

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS
DOCENTES

PROYECTO DE DIRECCIÓN DE UN CENTRO PRIVADO INTERNACIONAL EN LA COMUNIDAD DE MADRID

Presentado por:

Lucía Murciano Angulo

Dirigido por:

Dra. Nathalie Besse

2024-2025

Resumen

Este Proyecto de Dirección se desarrolla en un colegio internacional privado de Madrid que ofrece programas del Bachillerato Internacional y la LOMLOE. Basado en el modelo EFQM y un análisis DAFO, identifica tres áreas clave de mejora: la coordinación entre el equipo de admisiones y los responsables académicos, el absentismo escolar en Secundaria y la colaboración entre el Departamento de Orientación y la dirección. Los objetivos están alineados con los ODS 3, 4 y 17, e incluyen actuaciones innovadoras con una planificación a cuatro años y un sistema de evaluación en tres fases.

Palabras clave: dirección escolar, innovación, absentismo, EFQM, sostenibilidad.

Abstract

This Management Project is set in a private international school in Madrid offering International Baccalaureate and Spanish curricula. Based on the EFQM model and a SWOT analysis, it identifies three improvement areas: coordination between the admissions team and academic heads, absenteeism in Secondary Education, and collaboration between the Guidance Department and school leadership. The objectives align with SDGs 3, 4, and 17, and include innovative actions supported by a four-year implementation plan and a three-phase evaluation system.

Keywords: school leadership, innovation, absenteeism, EFQM, sustainability.

Índice

1. Introducción y justificación	1
2. Descripción y análisis de las características más relevantes del centro y de su entorno	2
2.1. Características más relevantes del centro y de su entorno	2
2.2. Análisis de los aspectos positivos y negativos en la organización y el funcionamiento	4
2.2.1. Criterio 1: Liderazgo	4
2.2.2. Criterio 2: Planificación y estrategia	5
2.2.3. Criterio 3: Personal del centro educativo.....	5
2.2.4. Criterio 4: Colaboradores y recursos	6
2.2.5. Criterio 5: Procesos.....	7
2.2.6. Criterio 6: Resultados en los usuarios del servicio educativo.....	7
2.2.7. Criterio 7: Resultados en el personal del centro educativo	8
2.2.8. Criterio 8: Resultados en el entorno del centro educativo	9
2.2.9. Criterio 9: Resultados clave del centro educativo	9
3. Objetivos que se pretenden conseguir con el ejercicio de la función directiva	11
3.1. Mejorar la coordinación entre el equipo de admisiones y los responsables académicos de etapa	12
3.2. Reducir el absentismo escolar en Secundaria, especialmente los lunes...	13
3.3. Fomentar una cultura de colaboración entre el Departamento de Orientación y el equipo directivo	14
4. Líneas de actuación y planes de mejora que permitan la consecución de los objetivos	15
5. Línea de innovación y sostenibilidad	22
5.1. Sistema Integral de Coordinación Digital	22
5.2. Programa Lunes Activos	23
5.3. Cultura Colaborativa y Liderazgo Distribuido	23

6.	Procedimiento de evaluación de la gestión directiva y del mismo proyecto	24
6.1.	Evaluación de la Gestión Directiva	24
6.2.	Evaluación del Proyecto de Dirección	25
6.3.	Calendario y Estrategias de Evaluación	26
7.	Conclusiones	27
8.	Referencias bibliográficas	29
	Anexos	I
	Anexo 1	I
	Criterio 1: Liderazgo	I
	Criterio 2: Planificación y estrategia.....	VI
	Criterio 3: Personal del centro educativo	IX
	Criterio 4: Colaboradores y recursos	XII
	Criterio 5: Procesos	XIV
	Criterio 6: Resultados en los usuarios del servicio educativo	XVII
	Criterio 7: Resultados en el personal del centro educativo	XIX
	Criterio 8: Resultados en el entorno del centro educativo	XXI
	Criterio 9: Resultados clave del centro educativo	XXIII
	Anexo 2	XXVII
	Anexo 3	XXVIII

Índice de tablas

Tabla 1. DAFO Liderazgo basado en EFQM. Elaboración propia.	4
Tabla 2. DAFO Planificación y Estrategia basado en EFQM. Elaboración propia.	5
Tabla 3. DAFO Personal del centro educativo basado en EFQM. Elaboración propia.	6
Tabla 4. DAFO Colaboradores y recursos basado en EFQM. Elaboración propia. ...	6
Tabla 5. DAFO Procesos basado en EFQM. Elaboración propia.	7
Tabla 6. DAFO Resultados en los usuarios del servicio educativo basado en EFQM. Elaboración propia.....	8
Tabla 7. DAFO Resultados en el personal del centro educativo basado en EFQM. Elaboración propia.....	8
Tabla 8. DAFO Resultados en el entorno del centro educativo basado en EFQM. Elaboración propia.....	9
Tabla 9. DAFO Resultados en el entorno del centro educativo basado en EFQM. Elaboración propia.....	10
Tabla 10. Objetivo general 1. Elaboración propia.....	12
Tabla 11. Objetivo general 2. Elaboración propia.....	13
Tabla 12. Objetivo general 3. Elaboración propia.....	14
Tabla 13. Plan de Actuación para la Mejora (PAM). Objetivo general 1. Elaboración propia.	17
Tabla 14. PAM Objetivo general 2. Elaboración propia.....	19
Tabla 15. PAM Objetivo 3. Elaboración propia.	21

1. Introducción y justificación

La dirección de centros docentes desempeña un papel vital en la mejora continua de la calidad educativa, especialmente en contextos de creciente complejidad organizativa y cultural. Este Proyecto de Dirección se desarrolla en un colegio internacional privado de la Comunidad de Madrid que imparte desde Educación Infantil hasta Bachillerato, ofreciendo el Programa del Bachillerato Internacional (International Baccalaureate Organization [IBO], 2023) desde etapas iniciales, junto con la opción de cursar Bachillerato LOMLOE (España, 2020).

En este contexto, la función directiva requiere una visión estratégica para afrontar retos propios de un centro plurilingüe, multicultural y con currículos diversos. La movilidad internacional y la coexistencia normativa exigen una gestión cohesionadora orientada a la mejora continua.

Este proyecto parte de un análisis crítico de dinámicas organizativas que demandan optimización y propone tres ejes: mejorar la coordinación entre admisiones y equipos académicos; reducir el absentismo en Secundaria; y consolidar la colaboración entre el Departamento de Orientación y el equipo directivo. Estas líneas se enmarcan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Según la UNESCO (2017), “la educación debe ser transformadora y permitir a los alumnos tomar decisiones fundamentadas y actuar de forma responsable por la integridad ambiental, la viabilidad económica y una sociedad justa”.

La elaboración de este proyecto responde también a una motivación profesional orientada a impulsar el desarrollo organizativo desde un enfoque participativo y basado en evidencias, ofreciendo un modelo de dirección coherente con los principios de innovación y responsabilidad social.

2. Descripción y análisis de las características más relevantes del centro y de su entorno

Para fundamentar adecuadamente este Proyecto de Dirección, se presenta a continuación una breve descripción del centro y de su entorno, que permitirá contextualizar las actuaciones propuestas.

2.1. Características más relevantes del centro y de su entorno

El centro donde se enmarca este proyecto es un colegio internacional privado ubicado en una zona residencial del norte de Madrid, caracterizada por su alto nivel socioeconómico, amplias zonas verdes y servicios premium. Este contexto, entre los de mayor renta media del país, influye en el perfil de las familias y en las altas expectativas educativas que definen la identidad del centro.

El colegio escolariza alumnado desde Educación Infantil hasta Bachillerato, ofreciendo un modelo que combina el currículo nacional español con el Programa del Bachillerato Internacional (IB), implantado desde etapas iniciales. La comunidad educativa está formada por estudiantes de más de 40 nacionalidades, lo que confiere al centro un marcado carácter multicultural y plurilingüe, que enriquece la convivencia y exige una atención pedagógica adaptada a contextos de movilidad internacional.

Las familias, en su mayoría vinculadas a empresas multinacionales y profesiones altamente cualificadas, muestran un compromiso activo con la vida escolar y altas expectativas en términos académicos y de desarrollo integral. Esta diversidad cultural demanda una organización flexible y sensible a las diferencias lingüísticas y socioculturales.

El centro dispone de instalaciones modernas y bien equipadas: aulas específicas por etapa, laboratorios, salas de música y arte, bibliotecas, y zonas multimedia. Cuenta también con espacios deportivos de primer nivel, incluyendo piscina olímpica, pistas de pádel, rocódromo, sala de fitness y amplias áreas exteriores. La tecnología tiene un papel central, con pizarras digitales, iPads y plataformas digitales presentes en todas las etapas.

El claustro se caracteriza por su alta cualificación y diversidad, con representación de más de 50 nacionalidades. La formación continua del profesorado es prioritaria, con especial atención a metodologías activas, innovación pedagógica y enfoques centrados en el alumno. El Departamento de Orientación trabaja en coordinación con los equipos docentes, y el centro dispone de servicio médico durante toda la jornada escolar.

