

	SERVICIO DE INSPECCIÓN EDUCATIVA	NORMA	
	SISTEMA DE INDICADORES PARA VALORAR LOS PLANES DE MEJORA, SU IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO	NM07120202	
		REV. 1	Pág. 1/18

SISTEMA DE INDICADORES PARA VALORAR LOS PLANES DE MEJORA, SU IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO

PREPARADO: Inspector 22/11/12	APROBADO: J.R.E.D. Director Servicio 26/11/12
 Gobierno de Navarra Departamento de Educación	

INTRODUCCIÓN

- ¿Qué es el sistema de indicadores para valorar los planes de mejora, su implantación y seguimiento?
- ¿Tienen carácter prescriptivo?
- ¿Cómo se enuncian los indicadores?
- ¿Qué estructura tiene el sistema de indicadores?
- ¿Cómo pueden utilizarse?
- ¿Son exhaustivos los indicadores?

SISTEMA DE INDICADORES PARA VALORAR LOS PLANES DE MEJORA, SU IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO

I.- DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA

1. ¿El centro ha analizado los informes de evaluación diagnóstica, sus resultados académicos y ha hecho un diagnóstico fiable?
 - Indicador nº 1. *Implicación del centro en el análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica y de los resultados académicos*
 - Indicador nº 2. *Análisis de la situación del alumnado que se encuentra en el nivel 1 de competencia*
 - Indicador nº 3. *Análisis de la distribución del alumnado por niveles: nº de alumnos que están en cada nivel*
 - Indicador nº 4. *Análisis de los ítems según el grado de dificultad para el alumnado del centro en cada una de las pruebas*
 - Indicador nº 5. *Diagnóstico de las necesidades reales del centro.*
2. ¿El plan de mejora está bien diseñado técnicamente?
 - Indicador nº 6. *Incardinación en un proyecto estratégico/ proyecto educativo del centro*
 - Indicador nº 7. *Continuidad del plan de mejora*
 - Indicador nº 8. *Plan diseñado de forma realista, sencilla, operativa y con capacidad de constatar resultados*

II.- MEDIDAS DEL PLAN DE MEJORA

3. Medidas de tipo curricular y didáctico (programaciones, recursos, enfoques metodológicos, evaluaciones....)
 - Indicador nº 9. *Buscar un enfoque competencial en la programación (aplicación de conocimientos ...).*
 - Indicador nº 10. *Buscar un enfoque competencial en la metodología*
 - Indicador nº 11. *Buscar un enfoque competencial en la evaluación*
 - Indicador nº 12. *Tratamiento de la lectura y la escritura en todas las áreas*
 - Indicador nº 13. *Incorporación transversalmente de algunas competencias comunes a todas las áreas: aprender a aprender, competencia digital, autonomía e iniciativa personal, competencia social y ciudadana, etc.*
4. Medidas de tipo organizativo (coordinaciones, agrupamientos, refuerzos.....)
 - Indicador nº 14. *Coordinación a nivel de ciclo, curso, departamento, etapa, interetapas, etc*
 - Indicador nº 15. *Agrupamientos para atender mejor a la diversidad y al alumnado en situación de riesgo de fracaso.*
 - Indicador nº 16. *Organización de refuerzos para atender mejor a la diversidad y al alumnado en situación de riesgo de fracaso escolar*

5. Medidas relacionadas con la las tutorías, los valores, las familias y el entorno (seguimiento de los alumnos, valores que se van a priorizar, convivencia, implicación de las familias, coordinación con el entorno....)
 - Indicador nº 17. *Seguimiento personalizado del alumnado mediante la acción tutorial*
 - Indicador nº 18. *Priorización de valores educativos*
 - Indicador nº 19. *Mejora de la convivencia y del clima de aula*
 - Indicador nº 20. *Implicación de las familias en los procesos educativos de los hijos*
 - Indicador nº 21. *Coordinaciones con el entorno (centro de salud, servicios sociales de base, biblioteca municipal, ONGs que pueden apoyar a la escuela, voluntariado, etc)*
6. Medidas relacionadas con la mejora de las competencias docentes del profesorado (formación en el centro....)
 - Indicador nº 22. *Formación en el centro para mejorar las competencias docentes del profesorado*
 - Indicador nº 23. *Reuniones de equipos de profesores (reunión de departamentos, ciclos, de equipos docentes, grupos de trabajo "ad oc") enfocando su trabajo desde la perspectiva de la mejora de las competencias docentes*

III.- EVOLUCIÓN Y RESULTADOS

7. ¿Se están constatando mejoras en los resultados académicos y en la evaluación diagnóstica?
 - Indicador nº 24. *Sistema y motivación para constatar la evolución de los resultados de la evaluación diagnóstica y de los resultados académicos*
8. ¿Se están constatando mejoras en los hábitos y valores del alumnado?
 - Indicador nº 25. *Sistema y motivación para constatar la mejora de los hábitos, valores y actitudes del alumnado*

IV.- SEGUIMIENTO, VALORACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA

9. Seguimiento y valoración por parte de la dirección
 - Indicador nº 26. *Desarrollo del plan según el calendario previsto*
 - Indicador nº 27. *Trazabilidad del desarrollo de cada medida y actuación prevista para constatar si hay despliegue real o en algún momento se interrumpe el mismo.*
 - Indicador nº 28. *Constatación de los objetivos previstos en el plan de mejora*
10. Valoraciones del equipo directivo: mejores prácticas y puntos fuertes
 - Indicador nº 29. *Valoraciones pertinentes y fundamentadas sobre el plan de mejora, su implantación y desarrollo por parte del equipo directivo.*
11. Propuestas de mejora
 - Indicador nº 30. *Existencia de propuestas de mejora, tanto a corto como a medio plazo*

INTRODUCCIÓN

¿Qué es el sistema de indicadores para valorar los planes de mejora, su implantación y seguimiento?

Es un conjunto amplio de indicadores organizados en diferentes ámbitos que se refieren tanto al proceso de elaboración del plan de mejora, como a sus medidas y a sus resultados, así como a los procesos de seguimiento, valoración y propuestas de mejora.

