desbordado/a por el trabajo el tutor/a me ha animado.</i>													
<b>5.</b>	<b>Valoración global</b>													

## RESULTADOS

MÓDULO	CONTENIDO	VALORACIÓN TUTORES
Módulo I	El Proyecto de Dirección (Transversal)	9,2
Módulo II	Rendición de cuentas y calidad educativa	8,2
Módulo III	Marco normativo aplicable al centro educativo	8,3
Módulo IV	Organización y gestión del centro docente	8,4
Módulo V	Gestión de los recursos	8,8
Módulo VI	Factores clave para la dirección eficaz	8,5





MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN  
CULTURA Y  
DEPORTE



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## ANEXO 4. VALORACIONES DE ALUMNOS

### VALORACIÓN 1

Estimado Manuel.

Aunque nadie me ha preguntado esto, quisiera dejar constancia de algunos aspectos:

El curso ha sido una maravilla y por lo tanto no puedo dejar de felicitar a todos los responsables en general, pero (siempre hay un pero), como la evaluación del mismo es tan inminente, no puedo valorar correctamente la actuación de los tutores del módulo VI. Como he tenido algunos problemas personales, sí debo decir que la tutora Isabel del Arco, ha respondido a mis dudas con toda celeridad y corrección, dándome ánimos y apoyándome, pero debo decir que es imposible valorar los feedback de las actividades del módulo, ya que aún no se ha cerrado. La encuesta no me dejaba cerrarla si no puntuaba todos los ítems, así que, en base de su apoyo, he mentado un poco.

Sin embargo no puedo decir lo mismo de otra tutora, ausente y distante, de quien ninguno hemos recibido aportaciones a nuestro trabajo sino simplemente una tabla aséptica (rúbrica estándar) que no aportaba gran cosa y errores de cálculo en la calificación y que oportunamente reclamamos y se corrigieron muchas semanas después.

He recibido comentarios elogiosos, críticas negativas bien fundamentadas (muy bien fundamentadas y merecidas), refuerzo positivo y muchos comentarios oportunos a mi trabajo que me han enriquecido, pero después de tantas flores, debo resaltar un único aspecto a mejorar sobre el curso: los coordinadores del curso no parece que hayan unificado ciertos criterios sobre las actividades y eso ha hecho que en lugar de un único curso a veces haya tenido la sensación de estar haciendo 6 (pero 6 que han valido la pena todos y cada uno de ellos)

Si sirve de algo mi comentario me alegro, si no sirve y estoy equivocada, no pasa nada.

Agradecer una vez más a todo el equipo el gran esfuerzo que debe haber supuesto este gran curso y la oportunidad de haber trabajado con vosotros.

---

### VALORACIÓN 2.

Falta poco para que el curso definitivamente termine y me gustaría dar las gracias a todos los que habéis hecho posible esta realidad.

Tengo que decir, que me ha sido duro por la cantidad de trabajo que ha venido asociada al propio curso pero que, sin embargo, me ha resultado muy satisfactorio.

Me ha aportado multitud de conocimientos pero, también me ha aportado, la posibilidad de poder compartir alguna experiencia con personas de tan alto prestigio en la educación. Me estoy refiriendo a los tutores y a los ponentes del curso.

Cada sábado ha sido un día en el que me volvía a casa ilusionada por lo que nos ofrecían en las ponencias. Sin embargo, me he quedado con ganas de más.

Entiendo que el tiempo es el que es, pero me hubiera gustado pasar más tiempo con todos ellos y así expresar a tan distinguidos profesionales.

Por favor, transmite a todos ellos la enhorabuena por lo que nos han proporcionado y, por supuesto, agradecerte a ti y a todos los que habéis puesto en marcha este proyecto, la oportunidad que nos habéis brindado.

Espero, en mi vida futura, tener ocasión de cruzarme con alguno de vosotros para continuar aprendiendo. He tenido mucha suerte en participar de esto. Vosotros sí que sois EXCELENTES. Muchas gracias de corazón.

---

### **VALORACIÓN 3.**

Lo primero de todo, dar las gracias por la atención continua, por las respuestas a las preguntas que en tan poco tiempo se han hecho efectivas, por la dedicación y muy especialmente por la formación, de gran valor, que he recibido a lo largo de estos meses.