En términos organizativos, se estructura en cuatro etapas: Infantil (9 aulas), Primaria (21), Secundaria (16) y Bachillerato (10), que incluyen tanto la opción LOMLOE como el IB. Este diseño asegura itinerarios formativos coherentes y adaptados a estándares internacionales.

El proyecto educativo se complementa con iniciativas como *Aula Abierta* para altas capacidades, el programa medioambiental *Green*, actividades artísticas como el Proyecto Musical y propuestas de debate (MUN), emprendimiento y clubes académicos, que fomentan la participación activa del alumnado.

Este modelo, que combina excelencia académica, innovación y proyección global, plantea retos de coordinación y mejora continua que justifican las propuestas estratégicas del presente Proyecto de Dirección.

2.2. Análisis de los aspectos positivos y negativos en la organización y el funcionamiento

Para elaborar un diagnóstico riguroso del centro, se ha utilizado el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Excelencia, adaptado al contexto de los centros educativos por García de la torre et al, complementado con un análisis DAFO por criterio. El cuestionario completo se incluye en el [Anexo I](#). Este apartado presenta, para cada criterio, una síntesis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, seguida de un breve comentario interpretativo.

2.2.1. Criterio 1: Liderazgo

Fortalezas	Debilidades
Liderazgo cercano y visible.	Reconocimiento interno no sistemático.
Compromiso con innovación y mejora continua.	Escasa formalización en medición de liderazgo.
Clima organizativo positivo y participativo.	Comunicación estratégica mejorable.
Oportunidades	Amenazas
Impulso normativo hacia liderazgo compartido (LOMLOE).	Alta competencia de otros colegios internacionales.
Tendencia educativa a la innovación digital.	Cambios regulatorios que exigen ajustes rápidos.
Demanda social de modelos inclusivos y sostenibles.	Expectativas crecientes de familias y comunidad.

Tabla 1. DAFO Liderazgo basado en EFQM. Elaboración propia.

El liderazgo es sólido y cercano, con compromiso innovador. Las oportunidades se vinculan a tendencias y marcos normativos que refuerzan este enfoque, mientras que la competencia y las altas expectativas exigen mantener una gestión eficaz.

2.2.2. Criterio 2: Planificación y estrategia

Fortalezas	Debilidades
Planificación alineada con IB y LOMLOE.	Actualización irregular de documentos clave.
Definición clara de objetivos estratégicos.	Mapa de procesos poco visible.
Uso de evidencias internas para la toma de decisiones.	Escasa implicación formal del profesorado en la estrategia.
Oportunidades	Amenazas
Impulso institucional hacia planes digitales.	Exigencias externas en rendición de cuentas.
Disponibilidad de redes internacionales IB para benchmarking.	Inestabilidad normativa nacional o internacional.
Acceso a fondos y programas europeos para innovación.	Competencia creciente en colegios premium.

Tabla 2. DAFO Planificación y Estrategia basado en EFQM. Elaboración propia.

La planificación es sólida, pero carece de actualización documental e implicación del profesorado. Las oportunidades proceden de marcos IB y programas europeos, aunque la competencia y la presión normativa son retos constantes.

2.2.3. Criterio 3: Personal del centro educativo

Fortalezas	Debilidades
Claustro altamente cualificado y diverso.	Falta de medición sistemática de satisfacción.
Formación continua adaptada a necesidades	Coordinación interetapas mejorable.
Buen clima laboral y colaboración en equipos.	Procesos de reconocimiento docente poco formalizados.

Oportunidades	Amenazas
Tendencias hacia el desarrollo profesional docente (IB).	Competencia por captar talento internacional.
Acceso a programas de formación global.	Incremento de costes laborales en el sector privado.
Demanda social de excelencia y bienestar docente.	Riesgo de rotación en entornos competitivos.

Tabla 3. DAFO Personal del centro educativo basado en EFQM. Elaboración propia.

El personal docente es un activo clave, aunque no se mide correctamente la satisfacción y reforzamiento del reconocimiento. Existen oportunidades para la formación global, pero la competencia por el talento es una amenaza.

2.2.4. Criterio 4: Colaboradores y recursos

Fortalezas	Debilidades
Alianzas estratégicas consolidadas (IB, Apple).	Acceso a información interna no siempre ágil.
Dotación tecnológica avanzada.	Escaso aprovechamiento de sinergias externas.
Instalaciones modernas y sostenibles.	Seguimiento limitado del impacto de recursos.
Oportunidades	Amenazas
Avance en acuerdos con universidades y empresas.	Obsolescencia rápida de recursos tecnológicos.
Disponibilidad de fondos para digitalización y sostenibilidad.	Dependencia de proveedores estratégicos.
Tendencia a la cooperación intercentros IB.	Crisis económicas que afectan inversión educativa.

Tabla 4. DAFO Colaboradores y recursos basado en EFQM. Elaboración propia.

Este criterio refleja fortalezas notables en recursos y alianzas, con oportunidades para expandir colaboraciones. La dependencia tecnológica y la obsolescencia son amenazas relevantes.

2.2.5. Criterio 5: Procesos

Fortalezas	Debilidades
Procesos clave identificados y formalizados.	Medición limitada del impacto de mejoras.
Uso de indicadores para evaluar servicios.	Escasa sistematización en satisfacción de usuarios.
Implementación de metodologías activas.	Participación de familias poco integrada en diseño de procesos.
Oportunidades	Amenazas
Tendencia educativa hacia la personalización del aprendizaje.	Presión social por resultados inmediatos.
Acceso a herramientas digitales de gestión por procesos.	Cambios regulatorios frecuentes.
Impulso normativo para calidad e innovación.	Competencia en diferenciación por innovación.

Tabla 5. DAFO Procesos basado en EFQM. Elaboración propia.

Los procesos son sólidos, aunque la medición del impacto y la participación familiar no son claras. Las tendencias hacia la personalización y digitalización son oportunidades clave.

2.2.6. Criterio 6: Resultados en los usuarios del servicio educativo

Fortalezas	Debilidades
Alto nivel de satisfacción familiar con el equipo directivo.	Acogida inicial no siempre homogénea.
Fidelización significativa en todas las etapas.	Difusión del Proyecto Educativo mejorable.
Accesibilidad del equipo directivo.	Escasa sistematización de datos de satisfacción.

Oportunidades	Amenazas
Creciente demanda de educación internacional.	Competencia creciente en colegios internacionales.
Reconocimiento global del IB como valor diferencial.	Aumento de expectativas de las familias.
Mayor sensibilización social hacia el bienestar escolar.	Riesgo de pérdida de matrícula en contextos económicos adversos.

Tabla 6. DAFO Resultados en los usuarios del servicio educativo basado en EFQM. Elaboración propia.

Los usuarios valoran positivamente el centro, aunque se aprecian debilidades en la acogida y sistematización de datos de satisfacción. El prestigio del IB es una ventaja, pero la competencia y la volatilidad económica son amenazas.

2.2.7. Criterio 7: Resultados en el personal del centro educativo

Fortalezas	Debilidades
Alta identificación con el proyecto institucional.	Comunicación interna mejorable.
Participación en proyectos y actividades.	Equilibrio carga laboral-tiempo personal insuficiente.
Valoración positiva de recursos y entorno laboral.	Coordinación pedagógica no plenamente consolidada.
Oportunidades	Amenazas
Impulso normativo a la formación y bienestar docente.	Presión por innovación constante.
Creciente interés en liderazgo distribuido.	Competencia laboral que incrementa la movilidad.
Disponibilidad de redes profesionales internacionales.	Incremento de exigencias por acreditaciones externas.

Tabla 7. DAFO Resultados en el personal del centro educativo basado en EFQM. Elaboración propia.

El clima laboral es positivo. Las redes profesionales ofrecen oportunidades, pero la presión innovadora es una amenaza.

2.2.8. Criterio 8: Resultados en el entorno del centro educativo

Fortalezas	Debilidades
Imagen institucional positiva.	Escasa frecuencia de reuniones con entidades del entorno. Bajo impacto de proyectos locales sostenibles.
Participación en proyectos solidarios y medioambientales.	Falta de sistematización en la comunicación externa.
Reconocimientos externos por labor social.	Bajo impacto de proyectos locales sostenibles.
Oportunidades	Amenazas
Creciente demanda de colaboración educativa local.	Competencia por visibilidad institucional.
Programas públicos de sostenibilidad y ODS.	Escasa implicación del entorno en redes educativas.
Interés social en responsabilidad corporativa educativa.	Contexto económico que limita aportaciones externas.

Tabla 8. DAFO Resultados en el entorno del centro educativo basado en EFQM. Elaboración propia.

La imagen externa del centro es sólida. El marco de sostenibilidad brinda oportunidades importantes.

2.2.9. Criterio 9: Resultados clave del centro educativo

Fortalezas	Debilidades
Excelentes resultados académicos y de acceso universitario.	Canal de sugerencias poco desarrollado.
Cumplimiento de objetivos estratégicos.	Escasa integración de indicadores emocionales.
Alta eficiencia en uso de recursos.	Análisis longitudinal de resultados poco sistematizado.

