

Elementos de un plan de mejora

Un plan de mejora debe fijar unos objetivos, diseñar unas actuaciones, nombrar unos responsables de cada actuación, disponer recursos para llevar a efecto la medida, prever un procedimiento o método de trabajo, establecer un calendario y, aspecto muy importante, tener previsto un sistema para comprobar si se ha cumplido cada objetivo, es decir, debe establecer unos indicadores.

- *Objetivos:*

Aquello que se desea alcanzar en un tiempo determinado. Suelen expresarse mediante un verbo en infinitivo. ISO 9001:2000 demanda, además, que los objetivos establecidos sean medibles.

- *Actuaciones:*

Acciones concretas que deben realizarse para alcanzar el objetivo. Cada objetivo puede concretarse en una o más actuaciones. Por ejemplo, si el objetivo es desarrollar en todas las áreas la competencia de “Aprender a aprender”, habrá que pergeñar algún tipo de actividad para ese fin, por ejemplo: analizar en dos reuniones de Departamento o Ciclo un documento y proponer acciones concretas que llevar a cabo en esos organismos.

- *Responsable:*

Persona a la que se le encomienda la tarea de diseñar las actuaciones, ocuparse de su seguimiento, vigilar el cumplimiento de los plazos, etc.

- *Recursos:*

Medios que se disponen para desarrollar una actuación. Puede tratarse de documentación, normativas, bibliografía, esquemas de trabajo, etc.

- *Procedimiento de trabajo:*

Es la manera en que se va a desarrollar la actuación prevista. Debe especificar, por ejemplo, en qué momentos se va a realizar esta actuación, qué metodología de trabajo se va a seguir (trabajo individual, puesta en común, uso del correo electrónico...), etc.

- *Calendario:*

Precisa cuánto tiempo se va a dedicar a cada actuación o a cada fase de ella. Puede incluir también momentos de seguimiento de las actuaciones.

- *Indicadores:*

Son medios para comprobar de forma objetiva si nos acercamos al objetivo previsto y si las actuaciones se han desarrollado según lo previsto. Hay indicadores de diferente tipo. Unos se refieren a cosas muy concretas como, por ejemplo, entregar en plazo un documento con propuestas concretas. Otros se expresan mediante un índice, por ejemplo, porcentaje de ejercicios de evaluación que incluyen alguna pregunta de aplicación de lo aprendido. Todos estos ejemplos tienen en común que la forma de expresar los indicadores debe

permitir constatar y comprobar su cumplimiento. Por el contrario, el del siguiente ejemplo no es un buen indicador: “Incluir en los exámenes y controles preguntas de aplicación de lo aprendido”. No es un indicador adecuado porque no nos permite constatar si efectivamente se ha llevado a la práctica esta medida según lo planificado; es un enunciado genérico y le falta concreción.

En la siguiente rejilla se pueden ver todos estos elementos del plan de mejora:

Objetivos	Actuaciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Calendario	Indicadores

¿Un único plan o el plan como conjunto de planes parciales?

En general, el plan de mejora del centro debe incluir todos los planes sectoriales o parciales elaborados por los ciclos o departamentos y los equipos docentes. A veces, sin embargo, algunos de ellos tienen tal entidad que conviene plantearlo como un plan diferenciado; tal es el caso, por ejemplo, de los planes de convivencia, de igualdad, de atención a la diversidad, etc. No debe olvidarse, de todas formas, que más allá de los formatos y de su presentación conjunta o diferenciada, todos responden a los mismos principios y la misma filosofía de la mejora continua.

No obstante, no todo aquello que se planifica en un centro es un plan de mejora. Por ejemplo las programaciones y las actividades complementarias, entre otras muchas cuestiones, también se planifican pero no por ello constituyen en sí planes de mejora, aunque sin duda también ellos pueden mejorar gracias a uno de estos planes.

Los planes de mejora se apoyan en lo que hace funcionar al centro, la organización, la planificación y desarrollo de la enseñanza y de la acción tutorial, etc.

Establecer objetivos

Ocurre a veces que los objetivos son tan concretos que prácticamente son una traslación de una actuación muy concreta a un lenguaje de “objetivo”. Otras veces, por el contrario, se enuncian con tanta generalidad y abstracción que pierden toda capacidad de ser controlados.

El objetivo debe ser:

- ☐ Ambicioso
- ☐ Sugerente
- ☐ Relevante
- ☐ Específico
- ☐ Alcanzable
- ☐ Medible
- ☐ Con un plazo fijado

Véanse algunos ejemplos en la tabla siguiente:

Objetivo	Valoración del objetivo
Mejorar las calificaciones de los alumnos	Resulta demasiado genérico
Implicar al profesorado de toda la etapa en el enfoque de las competencias	Resulta demasiado genérico
En todas materias de la ESO en los controles y exámenes del tercer trimestre se incluirá alguna pregunta que evalúe la aplicación de lo aprendido	Este sí podría ser un objetivo adecuado porque es lo suficientemente ambicioso y a la vez realista y concreto y susceptible de ser medido con buenos indicadores

Diseñar actuaciones relevantes

Este es el elemento clave de un plan de mejora: qué hacer para alcanzar los objetivos. Cierta mentalidad activista y la falta de tiempo que dedicar a la necesaria reflexión que toda actuación rigurosa requiere han llevado en algunos casos a pensar que lo importante es hacer. Pero antes de actuar debe haber cierta seguridad de que las actuaciones redunden claramente en una mejora de la calidad del centro.

Redactar indicadores

Un plan de mejora sin indicadores es un plan a la deriva, ya que solo unos indicadores bien definidos permiten comprobar si se han alcanzado los objetivos.

Para ser efectivos, los indicadores deben ser:

- ☐ Precisos y unívocos, no ambiguos
- ☐ Relevantes
- ☐ Fácilmente comprensibles
- ☐ Estables a lo largo del tiempo

- ☐ Mensurables
- ☐ Que incidan sobre lo esencial
- ☐ Que sea fácil recoger información sobre los mismos.

Véanse algunos ejemplos en la tabla siguiente

Indicador	Valoración del indicador
Mejorar en las pruebas de lectura	Es un indicador muy genérico, no permite constatar si se ha alcanzado el objetivo o no
% de controles y exámenes que incluyen algún ejercicio de aplicación de lo aprendido a un contexto de la vida real	Es un indicador preciso, realista y permite constatar si se alcanza el objetivo o no