Pretende ser una ayuda para todas aquellas personas con responsabilidad en la valoración de los planes de mejora, tanto si se hace de forma interna al centro (responsables de los planes de mejora o de la calidad, directivos, Jefes de estudio, etc), como si se realiza de forma externa (Inspectores en su tarea de control y supervisión de los planes de mejora).

¿Tienen carácter prescriptivo?

Este amplio elenco de indicadores no puede tener carácter prescriptivo, ya que los centros tienen autonomía para decidir tanto el contenido como la forma de sus planes de mejora. Estos deben responder a su situación concreta (resultados, dificultades más reseñables del alumnado, profesorado, apoyo de familias, programas impulsados desde el Departamento de Educación, etc).

Algunos indicadores se podrán aplicar en un determinado centro, mientras que otros podrán utilizarse en centros con características diferentes a los anteriores. Cada evaluador seleccionará, por lo tanto, los indicadores relevantes para la situación concreta.

¿Cómo se enuncian los indicadores?

Los indicadores tienen el siguiente formato: se enuncia el indicador, a continuación en el apartado titulado "criterio" se explica el sentido del mismo y se presenta una graduación de la consecución del mismo, que ayuda a entender las diferentes situaciones reales que se pueden presentar. En general esta graduación se establece atendiendo a dos criterios: el número de personas y estructuras implicadas en la situación planteada en el indicador, y por otra parte contempla si se está llevando a la práctica o por el contrario se queda únicamente en "los papeles".

¿Qué estructura tiene el sistema de indicadores?

Los treinta indicadores se organizan en cuatro grandes bloques:

I.- Indicadores referidos al diseño del plan de mejora.

Se refieren tanto a la fase previa de diseño del plan; es decir, al análisis de los resultados de evaluaciones externas e internas, y al análisis de las dificultades y problemas del centro como paso previo para el diseño del plan, así como a las características técnicas del plan: si es concreto, operativo, con indicadores etc.

II.- Indicadores referidos a las posibles medidas incluidas en el plan

Incorporan un elenco de posibles medidas que pueden incluirse en el plan de mejora y que abarcan aquellas de tipo curricular y didáctico, las de tipo organizativo, aquellas relacionadas con las tutorías, los valores, las familias y el entorno escolar. Por último también incluyen medidas referidas a la mejora de las competencias docentes del profesorado.

III.- Indicadores referidos a la evolución y resultados

Es decir, los que permiten constatar si se percibe un cambio hacia la mejora en los resultados académicos del alumnado y en las evaluaciones diagnósticas, así como los cambios en hábitos, actitudes y valores que se incluyan en el plan de mejora.

IV.- Indicadores referidos al seguimiento, valoración y propuestas de mejora

Se contemplan aquellos que posibilitan el análisis del grado de implantación de las medidas; igualmente se contemplan los referidos a las valoraciones y propuestas de mejora que se realizan al revisar el plan.

¿Cómo pueden utilizarse?

Aunque están pensados para ser utilizados en el momento de la evaluación del plan de mejora, también pueden ser de utilidad para el diseño de los mismos, ya que su lectura puede sugerir líneas y campos de mejora.

Al identificar en qué grado de desarrollo se encuentra el centro respecto a un indicador, el equipo directivo también puede percibir el "siguiente paso" (propuesta de mejora) que puede dar el centro analizando la línea de graduación establecida.

¿Son exhaustivos los indicadores?

El sistema de indicadores recoge únicamente aquellos que se refieren a las situaciones más habituales de los centros cuando se plantean abordar la mejora desde cualquier perspectiva: didáctica, organizativa, de implicación de las familias, de trabajar valores, etc. No puede tener, por lo tanto, un carácter exhaustivo y es difícil recoger la plural realidad de los centros.

Además se enuncian en términos genéricos para posibilitar diferentes concreciones de acuerdo a la realidad de los centros. Los planes de mejora de los centros tienen diferentes grados de desarrollo. En algunos los planes se están esbozando y procuran aplicar en la realidad alguna medida. Otros, por el contrario, llevan una trayectoria de varios años implantando, evaluando y mejorando sus planes.

SISTEMA DE INDICADORES PARA VALORAR LOS PLANES DE MEJORA, SU IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO

I.- DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA

Mediante ocho indicadores se hace un recorrido sobre cómo está diseñado el plan de mejora. Se inicia con un análisis de resultados, tanto de evaluaciones externas como de internas, y las integra en un diagnóstico del centro. Esto constituye el punto de partida de un buen plan de mejora. Sin un buen diagnóstico de la situación difícilmente se establecerán medidas operativas de mejora. Además, se plantea cómo está concretado el plan a partir de dicho diagnóstico: si es claro, operativo, riguroso, etc.

1.- ¿El centro ha analizado los informes de evaluación diagnóstica, sus resultados académicos y ha hecho un diagnóstico fiable?

Indicador nº 1. *Implicación del centro en el análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica y de los resultados académicos*

Este indicador incide en la parte más actitudinal de la tarea, pero no por ello menos importante. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente:

- ▶ Grado mínimo: solamente analiza los resultados el profesor a título personal
- ▶ Grado bajo: dos o más profesores analizan los resultados de una forma asistemática y anecdótica.
- ▶ Grado medio bajo: dos o más profesores analizan los resultados con un cierto planteamiento sistemático, aunque fuera de las estructuras organizativas del centro (ciclos, departamentos didácticos, UAE, departamento de orientación, etc)
- ▶ Grado medio alto: varios profesores analizan los resultados dentro de una estructura organizativa del centro (ciclos, departamentos didácticos, UAE, departamento de orientación, etc). También puede ser que se hagan grupos de trabajo para esta tarea. Además comparan con los resultados académicos.
- ▶ Grado alto: además de lo anterior, se implica la CCP, Jefatura de Estudios y Dirección.