Oportunidades	Amenazas
Disponibilidad de estándares internacionales IB para benchmarking.	Incremento de exigencias en acreditaciones externas.
Tendencia hacia transparencia en resultados educativos.	Comparativa desfavorable si no se actualizan indicadores.
Acceso a herramientas analíticas avanzadas.	Presión social por resultados y rankings.

Tabla 9. DAFO Resultados en el entorno del centro educativo basado en EFQM. Elaboración propia.

El centro obtiene resultados muy favorables, pero no se aprecia la sistematización de datos y la integración de indicadores de bienestar. Las herramientas analíticas ofrecen oportunidades frente a las crecientes exigencias externas.

3. Objetivos que se pretenden conseguir con el ejercicio de la función directiva

Este Proyecto de Dirección tiene como finalidad implementar mejoras organizativas que incidan directamente en la calidad educativa, el bienestar del alumnado y la eficacia en la gestión institucional. Los objetivos se han definido a partir del análisis realizado de los aspectos negativos y positivos del centro mediante el modelo EFQM adaptado al contexto del centro y del diagnóstico DAFO, y se alinean con los principios de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (UNESCO, 2017), especialmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 3, 4 y 17.

Los tres objetivos propuestos se vinculan con los siguientes ODS:

- ODS 4: Educación de calidad, al impulsar la mejora de la coordinación interna, la atención al alumnado y la cultura organizativa.
- ODS 3: Salud y bienestar, mediante estrategias orientadas a la reducción del absentismo y la mejora del compromiso escolar.
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos, al promover la cooperación entre departamentos y equipos directivos.

A continuación, se presentan los objetivos generales junto con sus objetivos específicos:

3.1. Mejorar la coordinación entre el equipo de admisiones y los responsables académicos de etapa

Este objetivo responde a la necesidad de optimizar la incorporación del alumnado nuevo, evitando disfunciones en la transmisión de información pedagógica, social y emocional. Una coordinación más eficiente garantizará una acogida personalizada y reducirá incidencias organizativas. Este objetivo se relaciona con los criterios EFQM 5 (Procesos) y 6 (Resultados en usuarios), y contribuye al fortalecimiento de alianzas internas (ODS 17).

Objetivo general 1	Objetivos específicos
1. Mejorar la coordinación entre el equipo de admisiones y los responsables académicos de etapa	1.1 Diseñar un protocolo estandarizado para el traspaso de información entre el equipo de admisiones y los responsables de etapa.
	1.2 Implementar un sistema digital compartido que centralice los datos académicos y personales del alumnado recién incorporado.
	1.3. Capacitar al personal implicado en admisiones y coordinación académica en el uso de dicho protocolo y herramienta digital.
	1.4. Establecer reuniones periódicas entre admisiones y coordinadores de etapa para seguimiento de casos.

Tabla 10. Objetivo general 1. Elaboración propia.

3.2. Reducir el absentismo escolar en Secundaria, especialmente los lunes

El análisis interno ha detectado que los lunes presentan mayores índices de absentismo en la etapa de Secundaria. Este fenómeno se relaciona con la programación de sesiones de trabajo autónomo y actividades menos estructuradas en esa jornada, lo que reduce la percepción de obligatoriedad por parte del alumnado. Este objetivo busca reorganizar las dinámicas del lunes, integrando actividades más motivadoras y reforzando la supervisión y la comunicación con familias. Se conecta con los criterios EFQM 6 (Resultados en usuarios) y 7 (Resultados en el personal), así como con los ODS 3 (Salud y bienestar) y 4 (Educación inclusiva).

Objetivo general 2	Objetivos específicos
2. Reducir el absentismo escolar en Secundaria, especialmente los lunes	2.1 Analizar la programación actual de los lunes para identificar elementos que fomentan el absentismo.
	2.2 Rediseñar las jornadas críticas incorporando actividades colaborativas, proyectos prácticos y tutorías personalizadas.
	2.3. Implementar un seguimiento del tiempo de estudio independiente, con retroalimentación docente.
	2.4. Organizar reuniones con alumnado y familias para reforzar la importancia de la asistencia y explicar las mejoras introducidas.

Tabla 11. Objetivo general 2. Elaboración propia.

3.3. Fomentar una cultura de colaboración entre el Departamento de Orientación y el equipo directivo

La atención integral al alumnado requiere una coordinación fluida entre los equipos responsables de la gestión académica y la orientación psicopedagógica. El análisis ha evidenciado dificultades en la toma conjunta de decisiones, lo que justifica la necesidad de crear espacios formales y sistemáticos de colaboración. Este objetivo se vincula con los criterios EFQM 3 (Personal) y 5 (Procesos), y se alinea con el ODS 4 (Educación de calidad) y el ODS 17 (Alianzas).

Objetivo general 3	Objetivos específicos
3. Reducir el absentismo escolar en Secundaria, especialmente los lunes	3.1 Establecer reuniones quincenales de coordinación entre orientación y dirección para la revisión de casos y protocolos.
	3.2 Diseñar procedimientos conjuntos para la gestión de situaciones complejas (académicas y emocionales).
	3.3. Crear un canal digital compartido para registrar y dar seguimiento a los acuerdos.
	3.4. Desarrollar sesiones formativas internas sobre toma de decisiones colaborativa y comunicación eficaz.

Tabla 12. Objetivo general 3. Elaboración propia.

4. Líneas de actuación y planes de mejora que permitan la consecución de los objetivos

El presente apartado desarrolla las líneas de actuación y los planes de mejora derivados de los objetivos definidos en el punto 3. Cada objetivo general se acompaña de una planificación detallada que incluye las acciones específicas, las tareas asociadas, los responsables, la temporalización, los indicadores de seguimiento, la forma de verificación y los resultados esperados. El horizonte temporal del proyecto es de cuatro años, en consonancia con la duración habitual de los mandatos directivos.

Estas líneas de actuación se fundamentan en el análisis realizado en el apartado 2.2, aplicando un enfoque basado en el modelo EFQM de excelencia adaptado a los centros educativos y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los ODS 3, 4 y 17.

Área de mejora				Objetivo general 1		
1. Coordinación institucional entre admisiones y responsables académicos				Mejorar la coordinación entre el equipo de admisiones y los responsables académicos de etapa		
Indicador global				Reducción del 80% en incidencias de información en la incorporación de alumnado en los próximos 4 años.		
Acción	Tarea	Responsable/participante	Tiempo	Indicador	Verificación	Resultado/nivel de seguimiento
1.1 Diseño de un protocolo estandarizado para traspaso de información.	Revisión de procesos actuales.	Equipo Directivo y Coordinadores	1er trimestre 1er curso	Protocolo aprobado y difundido (<i>check list</i>)	Documento oficial y acta de aprobación.	Protocolo operativo y en uso.
	Redacción del protocolo unificado.					
	Aprobación por equipo directivo.					
1.2 Implementación de un sistema digital compartido.	Selección de plataforma.	Departamento TIC y Coordinadores	2º trimestre 1er curso	Sistema digital operativo para admisiones y etapas (<i>check list</i>)	Informe técnico y registro de usuarios activos.	Herramienta integrada en la gestión diaria.
	Configuración y pruebas piloto.		3er trimestre 1er curso			
	Formación inicial en la herramienta.		1er trimestre 2º curso			

1.3 Capacitación del personal en el protocolo y sistema.	Diseño del plan de formación.	Equipo de Formación Interna	2º trimestre 2º curso	100% del personal implicado formado.	Listas de asistencia y cuestionarios de evaluación.	Personal capacitado y aplicando el protocolo.
	Sesiones presenciales y online.		2º/3er trimestre 2º curso			
	Evaluación de la formación.		3er trimestre 2º curso			
1.4 Establecimiento de reuniones periódicas de seguimiento.	Planificación anual de reuniones.	Coordinadores de etapa y Admisiones	Principio de cada curso	Reuniones trimestrales celebradas (<i>checklist</i>)	Actas registradas y publicadas.	Incidencias reducidas en un 80% al final del ciclo.
	Registro de actas.		Tras cada reunión			
	Evaluación de incidencias resueltas.		Al finalizar cada trimestre			

Tabla 13. Plan de Actuación para la Mejora (PAM). Objetivo general 1. Elaboración propia.