Hoy acabo de ver tu valoración del proyecto, muchas gracias, seguiré al pie de la letra tus consejos. Hoy también he terminado la última actividad del curso, el Plan de Mejora del Módulo de liderazgo, y si te soy sincera, pensé que no iba a llegar, pero lo he conseguido. Han sido meses de muchísimo esfuerzo y dedicación, pero ha merecido la pena.

Muchas gracias por todo, y espero volver a coincidir algún día con vosotros.

Un fuerte abrazo y felices fiestas.

### **VALORACIÓN 4.**

Muchas gracias por la valoración tan positiva que ha hecho de mi proyecto. Soy consciente de las lagunas, pero me enfrentaba a un dilema ya que la extensión también contaba y ya sobrepasaba el límite establecido. Ha sido un placer trabajar con usted y, sobre todo, creo que he aprendido mucho. Sólo he echado en falta un poquito más de tiempo para la lectura de todo el material.

Un cordial saludo

---

### **VALORACIÓN 5.**

Muchas gracias. Ha sido un verdadero placer tenerte como tutora. Muchas gracias por los comentarios que me has hecho sobre mis actividades... la verdad es que tenías razón, como en todos, en el que hiciste sobre que íbamos un pelín estresados...ojalá hubiera sido un pelín nada más!!!! Aunque mi rendimiento no ha sido el óptimo me siento muy satisfecha de haber participado en este curso. Es un señor curso con unos grandes ponentes y tutores, que además, habéis sido muy amables y considerados, como es tu caso.

Espero si se da la ocasión en algún momento, poder ser una alumna a la altura que una tutora como tú merece.

Un abrazo.

---

### **VALORACIÓN 6**

Muchas gracias por todos tus comentarios y valoraciones que efectivamente anoto como mejoras al Proyecto de Dirección. Tengo que decirte que para mi ha sido un inmenso placer trabajar contigo, a pesar de que tengo que confesarte que cuando te conocí y nos diste las pautas de trabajo me diste mucho miedo y pensé que esto sería imposible para mí. También quiero comentarte, que a pesar de no necesitar en principio este curso, me alegro mucho de haberlo realizado por haberme permitido poder trabajar con gente tan competente como tú. Y, efectivamente, sé que estás ahí si necesito alguna sugerencia. Un saludo muy afectuoso y muchas gracias por todo.

---

### **VALORACIÓN 7**

He recibido correctamente el comentario de retroalimentación sobre mis actividades. Quería agradecerte personalmente tus orientaciones y tus aportaciones que realmente me han ayudado a conseguir realizar mi proyecto.

Además expresarte que ha sido un auténtico placer tenerte como tutora y que me ha encantado tener la oportunidad de poder conocerte.

Igualmente te digo que dispones de mi correo por si en algún momento u ocasión puedo servirte de ayuda. Gracias por todo!, un placer...

Recibe un abrazo y hasta siempre.

---



## ANEXO 5. MODELO REJILLA EVALUACIÓN CRITERIAL

ESTANDAR  <b>1.</b>	<b>La selección del personal facilitador se realiza con criterios de competencia y desempeño: experiencia previa, conocimientos y pericia profesional</b>
---------------------------	---

	PERCEPCIÓN BAJA	PERCEPCIÓN MEDIA	PERCEPCIÓN ALTA	PERCEPCIÓN ÓPTIMA
<p><b>Para evaluar este estándar se podrá también considerar:</b></p> <p>Entrevista con los/las facilitadores</p> <p>Entrevista con un grupo seleccionado de alumnos/as</p> <p>Análisis de la documentación entregada a los alumnos/as</p> <p>Revisión del número y contenido de las tutorías en red</p>	<p><i>Cumplen de forma insuficiente los criterios de excelencia definidos en el estándar pues presenta los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumplen parcialmente los criterios de excelencia que se tuvieron en cuenta en su selección porque presenta los siguientes problemas:</i></p>	<p><i>Cumplen de forma satisfactoria y constante los criterios de excelencia que generan satisfacción en el alumnado y se demuestra en las siguientes evidencias:</i></p>	<p><i>Cumplen todos los criterios de excelencia y ha sido un verdadero descubrimiento profesional para los alumnos que lo demuestran en las siguientes evidencias:</i></p>