Indicador nº 2. *Análisis de la situación del alumnado que se encuentra en el nivel 1 de competencia*

Se incluye un apartado especial para este colectivo porque presenta dificultades evidentes y el plan de mejora debe dar respuesta a este grupo. Un plan de mejora de calidad debe incluir algún tipo de propuesta sobre cómo trabajar con este alumnado. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no se ha hecho este tipo de análisis atendiendo a este criterio.
- ▶ Grado bajo: se ha hecho un análisis atendiendo a este criterio, pero de una forma derrotista (no hay nada que hacer, solamente constatarlo)
- ▶ Grado medio bajo: se ha hecho un análisis atendiendo a este criterio, se percibe intención de intervenir, pero no se perciben ideas concretas sobre cómo hacerlo.
- ▶ Grado medio alto: se ha hecho un análisis atendiendo a este criterio, se percibe intención de intervenir, hay propuestas concretas sobre cómo hacerlo.
- ▶ Grado alto: se ha hecho un análisis atendiendo a este criterio, se percibe intención de intervenir, hay propuestas concretas sobre cómo hacerlo. Además de las medidas de carácter

general (organización de apoyos, tratamiento intensivo de alguna competencia básica..., compromiso para trabajar coordinadamente...) hay un plan individualizado con todos y cada uno de los alumnos que están, al menos, en el nivel 1.

Indicador nº 3. Análisis de la distribución del alumnado por niveles: nº de alumnos que están en cada nivel

En este indicador no sólo se tiene en cuenta el alumnado que no llega al mínimo exigido en la competencia, sino que se analiza todo el alumnado. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no se ha hecho este tipo de análisis atendiendo a este criterio.
- ▶ Grado bajo: se ha hecho un análisis atendiendo a este criterio, pero de una forma conformista (depende del alumnado, no del planteamiento del centro)
- ▶ Grado medio bajo: se ha hecho un análisis atendiendo a este criterio, se observa intención de intervenir, pero no se perciben ideas concretas sobre cómo hacerlo.
- ▶ Grado medio alto: Se ha hecho un análisis atendiendo a este criterio, se percibe intención de intervenir, hay propuestas concretas sobre cómo hacerlo. Además las propuestas son innovadoras: nuevas formas organizativas, estructuración del currículo, planes individualizados para todo el alumnado según sus competencias, etc.
- ▶ Grado alto: además de lo anterior se marcan compromisos y objetivos con indicadores medibles (en una competencia o en varias).

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3+
Situación actual	% alumnos	% alumnos	% alumnos	% alumnos
Situación esperada (uno, dos cursos, etc)	% alumnos	% alumnos	% alumnos	% alumnos

Indicador nº 4. Análisis de los ítems según el grado de dificultad para el alumnado del centro en cada una de las pruebas

Al cotejar los porcentajes de aciertos de las diferentes preguntas de las pruebas en Navarra y en el centro, se puede sacar mucha información para saber dónde convendría intervenir. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no se ha hecho este tipo de análisis atendiendo a este criterio en ninguna de las pruebas.
- ▶ Grado bajo: se ha hecho un análisis atendiendo a este criterio, pero de una forma mecánica y descriptiva, sin perspectivas curriculares.
- ▶ Grado medio bajo: se ha hecho un análisis atendiendo a este criterio, se han determinado los puntos fuertes y las debilidades. Ambos puntos se relacionan con variables tales como los enfoques de la enseñanza, la metodología, la programación, la evaluación, etc. Se percibe intención de intervenir, pero no se observan ideas concretas sobre cómo hacerlo.
- ▶ Grado medio alto: además de lo anterior, se ha hecho un análisis atendiendo a este criterio, se percibe intención de intervenir.
- ▶ Grado alto: se hace un análisis riguroso, y se determina qué aspecto de la competencia subyace a cada pregunta, se reflexiona sobre el nivel de dificultad para los diferentes tipos de alumnos y hay propuestas concretas sobre cómo hacerlo.

Indicador nº 5. Diagnóstico de las necesidades reales del centro.

El diagnóstico del centro no se reduce únicamente a valorar los resultados de la evaluación diagnóstica y los resultados académicos. Existe mucha más información interna que posibilita, si se analiza, un buen diagnóstico de las necesidades reales del centro (por ejemplo: baja implicación de padres, problemas de atención y motivación, hábitos de trabajo deficientes, bajo nivel de comprensión de textos, falta de orden mental, etc). Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no utiliza en absoluto esta fuente. No hay diagnóstico, ni formal ni informal.
- ▶ Grado bajo: se utiliza formalmente (se cita, se habla de ella....) pero realmente no tiene ninguna incidencia en las líneas de mejora
- ▶ Grado medio bajo: se tiene en cuenta esta fuente parcialmente. No hay un diagnóstico sistemático y riguroso hecho de las necesidades reales. Hay información inconexa que recoge diferentes necesidades (por ejemplo, problemas de disciplina, baja motivación del alumnado, etc...)
- ▶ Grado medio alto: se utiliza adecuadamente la información de esta fuente. Existe un diagnóstico real. El centro conoce sus necesidades y las plasma en algún documento
- ▶ Grado alto: además de lo anterior, el centro ha utilizado metodología rigurosa y herramientas de diagnóstico potentes, tales como "la espina de Ishikawa" , DAFO, etc.

2.- ¿El plan de mejora está bien diseñado técnicamente?

Indicador nº 6. Incardinación en un proyecto estratégico/ proyecto educativo del centro

Pese a que el plan anual se centre en una o pocas líneas de mejora, lo ideal es que las mismas respondan a un plan más amplio a varios años (sea plan estratégico, proyecto de dirección, proyecto educativo o cualquier documento de planificación institucional vigente en el centro). Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no utiliza en absoluto esta fuente. No se menciona el proyecto al que se vincula. Se trata de medidas anuales inconexas entre sí
- ▶ Grado bajo: se utiliza formalmente (se cita, se habla de ella....) pero realmente no tiene ninguna incidencia en las líneas de mejora
- ▶ Grado medio bajo: se tiene en cuenta esta fuente parcialmente. Se tienen en cuenta ciertos aspectos del proyecto educativo (o de cualquier otro documento: plan estratégico, etc), pero no tiene un enfoque estratégico. También cabe en esta categoría aquellos planes que se repiten año tras año prácticamente en los mismos términos (guardan una coherencia entre sí, pero no evolucionan).
- ▶ Grado medio alto: se utiliza adecuadamente la información de esta fuente. Existe un plan estratégico (formalmente puede tener la estructura y el esquema que sea) que sirve para dar consistencia a los diferentes planes de mejora, pero no está actualizado ni es muy operativo.
- ▶ Grado alto: además de lo anterior, el centro dispone de un plan estratégico, dentro del proyecto educativo, actualizado y operativo.