Área de mejora				Objetivo general 2		
2. Reducción del absentismo escolar en Educación Secundaria				Reducir el absentismo escolar detectado en la etapa de Educación Secundaria, especialmente los lunes		
Indicador global				Disminuir el absentismo en un 30% en los dos primeros años y en un 50% al finalizar el cuarto año.		
Acción	Tarea	Responsable/participante	Tiempo	Indicador	Verificación	Resultado/nivel de seguimiento
2.1 Diagnóstico de la programación actual y causas del absentismo.	Revisión de horarios y actividades de los lunes.	Equipo Directivo y Departamento de Orientación	1er trimestre 1er curso	Informe de diagnóstico elaborado y validado.	Documento diagnóstico aprobado por Dirección.	Causas identificadas para diseñar mejoras.
	Aplicación de cuestionarios al alumnado.		2º trimestre 1er curso			
	Entrevistas con familias y tutores.		2º trimestre 1er curso			
2.2 Rediseño de la jornada de los lunes con actividades motivadoras.	Definición de nuevas actividades (proyectos, talleres).	Equipo Pedagógico y Jefatura de Estudios	3er trimestre 1er curso	Plan de jornada aprobado e implementado.	Horario oficial y actas de reuniones.	Jornada más atractiva y participativa.
	Aprobación de la nueva estructura horaria		1er trimestre 2º curso			

	Comunicación a docentes, alumnado y familias.		1er trimestre 2º curso			
2.3 Implementación de un sistema de seguimiento del tiempo de estudio independiente.	Selección de herramienta digital para seguimiento.	Departamento TIC y Coordinadores de Etapa	1er trimestre 2º curso	Sistema operativo y datos de seguimiento mensuales.	Registros en plataforma digital.	Mejor control y reducción de ausencias.
	Capacitación del profesorado en su uso.		2º trimestre 2º curso			
	Control mensual de la participación estudiantil.		A partir del 3er trimestre del 2º curso			
2.4 Sensibilización a familias y alumnado sobre la asistencia.	Reuniones informativas con familias.	Departamento de Orientación y Tutores	Una por curso	Número de reuniones y materiales informativos distribuidos.	Actas y evidencias de campañas.	Mayor implicación familiar y reducción del absentismo.
	Campañas visuales en el centro y medios digitales.		Una por trimestre			
	Sesiones tutoriales sobre compromiso escolar.		Una por trimestre			

Tabla 14. PAM Objetivo general 2. Elaboración propia.

Área de mejora				Objetivo general 3		
3. Coordinación y cultura colaborativa entre el Departamento de Orientación y el equipo directivo				Fomentar una cultura de colaboración entre el Departamento de Orientación y el equipo directivo		
Indicador global				Consolidar reuniones quincenales, protocolos conjuntos y un sistema compartido de seguimiento en los próximos 4 años.		
Acción	Tarea	Responsable/ participante	Tiempo	Indicador	Verificación	Resultado/ nivel de seguimiento
3.1 Establecer reuniones quincenales de coordinación.	Diseño del calendario anual de reuniones.	Jefatura de Estudios y Departamento de Orientación	1er trimestre 1er curso	80% de las reuniones previstas realizadas.	Actas archivadas y publicadas.	Fluidez en la toma de decisiones conjuntas.
	Convocatorias y elaboración de actas.		cada 15 días			
	Evaluación semestral de cumplimiento.		cada 6 meses			
3.2 Diseñar protocolos conjuntos para la atención de casos complejos.	Identificación de tipología de casos críticos.	Equipo Directivo y Orientación	Continuo	Protocolo aprobado y operativo.	Documento oficial y registro de formación.	Homogeneidad en la gestión de casos.
	Redacción y validación del protocolo.		2º trimestre 1er curso			

	Formación interna sobre su aplicación.		3er trimestre 1er curso			
3.3 Crear un canal digital compartido para el seguimiento de casos.	Selección de herramienta digital (Drive, Teams).	Departamento TIC y Orientación	1er trimestre 2º curso	Canal activo y utilizado por el 100% del equipo.	Registros de uso y control de accesos.	Transparencia en la gestión de información.
	Configuración y permisos de acceso.		1er trimestre 2º curso			
	Pilotaje y ajustes según feedback.		2º trimestre 2º curso, revisión constante			
3.4 Desarrollar sesiones formativas sobre toma de decisiones colaborativa.	Diseño del plan formativo.	Departamento de Formación Interna	1er curso	Al menos 2 formaciones completadas con asistencia del 100% del equipo.	Listas de asistencia y cuestionarios.	Mejora de la comunicación y cohesión del equipo.
	Sesiones presenciales con dinámicas prácticas.		2º-3er curso			
	Evaluación de impacto formativo.		4º curso			

Tabla 15. PAM Objetivo general 3. Elaboración propia.

5. Línea de innovación y sostenibilidad

Las líneas de actuación que se presentan a continuación tienen como finalidad garantizar la consecución de los objetivos definidos en este Proyecto de Dirección y reforzar la apuesta del centro por la calidad, la innovación y la sostenibilidad. Cada propuesta se fundamenta en el análisis realizado mediante el modelo EFQM y en la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular con los ODS 3, 4 y 17, que promueven la educación inclusiva, el bienestar y la cooperación institucional. El horizonte temporal para la implementación de estas líneas es de cuatro años, en correspondencia con la duración habitual de los mandatos directivos.

5.1. Sistema Integral de Coordinación Digital

Esta línea constituye una propuesta innovadora orientada a optimizar la gestión de admisiones y la coordinación entre etapas académicas. Consiste en la creación de una plataforma digital integrada por parte del equipo TIC que permita centralizar la información del alumnado, con paneles analíticos e incluso herramientas basadas en inteligencia artificial para generar alertas tempranas en caso de incidencias. Vinculada al Objetivo 1 y a los ODS 4 y 17, esta iniciativa fortalecerá la comunicación interna y reducirá las disfunciones en los procesos de incorporación. La responsabilidad recae en el equipo directivo y los coordinadores TIC, requiriendo recursos tecnológicos, formación específica y soporte técnico. Se prevé su desarrollo en tres fases: diseño (año 1), implementación y pilotaje (año 2) y consolidación (año 3). Los criterios de evaluación incluirán la operatividad del sistema, el número de incidencias registradas y la satisfacción del personal implicado.

5.2. Programa Lunes Activos

El Programa Lunes Activos surge como respuesta al absentismo en Secundaria durante los lunes, cuando se programan actividades menos estructuradas. Propone una intervención innovadora que combina gamificación, proyectos colaborativos y aprendizaje-servicio, metodologías activas que mejoran la motivación, la implicación y la responsabilidad del alumnado (Faure-Carvalho, 2022; Quitián-Bernal, 2022; Cid-Romero, 2025). El objetivo es transformar esas jornadas en espacios dinámicos y atractivos que incentiven la asistencia y el compromiso, alineado con los ODS 3 y 4. Correspondiente al Objetivo general 2 del proyecto, su ejecución recae en el equipo pedagógico y tutores, utilizando materiales didácticos, herramientas digitales y espacios flexibles. La implementación se estructura en cuatro fases: diagnóstico (año 1), diseño e inicio (año 2), consolidación (año 3) y evaluación de impacto (año 4). El éxito se medirá mediante indicadores como la reducción del absentismo, la participación activa del alumnado y encuestas de valoración.

5.3. Cultura Colaborativa y Liderazgo Distribuido

Esta línea busca fomentar una estructura organizativa más cohesionada mediante la creación de espacios de trabajo conjunto entre el Departamento de Orientación y el equipo directivo. Responde al Objetivo 3 y al ODS 17. Las acciones incluyen la celebración de reuniones quincenales, la elaboración de protocolos conjuntos y la puesta en marcha de comunidades de aprendizaje profesional que faciliten el liderazgo distribuido. Los responsables serán la Jefatura de Estudios y el Departamento de Orientación, contando con recursos como tiempo para la coordinación, herramientas colaborativas, y formación específica en comunicación efectiva. El cronograma contempla el establecimiento de las reuniones desde el

primer año, la validación de protocolos en el segundo y la evaluación del impacto en los años tercero y cuarto. Los criterios de evaluación se centrarán en el cumplimiento del calendario, la aplicación de protocolos y la mejora de la satisfacción del personal.

6. Procedimiento de evaluación de la gestión directiva y del mismo proyecto

La evaluación constituye un componente esencial para garantizar la mejora continua y la rendición de cuentas en la gestión de centros educativos. Este procedimiento se concibe bajo el enfoque de excelencia promovido por el modelo EFQM y en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), asegurando la calidad y sostenibilidad del proyecto. La finalidad es valorar, de manera sistemática, el desempeño de la gestión directiva y el impacto del proyecto, determinando en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos en un horizonte temporal de cuatro años.

6.1. Evaluación de la gestión directiva

La gestión directiva se evaluará atendiendo a dimensiones clave: liderazgo pedagógico, capacidad de coordinación, comunicación institucional y grado de implicación en la mejora continua. Los indicadores para esta dimensión incluirán: cumplimiento del cronograma de reuniones estratégicas, nivel de participación del equipo en procesos de innovación y percepción del liderazgo por parte del personal docente. Para la recogida de datos, se emplearán los siguientes instrumentos y técnicas:

- Cuestionarios anuales al personal docente sobre liderazgo, comunicación y toma de decisiones (escala Likert de 1 a 5).

- Entrevistas semiestructuradas a coordinadores y responsables de etapa, realizadas en los años 2 y 4.
- Análisis documental de actas, protocolos aprobados y reportes de seguimiento.
- Autoevaluación del equipo directivo mediante un informe reflexivo al final de cada curso escolar.

Las técnicas de análisis combinarán la triangulación de fuentes (documental, cuantitativa y cualitativa) y la comparación con la línea base establecida en el primer año. Además de los procedimientos de evaluación establecidos para la gestión directiva, se ha diseñado una plantilla tipo *checklist* ([Anexo 2](#)) para valorar la eficacia de los Planes de Acción de Mejora (PAM) correspondientes a cada uno de los objetivos generales del proyecto. Esta herramienta permite realizar una revisión estructurada al final de cada curso o al concluir el periodo de implementación.