Indicador nº 7. Continuidad del plan de mejora

Relacionado estrechamente con el anterior indicador, en este se contempla si existe continuidad entre los diferentes planes anuales, o por el contrario cada año se plantea un nuevo plan. La idea es que exista una continuidad y progresión en los planes que refuerce las medidas que se toman cada año. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no existe plan anterior, por lo tanto, no existe continuidad
- ▶ Grado bajo: existe plan anterior, su vinculación con el presente es escasa. Responde más a un requerimiento normativo que a un plan asumido por el centro
- ▶ Grado medio bajo: se vincula con el anterior plan pero tienen un planteamiento circular, más que progresivo (prácticamente es el mismo plan que se repite años tras año)
- ▶ Grado medio alto: se vincula con el anterior plan y tienen un enfoque progresivo y sumativo
- ▶ Grado alto: además de lo anterior responde a un plan estratégico a varios años

Indicador nº 8. Plan diseñado de forma realista, sencilla, operativa y con capacidad de constatar resultados

Un plan de mejora debe tener una serie de características técnicas que lo hagan operativo y práctico. Debe ser realista: es decir, que pueda conseguirse en el plazo previsto; debe ser sencillo, entendible y práctico, huyendo de formulaciones retóricas y abstractas. Por último, debe incluir indicadores

claros, precisos y unívocos que permitan constatar si se han alcanzado los objetivos previstos. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no existe plan de mejora
- ▶ Grado bajo: existe plan de mejora técnicamente poco desarrollado: son un conjunto de buenas intenciones sin mayor despliegue y concreción
- ▶ Grado medio bajo: las líneas están definidas, las actuaciones también, son operativas y realistas, pero no tiene bien articulado el sistema para constatar su cumplimiento (ausencia de indicadores, etc)
- ▶ Grado medio alto: las líneas están definidas, las actuaciones también, son operativas y realistas, tiene bien articulado el sistema para constatar su cumplimiento (indicadores, etc)
- ▶ Grado alto : además de lo anterior, tiene un enfoque hacia la mejora de los resultados

II.- MEDIDAS DEL PLAN DE MEJORA

Se describe, a continuación, una serie de indicadores agrupados por categorías. No obstante, debe tenerse en cuenta que los centros tienen autonomía a la hora de elegir aquellas medidas que van a incorporar en sus planes de mejora para dar respuesta a sus problemas de acuerdo a sus contextos. Debe tomarse esta descripción, por lo tanto, como un elenco de indicadores que se utilizarán cuando procedan, ya que todos ellos no son obligatorios ni prescriptivos.

3.- Medidas de tipo curricular y didáctico (programaciones, recursos, enfoques metodológicos, evaluaciones....)

Indicador nº 9. *Buscar un enfoque competencial en la programación (aplicación de conocimientos ...).*

Una forma de enriquecer el currículo consiste en darle un mayor enfoque competencial; es decir, preocuparse y procurar que lo aprendido se integre de forma significativa en la mente del alumnado y que pueda aplicarlo en diferentes situaciones de la vida real y escolar para solventar situaciones y problemas prácticos de la vida corriente. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no se modifica la programación ordinaria
- ▶ Grado bajo: se incorpora este enfoque en la programación, pero depende de cada profesor/a. Se puede decir que es una actuación puntual y voluntaria para el profesorado. En Secundaria no incide en la programación didáctica de los Departamentos
- ▶ Grado medio bajo: hay un planteamiento a nivel de ciclo, departamento, etc para incorporar este enfoque, pero es más teórico que real, se enuncia en términos muy genéricos y poco operativos
- ▶ Grado medio alto: hay un planteamiento competencial en las programaciones a nivel de ciclo, departamento, etc; tiene un enfoque práctico y real. Se lleva a la práctica del aula (programación de aula y actividades de aula con este enfoque).
- ▶ Grado alto: lo anterior se aplica de forma generalizada en todo el centro.

Indicador nº 10. *Buscar un enfoque competencial en la metodología*

El diseño de actividades didácticas y los enfoques metodológicos que busquen la implicación, el aprendizaje significativo, la aplicación, etc constituyen un medio idóneo para favorecer este enfoque. El aprendizaje por parejas, el aprendizaje por tareas y por pequeños proyectos, el aprendizaje integrado, entre otros, son algunas de las múltiples formas de avanzar en esta línea. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no se incorpora este enfoque en la metodología
- ▶ Grado bajo: hay una sensibilización entre el profesorado que busca nuevas fórmulas metodológicas, pero no se ha llegado a ninguna propuesta concreta.
- ▶ Grado medio bajo: de forma puntual algún profesor/a ha iniciado estos enfoques metodológicos.
- ▶ Grado medio alto: hay un planteamiento a nivel de ciclo, departamento, etc para incorporar algún tipo de enfoque metodológico; un porcentaje significativo de profesores lo llevan al aula.
- ▶ Grado alto: lo anterior se aplica de forma generalizada en todo el centro. Además hay un control sobre la eficacia de los enfoques adoptados y se toman decisiones a partir de los datos recogidos.

Indicador nº 11. *Buscar un enfoque competencial en la evaluación*

El diseño de actividades de evaluación y de controles que pretendan valorar la competencia de los alumnos a la hora de entender en profundidad los contenidos trabajados y aplicarlos para resolver situaciones contribuye a cambiar la percepción de qué significa aprender para la vida y para seguir aprendiendo. Los modelos de PISA y de PIRLS son ejemplos que ayudan a entender esta forma de evaluar. También las pruebas de la evaluación diagnóstica pueden ser de utilidad. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no se incorpora este enfoque en la evaluación
- ▶ Grado bajo: hay una sensibilización entre el profesorado que busca nuevas formas de evaluación, pero no se ha llegado a ninguna propuesta concreta.
- ▶ Grado medio bajo: de forma puntual algún profesor/a ha iniciado estos enfoques de evaluación.
- ▶ Grado medio alto: hay un planteamiento a nivel de ciclo, departamento, etc para incorporar algún tipo de planteamiento de evaluación por competencias; un porcentaje significativo de profesores lo llevan al aula.
- ▶ Grado alto: lo anterior se aplica de forma generalizada en todo el centro.

Indicador nº 12. *Tratamiento de la lectura y la escritura en todas las áreas*

La lectura y la escritura son herramientas fundamentales para cualquier tipo de trabajo intelectual, sea escolar o extraescolar. Constituyen la base y el fundamento de la formación de los alumnos y de la cultura occidental. No es una competencia que corresponde únicamente a la materia de Lengua y Literatura. Impregna toda la actividad escolar. La importancia de este aspecto ha llevado al Departamento de Educación a poner en marcha un plan institucional de mejora de la lectura y escritura. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no se incorpora este enfoque
- ▶ Grado bajo: se incorpora la lectura y la escritura, pero depende de cada profesor/a. Se puede decir que es una actuación sectorial y voluntaria para el profesorado. Puede incluir actividades puntuales de animación a la lectura
- ▶ Grado medio bajo: se incorpora la lectura y la escritura a nivel de ciclo, departamento, etc, pero es más teórico que real. Se incluye algún tipo de formación del profesorado. El centro tiene un plan de animación a la lectura, aunque no hay control sobre su desarrollo
- ▶ Grado medio alto: se incorpora la lectura y la escritura a nivel de ciclo, departamento, etc. Tiene un enfoque práctico y real. Se lleva a la práctica del aula. Existe un plan de lectura consistente (el plan de escritura optativo). También tiene un plan de animación a la lectura que se desarrolla satisfactoriamente.
- ▶ Grado alto: lo anterior se aplica de forma generalizada en todo el centro, tiene un plan de lectura y escritura consolidado y muy coherente. También un plan de animación a la lectura. Hay una persona responsable del seguimiento de los mismos. La dirección está ampliamente implicada.

Indicador nº 13. Incorporación transversalmente de algunas competencias comunes a todas las áreas: aprender a aprender, competencia digital, autonomía e iniciativa personal, competencia social y ciudadana, etc.

Existen algunas competencias que son transversales y que competen a todas las áreas y actividades del centro (escolares, complementarias y extraescolares). La incorporación a las programaciones posibilita un mayor desarrollo de las mismas. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no se incorpora este enfoque
- ▶ Grado bajo: se incorpora este enfoque pero depende de cada profesor/a. Se puede decir que es una actuación puntual y voluntaria para el profesorado
- ▶ Grado medio bajo: hay un planteamiento a nivel de ciclo, departamento, etc para incorporar este enfoque, pero es más teórico que real.
- ▶ Grado medio alto: hay un planteamiento a nivel de ciclo, departamento, etc para incorporar este enfoque; tiene un enfoque práctico y real. Se lleva a la práctica del aula.
- ▶ Grado alto: lo anterior se aplica de forma generalizada en todo el centro.

4.- Medidas de tipo organizativo (coordinaciones, agrupamientos, refuerzos.....)

Indicador nº 14. Coordinación a nivel de ciclo, curso, departamento, etapa, interetapas, etc

La coordinación es una de las medidas que suelen tener efectos más positivos. Recoge un amplio abanico de posibilidades: desde la coordinación del equipo docente que imparte clase a un mismo grupo de alumnos, pasando por la coordinación de ciclo y Departamento hasta la coordinación entre etapas, factor muy importante (sobre todo el paso de Primaria a Secundaria). Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: se sigue fundamentalmente con lo que viene en la normativa, no hay nada especial o extraordinario en este aspecto
- ▶ Grado bajo: hay medidas de coordinación, pero no se especifican en qué sentido o bien si se hace son aspectos muy genéricos.
- ▶ Grado medio bajo: hay medidas de coordinación específicas y concretas, pero restringidas a un ciclo, un departamento, uno o varios cursos, etc. Se trata, por lo tanto, de coordinaciones parciales.
- ▶ Grado medio alto: hay medidas de coordinación específicas y concretas, se refieren a más de un ciclo, un departamento, un curso, etc. Se trata, por lo tanto, de coordinaciones parciales, pero significativas para el centro.
- ▶ Grado alto: hay medidas de coordinación específicas y concretas, se refieren a prácticamente todo el centro.

Indicador nº 15. Agrupamientos para atender mejor a la diversidad y al alumnado en situación de riesgo de fracaso.

La complejidad de la problemática escolar aconseja poner en práctica diferentes medidas de tipo organizativo. Los centros, dentro de su autonomía irán experimentando aquellas soluciones que mejor les funcionen. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: se sigue fundamentalmente con lo que viene en la normativa, no hay nada especial o extraordinario en este aspecto
- ▶ Grado bajo: hay algún tipo de agrupamiento, pero no se especifican en qué sentido
- ▶ Grado medio bajo: hay algún tipo de agrupamientos, pero únicamente está establecido el criterio organizativo
- ▶ Grado medio alto: hay agrupamientos. Están contemplados los criterios organizativos y algunos criterios pedagógicos, pero son genéricos
- ▶ Grado alto: los criterios pedagógicos están muy desarrollados. Hay un seguimiento continuado de los efectos (tanto positivos como adversos) y se replantea en cada momento qué es lo mejor para cada alumno.

Indicador nº 16. Organización de refuerzos para atender mejor a la diversidad y al alumnado en situación de riesgo de fracaso escolar

La complejidad de la problemática escolar aconseja poner en práctica diferentes medidas. El refuerzo es una de ellas. Se puede dar dentro del aula y de diferentes maneras, también fuera del aula e incluso del horario escolar. Es muy amplia la variedad de modalidades del refuerzo y apoyo escolar. Los centros, dentro de su autonomía irán experimentando aquellas soluciones que mejor les funcionen. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: se sigue fundamentalmente con lo que viene en la normativa, no hay nada especial o extraordinario en este aspecto
- ▶ Grado bajo: hay algún tipo de refuerzo y apoyo organizado, pero no se especifican en qué sentido
- ▶ Grado medio bajo: hay algún tipo de refuerzo y apoyo organizado, pero únicamente está establecido el criterio organizativo
- ▶ Grado medio alto: hay refuerzos y apoyos organizados. Están contemplados los criterios organizativos y algunos criterios pedagógicos, pero son genéricos
- ▶ Grado alto: los criterios pedagógicos están muy desarrollados. Hay un seguimiento continuado de los efectos de los refuerzos y apoyos (tanto positivos como adversos) y se replantea en cada momento qué es lo mejor para cada alumno.