6.2. Evaluación del Proyecto de Dirección

La evaluación del proyecto se orientará a medir el impacto en los objetivos y líneas de actuación planteadas:

- Para el Objetivo general 1 (coordinación admisiones-etapas), se analizará la operatividad del sistema digital y la reducción de incidencias en la incorporación de alumnado, mediante informes generados por la plataforma y actas de reuniones.
- Para el Objetivo general 2 (absentismo), se realizará un seguimiento mensual de la asistencia, complementado con cuestionarios de percepción del alumnado y familias sobre las nuevas dinámicas de los lunes. Además, se emplearán análisis comparativos para verificar la evolución de los indicadores.

- Para el Objetivo general 3 (cultura colaborativa), se evaluará la regularidad de las reuniones quincenales, la existencia y aplicación de protocolos conjuntos y la satisfacción del personal implicado, a través de encuestas y registros en herramientas colaborativas.

Los instrumentos de evaluación incluirán: registros digitales, encuestas online, análisis de datos extraídos de la plataforma de gestión y *focus groups* con docentes y familias seleccionadas. Estas acciones permitirán valorar no solo el cumplimiento, sino también la calidad y sostenibilidad de los logros alcanzados.

Para valorar el grado de éxito del Proyecto de Dirección tras el ciclo completo de cuatro años, se ha diseñado una rúbrica de evaluación específica ([Anexo 3](#)). Esta herramienta permite realizar una valoración tanto cuantitativa como cualitativa, basada en seis criterios clave: grado de coordinación entre admisiones y etapas, reducción del absentismo, consolidación de una cultura colaborativa entre equipos, cumplimiento del cronograma, impacto percibido por la comunidad educativa y sostenibilidad de las mejoras implementadas.

La rúbrica contempla una escala de puntuación del 1 al 4 para cada criterio, permitiendo obtener un perfil general del nivel de cumplimiento del proyecto. Su aplicación podrá ser realizada por el propio equipo directivo, junto con representantes del equipo de mejora, inspección u otros agentes implicados en la evaluación institucional. De esta manera, se garantiza un enfoque sistemático, participativo y orientado a la mejora continua.

6.3. Calendario y Estrategias de Evaluación

El procedimiento contempla evaluaciones en tres momentos clave: inicial, intermedia y final. Durante el primer año, se realizará una medición de línea base para establecer

indicadores de referencia, acompañada de una revisión del diseño del proyecto. En los años segundo y tercero, se llevarán a cabo evaluaciones intermedias orientadas a la mejora, con ajustes derivados de los hallazgos. Finalmente, en el cuarto año, se elaborará una evaluación integral que incluirá análisis de impacto, comparación con la línea base e identificación de áreas de mejora futura. Los criterios para determinar el éxito del proyecto serán: reducción del absentismo en un 50%, consolidación del sistema integral de coordinación digital, implementación efectiva de protocolos colaborativos y funcionamiento operativo del Observatorio de Innovación Educativa y Sostenibilidad con la emisión de informes anuales.

7. Conclusiones

La dirección de centros educativos constituye un elemento esencial para garantizar la calidad, la equidad y la innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Este Proyecto de Dirección ha permitido analizar de manera crítica la realidad organizativa del centro y definir objetivos orientados a la mejora continua, la eficiencia institucional y el bienestar de la comunidad educativa. Las líneas estratégicas propuestas — optimización de la coordinación interna, reducción del absentismo y fortalecimiento de la cultura colaborativa— se conciben como ejes prioritarios para garantizar un funcionamiento más eficaz, inclusivo y sostenible.

El proyecto incorpora una visión innovadora a través de iniciativas como el Sistema Integral de Coordinación Digital, innovación educativa, y Sostenibilidad, que permitirán consolidar una cultura organizativa orientada a la calidad y la transformación pedagógica. Asimismo, la vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible refuerza el compromiso ético y social del centro, promoviendo una

educación de calidad (ODS 4), la cooperación institucional (ODS 17) y el bienestar integral (ODS 3).

La implementación del plan de mejora y el procedimiento de evaluación planteado garantizarán no sólo el seguimiento riguroso del grado de cumplimiento, sino también la incorporación de ajustes y acciones correctivas a lo largo del ciclo directivo. De este modo, el proyecto se configura como un instrumento vivo y flexible, capaz de adaptarse a los retos presentes y futuros del sistema educativo, consolidando al centro como referente en innovación, sostenibilidad y excelencia educativa.

8. Referencias bibliográficas

- Centro educativo anónimo. (2025). *Documentación institucional interna del centro* [Informes no publicados].
- Cid-Romero, E. (2025). *El aprendizaje-servicio como estrategia para la ciudadanía*. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia (RIED). <https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ried/article/view/10445>
- EFQM. (2020). *Modelo EFQM 2020: Guía de gestión para la excelencia*. European Foundation for Quality Management. <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- Faure-Carvalho, A. (2022). *Gamificación digital en la educación secundaria: una revisión sistemática*. Revista Latina de Comunicación Social. <https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/1773>
- García de la Torre, F., de Mingo Sarto, L, Sáez de Eguilaz Larreta, M., Arteaga Fernández, L. , Labarta Aizpún, M., Aragón Marín, L., Ambrosio Flores, P. & Piernavieja Marrón, E. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad*. Ministerio de Educación y Ciencia. https://www.libreria.educacion.gob.es/libro/modelo-europeo-de-excelencia-adaptacion-a-los-centros-educativos-del-modelo-de-la-fundacion-europea-para-la-gestion-de-calidad_143899/
- International Baccalaureate Organization (IBO). (2020). *Programas del Bachillerato Internacional: PYP, MYP y Diploma*. <https://www.ibo.org>

Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE). Boletín Oficial del Estado (BOE). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-17264>

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2023). *Planes de mejora en centros educativos: Orientaciones y ejemplos prácticos*. Gobierno de España. https://www.libreria.educacion.gob.es/libro/guia-para-la-gestion-del-cambio-en-los-centros-de-educacion-proa+una-guia-para-elaborar-y-desarrollar-el-plan-estrategico-de-mejora-curso-2023-24_184129/

OCDE. (2019). *Leading Education 2030: Supporting leadership for better schools*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf

Quitián-Bernal, S. P. (2022). *Estrategias colaborativas para el diseño de ambientes blended learning*. Redalyc. <https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0122-63392022000200266>

UNESCO. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivos de aprendizaje*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>

UNESCO. (2021). *Transformar la educación: documento marco para líderes educativos*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf00003827>

Anexos

Anexo 1

Criterio 1: Liderazgo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
1a	El equipo directivo, en sus actuaciones, tiene siempre presente la consecución de los fines y objetivos establecidos en los Proyectos Institucionales del centro. ¹	Sí			✓		3
1a	El equipo directivo establece prioridades entre las actividades de mejora de acuerdo con el Modelo del centro y los programas nacionales e internacionales. ¹	Sí			✓		3
1a	El equipo directivo asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantación, actualización y revisión de la planificación estratégica del centro, incluyendo su Proyecto Educativo y el Programa IB. ¹	Sí			✓		3
1a	El equipo directivo toma decisiones en el momento oportuno, actuando con agilidad ante necesidades organizativas, pedagógicas y sociales. ¹	Sí				✓	4
1b	El equipo directivo está comprometido con la gestión de calidad basada en modelos EFQM e IB. ³	Sí				✓	4

1b	Para acceder a la dirección se requiere la presentación de un plan de mejora pedagógica alineado con los valores del centro. ³	Sí	✓				1
1b	Se promueven iniciativas de mejora continua en todos los ámbitos: académico, emocional, tecnológico y organizacional. ³	Sí			✓		3
1b	Se coordinan los procesos de evaluación interna del centro (PGA, PEC, RRI, PAT) y la adaptación a normativas LOMLOE e IB. ^{4 2}	Sí		✓			2
1b	Se impulsa la innovación mediante la implantación de TIC, metodologías activas y planes de formación docente. ²	Sí				✓	4
1b	El equipo directivo lidera la implantación de la Agenda 2030 en el centro, integrando los ODS en la cultura organizativa y en el currículo. ⁶	Sí				✓	4
1b	Participa activamente en redes de innovación educativa de la Comunidad de Madrid, compartiendo buenas prácticas y aprendiendo de otros centros. ⁶	Sí			✓		3
1c	Tiene entre sus prioridades la atención directa y personalizada a familias y alumnado, reforzada por el Programa Familias Internacionales. ²	Sí				✓	4
1c	Establece relaciones institucionales con universidades, entidades culturales y tecnológicas (como Apple Education,	Sí				✓	4