5.- Medidas relacionadas con la las tutorías, los valores, las familias y el entorno (seguimiento de los alumnos, valores que se van a priorizar, convivencia, implicación de las familias, coordinación con el entorno....)

Indicador nº 17. Seguimiento personalizado del alumnado mediante la acción tutorial

El seguimiento personalizado, intensivo y continuado favorecerá que muchos alumnos puedan mejorar su nivel de rendimiento y el desarrollo de sus competencias, no solo de tipo intelectual, sino también emocional y social. La evaluación, tanto interna como externa, pretende ayudar a identificar al alumnado en riesgo y, sobre todo a establecer este tipo de seguimiento. La implicación y las altas expectativas del profesorado y de las familias son esenciales para ayudar a este alumnado. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: se incluyen las medidas ordinarias del plan de acción tutorial, no hay ninguna actuación específica de mejora
- ▶ Grado bajo: además de las medidas ordinarias del plan de acción tutorial se proponen algunas medidas que potencian el seguimiento personalizado y la comunicación con los padres. Se trata de medidas de carácter más teórico que práctico y real.
- ▶ Grado medio bajo: las nuevas medidas propuestas son operativas y se llevan a la práctica, pero de forma puntual o sectorial (en el caso de algunos tutores...)
- ▶ Grado medio alto: estas medidas además se aplican con carácter general.
- ▶ Grado alto: además de lo anterior, el profesorado tiene altas expectativas y están implicados los equipos docentes y el departamento de Orientación/UAE

Indicador nº 18. Priorización de valores educativos

El hecho de explicitar una serie de valores para trabajar conjuntamente todo el centro y las familias ya supone un paso importante hacia la mejora. Si además se establecen algunas medidas para llevar a efecto y potenciar esta línea, el efecto se verá multiplicado. Cada comunidad educativa establecerá estos valores que harán a los alumnos mejores personas, más solidarias, con mayor nivel de empatía e inteligencia emocional, más responsables y respetuosas con el entorno y con las demás personas. Además deben tenerse en cuenta los valores más directamente relacionados con el éxito escolar: esfuerzo, trabajo, constancia, etc. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: se mencionan de forma muy genérica los valores a trabajar
- ▶ Grado bajo: hay una mayor definición de los valores, pero se hace de forma puntual (un curso, un ciclo...). No hay ningún tipo de compromiso conjunto

- ▶ Grado medio bajo: hay valores seleccionados; hay un planteamiento global, sin embargo no se percibe el compromiso real con los valores
- ▶ Grado medio alto: además de lo anterior hay un cierto compromiso con la implantación de los valores seleccionados
- ▶ Grado alto: hay un claro compromiso de la dirección y de la comunidad educativa para trabajar estos valores. Además hay un plan riguroso y coherente para ello

Indicador nº 19. Mejora de la convivencia y del clima de aula

La convivencia es una condición indispensable para el funcionamiento adecuado del centro. La tolerancia cero ante el acoso escolar debe ser un principio en todos los centros. El plan institucional del Departamento recoge y apoya este proceso en los centros. Tampoco debe olvidarse el clima escolar tan importante para el desarrollo de clases en las mejores condiciones. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: se mencionan de forma muy genérica las medidas para trabajar la convivencia
- ▶ Grado bajo: hay una mayor definición de las medidas, pero se hace de forma puntual (un curso, un ciclo...). No hay ningún tipo de compromiso conjunto
- ▶ Grado medio bajo: hay valores seleccionados, hay un planteamiento global, sin embargo no se percibe el compromiso real con los valores y las medidas adoptadas
- ▶ Grado medio alto: además de lo anterior hay un cierto compromiso con la implantación de las medidas para favorecer la convivencia y el clima de aula
- ▶ Grado alto: hay un claro compromiso de la dirección y de la comunidad educativa para trabajar la convivencia y el clima de aula. Hay un plan de convivencia coherente, actualizado. Se hace un seguimiento de las medidas del plan.

Indicador nº 20. Implicación de las familias en los procesos educativos de los hijos

Cualquier plan que pretenda mejorar las competencias básicas del alumnado y aumentar su éxito escolar, debe incluir algún tipo de medida relacionada con la implicación de las familias (también se contempla en este apartado la participación de las ONGs que pretenden ayudar al entorno familiar en este proceso formativo y de apoyo familiar). Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: se mencionan de forma muy genérica las medidas para implicar a las familias
- ▶ Grado bajo: hay una mayor definición de las medidas, pero se hace de forma puntual (un curso, un ciclo...). No hay ningún tipo de compromiso conjunto
- ▶ Grado medio bajo: hay un planteamiento coherente en el centro, sin embargo no se percibe el compromiso real con los valores y las medidas adoptadas
- ▶ Grado medio alto: además de lo anterior hay un cierto compromiso con la implantación de las medidas para implicar a las familias y ONGs
- ▶ Grado alto: hay un claro compromiso de la dirección y de la comunidad educativa para implicar a las familias. Hay un plan coherente, se implica a las APYMAS y demás instancias de apoyo. Está previsto un seguimiento de las medidas.

Indicador nº 21. Coordinaciones con el entorno (centro de salud, servicios sociales de base, biblioteca municipal, ONGs que pueden apoyar a la escuela, voluntariado, etc)

En muchas ocasiones el plan de mejora conlleva la colaboración de instancias ajenas a la escuela, pero que pueden potenciar algunas de las medidas adoptadas. La coordinación con centros de salud, servicios sociales de base, voluntariado, etc son algunas de las coordinaciones más habituales. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: se mencionan de forma muy genérica las medidas para implicar a las instancias externas.
- ▶ Grado bajo: hay una mayor definición de las medidas, pero se hace de forma puntual (un curso, un ciclo...). No hay ningún tipo de compromiso conjunto.

- ▶ Grado medio bajo: las medidas contemplan algún tipo de coordinación y colaboración con instancias externas, pero no responden a un verdadero proyecto. Es más formal que real
- ▶ Grado medio alto: además de lo anterior hay un cierto compromiso con la colaboración y coordinación de instancias externas
- ▶ Grado alto: hay un claro compromiso de la dirección y de la comunidad educativa para colaborar y coordinar con instancias externas. Hay un plan coherente, se implican diferentes instancias externas. Está previsto un seguimiento de las coordinaciones.

6.- Medidas relacionadas con la mejora de las competencias docentes del profesorado (formación en el centro....)

Indicador nº 22. Formación en el centro para mejorar las competencias docentes del profesorado

La mejora del rendimiento se potencia mejorando las competencias docentes del profesorado. Una de las medidas que suelen incluirse en los planes de mejora se refiere a la organización de la formación del profesorado. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: cada docente participa en la formación que desee. No hay líneas comunes ni a nivel de departamento/ciclo, ni a nivel de centro.
- ▶ Grado bajo: hay una propuesta a nivel de departamento/ciclo o centro, pero no es secundada por el profesorado.
- ▶ Grado medio bajo: hay una propuesta a nivel de departamento/ciclo o centro, pero la participación es más formal que real. No hay implicación del profesorado, excepto en casos puntuales.
- ▶ Grado medio alto: existe un diagnóstico previo que determina el tipo de formación que se va a realizar en el centro. Hay una propuesta a nivel de departamento y de centro. Hay buen nivel de participación, y en términos generales, el nivel de motivación e implicación con la formación es adecuado.
- ▶ Grado alto: hay un claro compromiso de la dirección y de los jefes de departamento/coordinadores de ciclo con la formación. Hay un plan de formación de centro. Además de haber buen nivel de motivación y participación, hay un seguimiento sobre la aplicación en le aula de lo aprendido en la formación.

Indicador nº 23. Reuniones de equipos de profesores (reunión de departamentos, ciclos, de equipos docentes, grupos de trabajo "ad oc") enfocando su trabajo desde la perspectiva de la mejora de las competencias docentes

La mejora del rendimiento se potencia desarrollando las competencias docentes del profesorado. Una de las medidas que pueden incluirse en los planes de mejora es la formación vinculada al día a día del aula y del centro, a la reflexión en el puesto de trabajo realizada por un equipo docente. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: cada docente reflexiona de forma independiente, sin hacer partícipe a otros de la misma.
- ▶ Grado bajo: no hay nada planificado, aunque se tiene evidencia de que algunos profesores comparten prácticas y reflexiones entre sí, pero de una forma anecdótica, más que sistemática.
- ▶ Grado medio bajo: hay una propuesta organizativa para ello: por ejemplo en el plan de trabajo de los departamentos didácticos o de los ciclos, pero no hay constancia de lo que se hace en las mismas. A nivel informal hay intercambio entre profesores.
- ▶ Grado medio alto: hay una propuesta organizativa para ello: por ejemplo en el plan de trabajo de los departamentos didácticos o de los ciclos, hay constancia de lo que se hace en las mismas. Hay un ambiente proclive al intercambio de experiencias, materiales, bibliografía, recursos, ideas, reflexiones, entre el profesorado.
- ▶ Grado alto: Además de lo anterior, hay un alto liderazgo pedagógico de la dirección y compromiso con la mejora de las competencias docentes de todos y cada uno de los profesores. El equipo directivo, o alguien en su nombre (responsable de calidad, orientador, experto universitario...) visita las aulas y mantiene sesión de trabajo posterior con los profesores.

III.- EVOLUCIÓN Y RESULTADOS

Un plan de mejora no se puede valorar sin tener en cuenta los resultados que se consiguen. Estos resultados se refieren tanto a los aspectos más académicos (resultados académicos internos y evaluaciones externas) como aquellos vinculados a los hábitos, actitudes y valores. Además conviene hacer un análisis histórico comparando estos resultados a lo largo del tiempo y viendo la evolución de los mismos.

7.- ¿Se están constatando mejoras en los resultados académicos y en la evaluación diagnóstica?

Indicador nº 24. Sistema y motivación para constatar la evolución de los resultados de la evaluación diagnóstica y de los resultados académicos

Cuando un centro dispone de un sistema operativo para estudiar la evolución de su rendimiento mediante pruebas externas al centro o estandarizadas, y las calificaciones internas, se dota de una herramienta de gran valor para constatar el efecto real de sus planes de mejora. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: cada docente reflexiona de forma independiente sobre los resultados de las evaluaciones diagnósticas, y de las calificaciones, sin hacer partícipe a otros de las mismas.
- ▶ Grado bajo: no hay nada planificado, aunque se tiene evidencia de que algunos profesores comparten reflexiones entre sí sobre los resultados de las evaluaciones diagnósticas, y calificaciones, sobre todo los profesores afectados por las evaluaciones diagnósticas.
- ▶ Grado medio bajo: hay una propuesta organizativa para ello. Hay una cierta sensibilidad entre el profesorado, aunque las reflexiones se centran más en razones externas del éxito o fracaso del alumnado que en razones internas. No hay relación directa entre las reflexiones y las medidas que se toman para la mejora.
- ▶ Grado medio alto: hay una propuesta organizativa para ello: se presentan informes y gráficas con el histórico y se hacen reflexiones conjuntas sobre los resultados a nivel de centro (aunque las pruebas se hagan en un curso determinado, todo el centro se siente comprometido con sus resultados). Igualmente se hace con las calificaciones internas.
- ▶ Grado alto: además de lo anterior, hay un alto liderazgo pedagógico de la dirección y compromiso con la mejora de los resultados de estas evaluaciones. Hay un sistema de indicadores referidos a estos campos y una persona responsable de su actualización, estudio y de hacer propuestas.

8.- ¿Se están constatando mejoras en los hábitos y valores del alumnado?

Indicador nº 25. Sistema y motivación para constatar la mejora de los hábitos, valores y actitudes del alumnado

Cuando un centro dispone de un sistema operativo para estudiar y analizar la mejora de los hábitos, actitudes y hábitos del alumnado, se dota de una herramienta de gran valor para constatar el efecto real de sus planes de mejora. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: cada docente reflexiona de forma independiente sobre los hábitos, actitudes y valores de sus alumnos y alumnas.
- ▶ Grado bajo: no hay nada planificado para constatar este aspecto, aunque se tiene evidencia de que algunos profesores comparten reflexiones entre sí sobre los hábitos, actitudes y valores de sus alumnos y alumnas.
- ▶ Grado medio bajo: hay una propuesta organizativa para ello. Hay una cierta sensibilidad entre el profesorado, aunque las reflexiones se centran más en razones externas que en razones

internas. No hay una sistematización a la hora de recoger datos sobre hábitos, actitudes y valores.