	Universidades IB), beneficiosas para la organización y funcionamiento. ³					
1c	Se impulsa la participación del alumnado en órganos de gobierno y proyectos institucionales, como parte de su formación cívica y democrática. ⁷	Sí		✓		3
1c	El equipo directivo afronta los posibles conflictos derivados del equilibrio entre los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal). ¹	Sí		✓		3
1d	Emplea canales eficaces para transmitir fines, valores y objetivos del centro, incluyendo comunicación digital y presencial con familias, alumnado y personal. ¹	Sí		✓		2
1d	El equipo directivo es accesible, mantiene contacto cercano con los equipos docentes, y escucha activamente sus sugerencias y preocupaciones. ¹	Sí			✓	4
1d	Se reconoce la labor de los equipos e individuos mediante premios internos, comunicación institucional y feedback positivo. ³	Sí		✓		3
1d	El equipo directivo agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias. ¹	Sí		✓		2
1d	El equipo directivo reconoce los éxitos del profesorado obtenidos fuera del centro. ¹	Sí		✓		2

1e	Se realizan encuestas anuales para medir la satisfacción del alumnado con la enseñanza y los servicios. ¹	Sí				✓	4
1e	Se recogen opiniones del personal docente, de administración y servicios sobre clima organizacional y procesos internos. ¹	Sí				✓	4
1e	Se analizan las relaciones internas en el centro para mejorar la convivencia y el bienestar. ³	Sí			✓		3
1e	El equipo directivo valora las sugerencias recibidas a través de buzones físicos o digitales de participación del personal. ⁶	Sí		✓			2
1e	Se aplican planes de bienestar laboral para prevenir el estrés y fomentar el equilibrio emocional en los equipos docentes. ⁶	Sí		✓			2
1f	Se adecúa la estructura organizativa para facilitar la implantación de los planes estratégicos y proyectos institucionales. ⁴	Sí			✓		3
1f	Se asegura que los resultados clave sean medidos, revisados y utilizados para la mejora continua. ⁴	Sí			✓		3
1f	Se revisan periódicamente las funciones y estructuras organizativas para garantizar su alineación con los objetivos del centro. ³	Sí			✓		3
1f	La dirección incorpora feedback externo (evaluaciones externas, acreditaciones) como base para ajustar la estrategia. ⁷	Sí				✓	4

1f	Los líderes establecen la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización. ⁵	Sí			✓	4
1f	Se identifican, agrupan y representan los procesos clave del centro en un mapa de procesos visual y accesible. ⁵	Sí			✓	3
1f	Se comunica la estrategia del centro a través de informes visuales interactivos dirigidos a familias, alumnado y personal. ⁶	Sí			✓	3
						81

Tabla 1. Criterio 1: Liderazgo. Elaboración propia.

Criterio 2: Planificación y estrategia		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
2a	Se diseña un procedimiento sistematizado para recoger y analizar las necesidades y expectativas de familias, alumnado, profesorado y PAS del centro. ⁸	Sí			✓		3
2a	El análisis de dichas necesidades sirve como base para la elaboración de los proyectos institucionales: PEC, PGA, RRI, PAT. ⁸	Sí			✓		3
2b	La evaluación de resultados del centro, tanto internos como externos (IB, PAU, pruebas diagnósticas), se utiliza para reformular la planificación estratégica. ⁸	Sí				✓	4
2b	Las actividades de formación continua del personal son consideradas como aportación para ajustar objetivos y acciones. ⁸	Sí			✓		3
2c	Todo el personal docente y no docente conoce los factores clave para la mejora incluidos en la estrategia institucional. ⁸	Sí			✓		3
2c	Se establecen indicadores específicos y medibles para evaluar la eficacia de la planificación y la estrategia. ⁸	Sí			✓		3
2c	Los resultados de estos indicadores son revisados anualmente y permiten introducir cambios planificados. ⁸	Sí				✓	4

2d	Se identifican y documentan los procesos clave para implementar con éxito la estrategia. ⁸	Sí			✓	4
2d	Se definen dichos procesos en manuales operativos accesibles al personal. ⁸	Sí		✓		2
2d	Se asignan responsables claros para cada proceso clave. ⁸	Sí			✓	3
2e	Se utilizan diversos canales (reuniones, plataforma educativa, boletines digitales) para dar a conocer los proyectos institucionales a toda la comunidad educativa. ⁸	Sí			✓	3
2e	Se mide periódicamente el nivel de conocimiento y compromiso del alumnado, familias y personal con respecto a la estrategia institucional. ⁸	Sí		✓		2
2f	Se fomenta la implicación activa de la comunidad educativa en la planificación mediante encuestas, foros participativos y entrevistas. ⁴	Sí			✓	3
2f	Se garantiza la actualización de los documentos institucionales al menos una vez cada tres años. ⁶	Sí		✓		2
2g	La estructura organizativa del centro está alineada con los objetivos estratégicos definidos. ⁴	Sí			✓	3
2g	Se implementa un sistema formal de seguimiento y mejora de resultados clave, con indicadores y responsables asignados. ⁴	Sí			✓	3

2g	Los líderes del centro establecen la misión, visión y valores en coherencia con los principios del IB y el modelo EFQM. ⁵	Sí				✓	4
2g	Se dispone de un mapa de procesos gráfico y funcional, visible para todos los miembros de la organización. ⁵	Sí		✓			2
							54

Tabla 2. Criterio 2: Planificación y estrategia. Elaboración propia.

Criterio 3: Personal del centro educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
3a	El personal está organizado en función de la oferta educativa del centro, sus objetivos estratégicos y la adecuación a perfiles profesionales. ⁸	Sí			✓		3
3a	Los horarios del personal se ajustan a las necesidades pedagógicas y organizativas de cada etapa educativa. ⁸	Sí				✓	4
3a	Se aplican estrategias de mejora continua en los métodos de trabajo entre el personal docente y no docente. ⁸	Sí			✓		3
3b	Se implementan planes de formación continua adaptados a las necesidades del personal, centrados en el IB, competencias digitales y metodologías activas. ⁸	Sí				✓	4
3b	Se fomenta el trabajo en equipo como estrategia organizativa y de desarrollo profesional. ⁸	Sí				✓	4
3b	Se supervisa la selección de tutores y coordinadores por criterios pedagógicos y liderazgo. ¹⁰	Sí				✓	4
3c	Se apoyan iniciativas de mejora e innovación surgidas de equipos docentes o PAS. ⁸	Sí			✓		3
3c	Se estimula al personal para la toma de decisiones en contextos organizativos y pedagógicos. ⁸	Sí			✓		3

3c	Se garantiza el acceso equitativo a información relevante (didáctica, instalaciones, normativa). ¹⁰	Sí				✓	4
3d	El equipo directivo establece canales regulares para recibir y transmitir información al conjunto del personal. ⁸	Sí			✓		3
3d	Existen sistemas para asegurar una comunicación eficaz entre departamentos y etapas. ⁸	Sí			✓		3
3d	Se promueve la coordinación transversal e interetapas, especialmente en proyectos interdisciplinares. ³	Sí			✓		3
3e	Se cultiva un clima organizativo basado en la confianza, respeto mutuo y colaboración. ⁸	Sí			✓		3
3e	Se reconoce el esfuerzo y la implicación profesional de forma formal e informal. ⁸	Sí			✓		3
3e	El personal dispone de medios para expresar valoraciones y propuestas de mejora. ⁸	Sí			✓		3
3f	Se recoge sistemáticamente la opinión del profesorado sobre el funcionamiento del centro, mediante encuestas internas. ³	Sí		✓			2
3f	Se mide la satisfacción del personal con aspectos clave: formación, coordinación, liderazgo, clima laboral, recursos. ³	Sí		✓			2
3f	Se analizan indicadores sobre motivación, participación e imagen institucional entre el profesorado. ³	Sí		✓			2

3f	Se incluyen los resultados de percepción del personal en los procesos de mejora continua. ⁹	Sí			✓		3
3f	Se impulsa la participación del profesorado en proyectos de centro, actividades extraescolares y órganos colegiados. ³	Sí			✓		3
							62

Tabla 3. Criterio 3: Personal del centro educativo. Elaboración propia.

Criterio 4: Colaboradores y recursos		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
4a	El centro identifica claramente a sus colaboradores clave (universidades, instituciones IB, Apple Education) para el cumplimiento de su estrategia. ⁸	Sí				✓	4
4a	Existen acuerdos formales y relaciones estructuradas que favorecen el desarrollo de programas internacionales, prácticas profesionales y actividades extracurriculares. ⁸	Sí				✓	4
4a	Se evalúa periódicamente la aportación de los colaboradores a los resultados del centro. ⁸	Sí				✓	4
4b	Los recursos económicos del centro se gestionan de forma eficaz mediante presupuestos por proyectos y revisiones anuales. ⁸	Sí				✓	4
4b	Se promueven actividades propias (clubes, campamentos, cesión de espacios) para diversificar las vías de financiación. ³	Sí				✓	4
4c	Las instalaciones y equipamiento (laboratorios, gimnasio, aulas Apple) se utilizan según la planificación docente y extracurricular. ⁸	Sí				✓	4
4c	Se desarrollan usos innovadores y alternativos de espacios (<i>open labs</i> , aulas colaborativas) que implican a toda la comunidad educativa. ³	Sí				✓	4

4c	Se aplican criterios de sostenibilidad en el uso de recursos materiales (papel, energía, agua). ³	Sí				✓	4
4d	Se actualiza regularmente el parque tecnológico, incluyendo iPads, pizarras digitales y software educativo. ⁸	Sí				✓	4
4d	El uso de los medios digitales se planifica y supervisa pedagógicamente según el currículo y los proyectos. ³	Sí				✓	4
4e	La información relevante (normativa, pedagógica, organizativa) está disponible en plataformas accesibles para todo el personal. ³	Sí			✓		3
4e	Se dinamiza el uso creativo e innovador de recursos mediante proyectos interdisciplinarios y concursos internos. ³	Sí				✓	4
4e	Se implantan mecanismos para garantizar el flujo seguro, ágil y estratégico de información interna y externa. ³	Sí			✓		3
4f	Se favorece la participación del alumnado en la mejora y mantenimiento de los recursos, como parte de su formación en valores. ³	Sí				✓	4
4f	Se promueve el uso compartido de recursos con otros centros o entidades del entorno como estrategia de colaboración territorial. ⁶	Sí			✓		3
							57

Tabla 4. Criterio 4: Colaboradores y recursos. Elaboración propia.