- ▶ Grado medio alto: hay una propuesta organizativa para ello: se presentan resultados y se hacen reflexiones conjuntas sobre los hábitos, actitudes y valores del alumnado. Existe un sistema para recoger información sistemáticamente sobre estos aspectos educativos.
- ▶ Grado alto: además de lo anterior, hay un alto liderazgo pedagógico de la dirección y compromiso con la mejora de los hábitos, las actitudes y los valores. Hay un sistema de indicadores referidos a estos campos y una persona responsable de su actualización, estudio y de hacer propuestas.

IV.- SEGUIMIENTO, VALORACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA

Tres aspectos muy importantes se contemplan en esta apartado. En primer lugar se incluyen indicadores que pretenden valorar el grado en el que se está implantando el plan de mejora. Por lo tanto, ya no se queda el análisis en la pura documentación, sino que se da un paso más y se pretende constatar su aplicación a la realidad. En segundo lugar y relacionado con lo anterior, se incluyen indicadores referidos al tipo de valoraciones que hace la dirección. Por último y cerrando el círculo, se incluyen indicadores para constatar la inclusión de propuestas de mejora.

9.- Seguimiento y valoración por parte de la dirección

Indicador nº 26. Desarrollo del plan según el calendario previsto

Este indicador hace referencia a la implantación del plan, aspecto que ya se ha tenido en cuenta a la hora de valorar cada una de las medidas contempladas en el plan de mejora. No obstante, aquí se pretende tener una visión más global. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no existe evidencia alguna
- ▶ Grado bajo: la única evidencia es la información verbal de los responsables, no es posible recoger más evidencias
- ▶ Grado medio bajo: las evidencias verbales de los responsables se pueden comprobar parcialmente con evidencias documentales o de otro tipo
- ▶ Grado medio alto: existen evidencias documentales y de otro tipo que permiten valorar el grado de implantación de las medidas del plan
- ▶ Grado alto: además existe un feed-back entre la información que se va recogiendo y el reajuste necesario.

Indicador nº 27. Trazabilidad del desarrollo de cada medida y actuación prevista para constatar si hay despliegue real o en algún momento se interrumpe el mismo.

Es importante a la hora de hacer algún tipo de valoración de la eficacia de una serie de medidas de mejora tener instrumentos para poder analizar si se están implantando las mismas y en qué momento se interrumpe el proceso. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no existe previsión, procedimiento ni evidencia alguna
- ▶ Grado bajo: existe previsión, pero el único procedimiento consiste en recoger de forma poco sistemática la información verbal de los responsables, no es posible recoger más evidencias.
- ▶ Grado medio bajo: existe previsión y procedimiento, pero está poco sistematizado. Las informaciones verbales de los responsables se pueden comprobar parcialmente con evidencias documentales o de otro tipo

- ▶ Grado medio alto: el procedimiento incluye evidencias documentales y de otro tipo que permiten valorar el grado de desarrollo de cada actuación, aunque el procedimiento no es muy riguroso.
- ▶ Grado alto: existe un procedimiento riguroso establecido con anterioridad para poder hacer estos análisis de trazabilidad. Además hay una persona responsable de hacer estos análisis.

Indicador nº 28. Constatación de los objetivos previstos en el plan de mejora

Se pretende constatar si, además de implantarse las medidas, estas han sido efectivas, tal y como venían plasmadas en los objetivos. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no se ha conseguido ningún objetivo, no hay evidencias
- ▶ Grado bajo: se ha conseguido uno o dos de los objetivos, hay evidencias de los mismos
- ▶ Grado medio bajo: se han conseguido bastantes objetivos, hay evidencias de los mismos
- ▶ Grado medio alto: se han conseguido casi todos los objetivos, hay evidencias de los mismos
- ▶ Grado alto: se han conseguido la totalidad de los objetivos, hay evidencias de los mismos

10.- Valoraciones del equipo directivo: mejores prácticas y puntos fuertes

Indicador nº 29. Valoraciones pertinentes y fundamentadas sobre el plan de mejora, su implantación y desarrollo por parte del equipo directivo.

Es importante a la hora de hacer algún tipo de valoración de la eficacia de una serie de medidas de mejora que el equipo directivo realice valoraciones fundamentadas en la información recogida. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no existen valoraciones, o bien carecen de fundamento y son meras opiniones
- ▶ Grado bajo: el equipo directivo aporta valoraciones, pero resultan muy genéricas.
- ▶ Grado medio bajo: el equipo directivo aporta valoraciones, son concretas, aunque les falta el apoyo documental
- ▶ Grado medio alto: el equipo directivo aporta valoraciones muy pertinentes, son concretas y están fundamentadas en datos e informaciones objetivas.
- ▶ Grado alto: además de lo anterior, el equipo directivo lidera y estimula la recogida de ideas, sugerencias de otras personas para hacer valoraciones más atinadas.

11.- Propuestas de mejora

Indicador nº 30. Existencia de propuestas de mejora, tanto a corto como a medio plazo

El plan de mejora como herramienta para buscar la excelencia debe contemplar esta posibilidad de mejorar de forma continua. Aprender de la experiencia consiste en potenciar aquello que mejor funciona y ajustar lo que no obtiene los resultados previstos. Se puede tener como referencia la siguiente secuenciación o gradiente.

- ▶ Grado mínimo: no existen propuestas de mejora, o bien carecen de fundamento.
- ▶ Grado bajo: el equipo directivo hace propuestas de mejora, pero resultan muy genéricas.
- ▶ Grado medio bajo: el equipo directivo puede aportar propuestas de mejora, son concretas, aunque no están estrechamente vinculadas a las medidas que se están implantando (son nuevas ideas).
- ▶ Grado medio alto: el equipo directivo aporta valoraciones muy pertinentes, son concretas y están fundamentadas en informaciones fidedignas y datos objetivos.
- ▶ Grado alto: además de lo anterior, el equipo directivo lidera y estimula la recogida de ideas, sugerencias para hacer propuestas de mejora más atinadas.

Tabla de equivalencia para hacer valoraciones de cada aspecto

Grado	Puntuación
Grado mínimo	1
Grado bajo	2
Grado medio bajo	3
Grado medio alto	4
Grado alto	5