Criterio 5: Procesos		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
5a	Los proyectos institucionales (PEC, PGA, PAT) están integrados y garantizan el desarrollo coordinado de las actividades del centro. ⁸	Sí		✓			2
5a	Se han identificado y documentado los procesos clave alineados con la estrategia institucional. ⁸	Sí			✓		3
5a	Cada proceso tiene responsables definidos y procedimientos establecidos para su gestión. ⁸	Sí				✓	4
5a	Existen indicadores de seguimiento para medir la eficacia y eficiencia de los procesos. ⁸	Sí			✓		3
5b	El centro revisa y prioriza mejoras en los procesos a partir de resultados y percepciones. ⁸	Sí			✓		3
5b	Se impulsan iniciativas para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje con metodologías activas y uso de TIC. ⁸	Sí				✓	4
5b	Se incorporan nuevos modelos de trabajo que simplifican procedimientos y reducen cargas administrativas. ⁸	Sí			✓		3
5b	Se establecen protocolos para modificar procesos en función de nuevas necesidades. ⁸	Sí			✓		3

5b	Se comunican los cambios introducidos a los grupos de interés. ³	Sí			✓		3
5b	Se garantiza que el personal reciba formación previa a la implantación de nuevos procesos. ⁸	Sí				✓	4
5c	Se identifican las expectativas y necesidades de los usuarios mediante encuestas y entrevistas. ⁸	Sí		✓			2
5c	Se desarrollan mejoras en los servicios a partir de esas expectativas. ⁸	Sí			✓		3
5c	Se co-diseñan nuevos servicios con aportaciones del alumnado y las familias. ⁹	Sí			✓		3
5c	Se analizan oportunidades de innovación educativa para mejorar la experiencia de usuario. ⁹	Sí				✓	4
5c	Se adapta el diseño de servicios a nuevos perfiles de alumnado (internacional, NEAE, etc.). ³	Sí			✓		3
5d	Los servicios que ofrece el centro (atención, comedor, transporte, plataformas digitales) cumplen estándares de calidad. ⁸	Sí				✓	4
5d	Se recogen datos de uso, quejas y satisfacción de los servicios mediante instrumentos validados. ⁸	Sí		✓			2
5d	Se revisan los procedimientos operativos de servicios periódicamente. ⁹	Sí		✓			2

5d	Los servicios se adecuan al desarrollo del currículo y a las necesidades logísticas del centro. ³	Sí				✓	4
5e	Se mantienen canales abiertos y continuos de contacto con alumnos y familias. ⁸	Sí				✓	4
5e	Se atienden y registran las sugerencias, quejas y necesidades de los alumnos y familias. ⁸	Sí			✓		3
5e	Se promueve la participación activa de los usuarios para la mejora de procesos. ³	Sí			✓		3
5e	Se emplean encuestas periódicas y entrevistas para conocer la satisfacción con los servicios y procesos. ⁸	Sí		✓			2
5e	Los resultados de estas encuestas se analizan y vinculan a acciones de mejora concretas. ³	Sí			✓		3
5e	Se mide el impacto de las mejoras implementadas con nuevos indicadores. ⁹	Sí		✓			2
							76

Tabla 5. Criterio 5: Procesos. Elaboración propia.

Criterio 6: Resultados en los usuarios del servicio educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
6a	Nivel de conocimiento y comprensión del Proyecto Educativo del centro por parte de familias y alumnos. ⁸	Sí		✓			2
6a	Grado de identificación y alineación con los valores y objetivos institucionales por parte de los alumnos y sus familias. ⁸	Sí		✓			2
6a	Satisfacción de alumnos y familias con la comunicación mantenida con el centro. ⁸	Sí		✓			2
6a	Nivel de satisfacción con procesos clave: evaluación, tutoría, orientación académica y personal. ⁸	Sí			✓		3
6a	Percepción positiva sobre la accesibilidad del equipo directivo, profesorado y personal de administración. ⁸	Sí			✓		3
6a	Deseo de permanencia en el centro y fidelidad institucional del alumnado y sus familias. ⁹	Sí			✓		3
6b	Nivel de satisfacción del alumnado con la enseñanza-aprendizaje según metodologías activas y currículum IB. ⁹	Sí			✓		3
6b	Opinión del alumnado sobre la utilidad de la orientación recibida para su futuro académico o profesional. ⁹	Sí			✓		3
6b	Valoración del alumnado sobre el ambiente de aula y clima de respeto. ³	Sí			✓		3

6b	Satisfacción del alumnado con la organización y funcionamiento del centro. ⁸	Sí			✓		3
6c	Opinión de las familias sobre el proceso de acogida y seguimiento en las distintas etapas. ⁸	Sí		✓			2
6c	Percepción de las familias sobre el funcionamiento de la acción tutorial y atención personalizada. ⁸	Sí			✓		3
6c	Nivel de satisfacción de las familias con la gestión de recursos y la calidad de servicios del centro. ⁶	Sí			✓		3
6c	Valoración de las familias sobre el trato recibido en situaciones especiales o de conflicto. ⁹	Sí			✓		3
6d	Participación de alumnos y familias en órganos colegiados y actividades extracurriculares. ⁸	Sí			✓		3
6d	Percepción de alumnos y familias sobre la imagen externa del centro. ⁶	Sí			✓		3
6d	Equilibrio entre solicitudes de admisión y bajas voluntarias como indicador de prestigio y permanencia. ⁸	Sí			✓		3
							47

Tabla 6. Criterio 6: Resultados en los usuarios del servicio educativo. Elaboración propia.

Criterio 7: Resultados en el personal del centro educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
7a	Grado de conocimiento y alineación del personal con la misión, visión y valores del centro. ⁸	Sí			✓		3
7a	Nivel de identificación del personal con el modelo pedagógico (IB, metodologías activas, multilingüismo). ⁸	Sí			✓		3
7a	Nivel de satisfacción del personal con el clima laboral, respeto y colaboración entre compañeros. ⁹	Sí			✓		3
7a	Percepción del personal sobre el estilo de liderazgo y accesibilidad del equipo directivo. ⁸	Sí			✓		3
7a	Valoración de la eficacia de los canales de comunicación interna. ³	Sí		✓			2
7a	Opinión sobre el equilibrio entre carga laboral y tiempo de dedicación. ⁹	Sí		✓			2
7b	Grado de satisfacción con los procesos de coordinación pedagógica y organizativa. ⁸	Sí		✓			2
7b	Valoración sobre el apoyo recibido por parte de jefaturas y coordinación en el desempeño profesional. ⁹	Sí			✓		3
7b	Nivel de satisfacción con las oportunidades de formación continua recibidas. ⁹	Sí			✓		3

7b	Opinión sobre la utilidad práctica de las formaciones para el aula. ³	Sí			✓		3
7c	Nivel de implicación del personal en proyectos de centro, actividades complementarias y extraescolares. ⁸	Sí			✓		3
7c	Participación activa en comisiones, equipos de mejora o innovación educativa. ⁸	Sí			✓		3
7c	Frecuencia y valoración de los reconocimientos formales e informales por parte de la dirección. ⁶	Sí			✓		3
7d	Satisfacción con los recursos físicos, digitales y didácticos para el desempeño profesional. ⁶	Sí				✓	4
7d	Opinión sobre las condiciones del entorno de trabajo (aulas, salas, accesibilidad, confort). ⁶	Sí				✓	4
7d	Evaluación del nivel de motivación y entusiasmo general del personal por trabajar en el centro. ⁸	Sí			✓		3
							47

Tabla 7. Criterio 7: Resultados en el personal del centro educativo. Elaboración propia.

Criterio 8: Resultados en el entorno del centro educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
8a	Comportamiento respetuoso del alumnado y personal en el entorno inmediato del centro. ⁸	Sí			✓		3
8a	Participación en campañas locales y actividades solidarias organizadas por el municipio. ⁶	Sí			✓		3
8a	Relaciones institucionales del centro con otras entidades educativas y culturales del entorno. ⁸	Sí			✓		3
8a	Contribución a la vida cultural local mediante exhibiciones, conciertos y competiciones. ³	Sí			✓		3
8a	Promoción del estudio de temas sociales y medioambientales relevantes para el entorno. ¹¹	Sí				✓	4
8b	Reconocimientos institucionales o mediáticos al centro por su labor social o cultural. ⁶	Sí				✓	4
8b	Registro y análisis de quejas del entorno respecto a ruidos, tráfico u otros aspectos. ⁹	Sí			✓		3
8b	Tiempo medio de respuesta y resolución ante reclamaciones del entorno. ⁹	Sí			✓		3
8c	Nivel de satisfacción del entorno con la accesibilidad y trato de la dirección del centro. ⁹	Sí			✓		3

8c	Opinión general sobre la organización y funcionamiento del centro desde el entorno. ⁶	Sí			✓		3
8c	Grado de satisfacción con la imagen externa del centro y su visibilidad en medios locales. ⁶	Sí			✓		3
8d	Número de reuniones anuales con representantes de la comunidad y administración local. ⁸	Sí		✓			2
8d	Número de comunicaciones informativas enviadas a instituciones del entorno. ⁹	No					-
8d	Valoración del entorno sobre la contribución del centro al bienestar económico local. ⁸	No					-
8d	Nivel de satisfacción de las familias y alumnado con las relaciones del centro con otras instituciones. ⁶	Sí			✓		3
8e	Grado de implicación del centro en proyectos de sostenibilidad ambiental. ⁵	Sí			✓		3
8e	Percepción del entorno sobre la seguridad y organización de los accesos al centro. ⁶	Sí			✓		3
8e	Nivel de satisfacción con la divulgación de las enseñanzas del centro a la comunidad. ⁹	No					-
							46

Tabla 8. Criterio 8: Resultados en el entorno del centro educativo. Elaboración propia.

Criterio 9: Resultados clave del centro educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
9a	Porcentaje de alumnos que promocionan curso en cada etapa educativa. ⁵	Sí			✓		3
9a	Porcentaje de alumnos titulados en ESO, Bachillerato LOMLOE e IB. ⁵	Sí			✓		3
9a	Resultados académicos medios en materias troncales por etapa. ⁵	Sí			✓		3
9a	Tasa de aprobados en las pruebas externas (pruebas de la Comunidad Autónoma, PAU, exámenes IB). ⁵	Sí			✓		3
9a	Porcentaje de alumnos que acceden a la universidad como primera opción. ²	Sí			✓		3
9a	Evolución de resultados académicos en los últimos tres cursos. ²	Sí			✓		3
9b	Porcentaje de participación del profesorado en formación continua. ⁴	Sí			✓		3
9b	Nivel de implantación de metodologías activas y bilingüismo en las aulas. ³	Sí				✓	4
9b	Porcentaje de programas institucionales desarrollados según la PGA. ⁴	Sí				✓	4

9b	Tasa de cumplimiento de objetivos incluidos en el Plan Estratégico. ³	Sí			✓		3
9c	Indicadores de satisfacción general del alumnado. ¹¹	Sí			✓		3
9c	Indicadores de satisfacción general de las familias. ⁶	Sí			✓		3
9c	Nivel de fidelización de familias (porcentaje que permanece más de 8 años en el centro). ⁶	Sí			✓		3
9c	Porcentaje de sugerencias y reclamaciones resueltas satisfactoriamente. ¹¹	No					-
9c	Resultados de encuestas sobre clima escolar y bienestar emocional. ⁹	Sí			✓		3
9d	Porcentaje de eficiencia presupuestaria en proyectos del centro. ³	Sí			✓		3
9d	Porcentaje de recursos tecnológicos operativos según plan TIC. ⁶	Sí				✓	4
9d	Nivel de ocupación de espacios por actividades lectivas y complementarias. ⁴	Sí				✓	4
9e	Grado de avance en compromisos anuales del sistema de calidad. ⁵	Sí			✓		3

9e	Resultados en evaluaciones externas y procesos de acreditación (IB, inspección educativa). ¹	Sí			✓		3
							61

Tabla 9. Criterio 9: Resultados clave del centro educativo. Elaboración propia.

Fuentes

¹ Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad*. Secretaría General Técnica. <https://www.educacionyfp.gob.es/>

² Página web del centro

³ Elaboración propia basada en el contexto del centro educativo.

⁴ Generalitat Valenciana. (s.f.). *Memoria EFQM*. <https://www.ceice.gva.es/>

⁵ García de la Torre et al. Modelo_EFQM_Adaptación_Indicadores_Criterios1a9.pdf. (s.f.). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a centros educativos*. Ministerio de Educación y Formación Profesional.

⁶ Comunidad de Madrid. (2022). *Memoria del Programa de Evaluación y Calidad Educativa*. Consejería de Educación, Universidades y Ciencia. <https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/evaluacion-calidad-educativa>.

Indicadores adaptados al contexto del centro educativo.

⁷ Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2020). *Plan de Convivencia Escolar y Participación Democrática*. <https://www.educacionyfp.gob.es/>

⁸ Universidad Europea. *Diagnóstico gestión centro educativo*. [Hoja de cálculo]. Indicadores adaptados al contexto del centro educativo.

⁹ Comunidad de Madrid. (s.f.). *Indicadores de calidad en centros docentes*. <https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/evaluacion-calidad-educativa>

¹⁰ DOGV. (2018). *Concurso de directores: criterios y funciones*. Generalitat Valenciana.

¹¹ Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2019). *Guía de autoevaluación de centros docentes basada en el modelo EFQM*. <https://www.educacionyfp.gob.es/indicadores-autoevaluacion>

Anexo 2

Criterio	Sí	Parcial	No	Observaciones / Evidencias
1. ¿Se han alcanzado los objetivos específicos del PAM?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Se han cumplido los plazos previstos en la temporalización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Se ha implicado al personal responsable de forma activa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Se han utilizado los recursos planificados adecuadamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Se han desarrollado las acciones previstas en su totalidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Se observan mejoras en los indicadores asociados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. ¿Existen evidencias de impacto positivo en el alumnado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. ¿Se ha documentado correctamente el proceso y sus resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. ¿Se han recogido y analizado datos cuantitativos y cualitativos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. ¿Se han identificado propuestas de mejora o ajustes para próximos cursos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabla 10. Checklist autoevaluación. Elaboración propia.

Para cada criterio, se propone una escala de valoración sencilla: Sí (2 puntos), Parcialmente (1 punto), No (0 puntos). Esta puntuación facilitará la obtención de una valoración cuantitativa complementaria al análisis cualitativo.

Cada PAM contará con su propia ficha de evaluación, en la que se documentarán los logros alcanzados, las posibles desviaciones y las evidencias asociadas (actas, informes, encuestas, etc.). Esta herramienta se integrará con el resto de instrumentos de evaluación previstos —cuestionarios, entrevistas y autoevaluaciones— y permitirá tomar decisiones fundamentadas para la mejora continua del centro.

Anexo 3

Criterio de evaluación	Excelente (4)	Adecuado (3)	Básico (2)	Insuficiente (1)
1. Coordinación admisiones–etapas	Sistema digital plenamente funcional y autónomo; incidencias reducidas significativamente; alta satisfacción de equipos	Sistema funcional con incidencias puntuales; satisfacción general favorable	Sistema con dificultades parciales; coordinación limitada	No se implementó o no mejoró significativamente la coordinación
2. Reducción del absentismo escolar (especialmente los lunes)	Absentismo reducido >40%; alta participación en actividades de lunes; percepción positiva generalizada	Absentismo reducido entre 20%-40%; buena participación y percepción positiva	Reducción <20%; resultados inconsistentes; participación irregular	No hay reducción o se incrementa el absentismo
3. Cultura colaborativa orientación–dirección	Reuniones regulares establecidas; protocolos implementados; alta satisfacción de los implicados	Reuniones frecuentes; inicio de protocolos colaborativos; satisfacción suficiente	Coordinación parcial o irregular; baja implicación de algún equipo	No se han establecido dinámicas colaborativas efectivas
4. Cumplimiento del cronograma y líneas de actuación previstas	Todas las acciones desarrolladas en el tiempo previsto; cronograma respetado completamente	La mayoría de las acciones desarrolladas a tiempo; ligeras desviaciones	Varias acciones no cumplidas o retrasadas; reprogramaciones frecuentes	No se han ejecutado las acciones previstas o el cronograma ha sido ineficaz

5. Impacto percibido por la comunidad educativa (docentes y familias)	Valoraciones muy positivas en encuestas y grupos focales; consenso sobre el valor del proyecto	Valoraciones mayoritariamente positivas con algunos matices	Opiniones mixtas; dudas sobre la eficacia del proyecto	Percepción negativa o falta de impacto perceptible
6. Sostenibilidad y continuidad de las mejoras propuestas	Medidas consolidadas; estructuras permanentes creadas; posibilidad de replicar y escalar iniciativas	Varias acciones sostenibles; continuidad probable si se mantiene apoyo directivo	Algunas mejoras aisladas; riesgo de regresión sin seguimiento	No hay sostenibilidad o las mejoras son circunstanciales

Tabla 11. Rúbrica de evaluación. Elaboración propia.