



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

Presentado por: Juan Carlos Serrano Soria

Director/a: Juan José Prieto Gutiérrez

Ciudad: Madrid

Fecha: 25 de julio de 2014

Resumen

Todo Trabajo Fin de Máster supone siempre la integración y puesta en práctica de los contenidos asimilados durante el periodo de estudio y prácticas. En este caso, los conocimientos del Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos se concretan en el colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías, centro privado concertado en todos los niveles educativos (desde Infantil a Bachillerato), ubicado en Madrid. Su modelo de gestión, basado en los equipos de trabajo, sirve como referente para conocer los órganos colegiados y unipersonales que podemos encontrar en cualquier centro educativo. El funcionamiento paralelo de siete planes de innovación son el ejemplo de una apuesta por la renovación en la enseñanza y la calidad, más allá de la implantación del modelo EFQM.

El modelo pedagógico basado en el Estilo Educativo Escolapias centra la visión, misión y los valores del Proyecto Educativo, que se caracteriza por una escuela humanizadora, innovadora y evangelizadora, desde una perspectiva cristiana de la educación. Integrado, junto con otros siete colegios, en la Fundación Escolapias Montal, titular del centro, participa de un modelo de gestión económica integrada en el que se respeta la autonomía en la propuesta y ejecución de los presupuestos y la gestión económica. Aunque el centro manifiesta una estructura consolidada, el Trabajo Fin de Máster desarrollado realiza más de cuarenta y cinco propuesta de innovación y mejora, que podrían constituir las líneas de acción en un Proyecto de Dirección, y que pone de manifiesto el margen de crecimiento que aún tiene el colegio.

Palabras clave: centro educativo concertado, Escolapias, innovación educativa, liderazgo colegiado,

Abstract

All Master's Thesis always involves the integration and implementation of similar content during the period of study and practice. In this case, knowledge of the Master in Management of Educational Institutions are specified at school Our Lady of the Pious Schools, private center concerted all levels of education (from kindergarten to high school) located in Madrid. Its management model, based on work teams, serves as a benchmark for collegiate and individual organs that can be found in any school. The parallel run than seven innovation plans are an example of a commitment to renewal in teaching and quality, beyond the implementation of the EFQM model.

The Style based pedagogical model Educational Escolapias focuses the vision, mission and values of the educational project, which is characterized by a humanizing, innovative and evangelizing school, from a Christian perspective of education. Integrated, along with seven other schools in the Escolapias Montal Foundation, owner of the center, part of an integrated economic model in which the autonomy proposal and implementation of budgets and financial management is respected. Although the center shows a consolidated structure, Master's Thesis developed performs more than forty-five proposal for innovation and improvement, which could be the action in a Project Management, highlighting and margin growth still have school.

Key words: concerted school, Piarist Sisters, educational innovation, collegial leadership,

Contenido

1. Presentación.....	7
2. Introducción	8
3. Objetivos del Trabajo Fin de Máster.....	10
4. Legislación que afecta al desarrollo del proyecto	11
4.1. Introducción.....	11
4.2. Legislación educativa de ámbito estatal.....	12
4.3. Legislación educativa de ámbito autonómico de la Comunidad de Madrid	12
4.4. Legislación sobre conciertos educativos	12
4.5. Enlaces de normativa en Educación no Universitaria en Madrid	13
4.5.1. Base de datos de la Comunidad de Madrid	13
4.5.2. Dirección del Área Territorial de Madrid Capital.....	13
4.5.3. Legislación referida a Fundaciones	13
4.5.3.1. Legislación Estatal	13
4.5.3.2. Legislación autonómica	13
5. Descripción del centro educativo.....	14
5.1. (a) Tipo de centro proyectado, características (etapas, alumnos, profesores, localización, etc.).....	14
5.1.1. Notas históricas del centro	14
5.1.2. Enseñanzas que imparte y líneas autorizadas	15
5.1.3. Enseñanzas concertadas	15
5.1.4. Etapas, alumnos y perfil de los mismos.....	15
5.1.5. Estructura, servicios y horarios	16
5.1.6. Propuestas de innovación y mejora	16
5.2. (b) Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Educativo de Centro.....	17
5.2.1. Visión	17
5.2.2. Misión.....	17
5.2.3. Valores.....	18
5.2.4. La acción educativo-pastoral.....	18
5.3. (c) Descripción del entorno en el que se encuentra en el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta.....	18
5.3.1. Ubicación geográfica.....	18
5.3.2. Aspectos sociodemográficos	19
5.3.3. Aspectos socioeconómicos	20
5.4. (d) Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo que convengan ser destacados y subrayados.	20
5.4.1. Introducción	20

5.4.2. Inteligencias múltiples	20
5.4.3. Aprendizaje cooperativo.....	21
5.4.4. Intercambios internacionales.....	21
5.4.5. Integración tecnológica	21
5.4.6. Creatividad para la vida.....	21
5.4.7. Proyecto “Crece y Crece”	22
5.4.8. Implantación del programa de gestión de calidad EFQM	22
5.4.9. Propuestas de innovación y mejora.....	22
5.5. (e) Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo.	22
5.5.1. El estilo educativo escolapias.....	22
5.6. (f) Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas. Documentos de dirección y de gestión. Relación entre el componente académico y el gestor.....	23
5.6.1. Órganos colegiados de gobierno	24
5.6.2. Órganos unipersonales.....	27
5.6.3. Documentos de dirección y gestión.....	28
5.6.4. Los departamentos didácticos.....	30
5.6.5. Relaciones entre el componente académico y el gestor	31
5.6.6. Propuestas de innovación y mejora	31
5.7. (g) Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo. Perfil directivo relativo a este aspecto de los componentes de la dirección. Reflexión fundamentada acerca de este aspecto. Combinación del liderazgo con la gestión del trabajo por equipos. Gestión del liderazgo dentro del profesorado.....	31
5.7.1. Propuestas de innovación y mejora	33
5.8. (h) Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámica.....	33
5.8.1. Implicación de la dirección.....	34
5.8.2. Implicación de las familias en el centro educativo	34
5.8.3. Eventos programados a lo largo del año.....	34
5.8.4. Canales habituales de comunicación	34
5.8.5. Propuestas de innovación y mejora.....	35
5.9. (i) Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo.	35
5.9.1. El Seminario de Orientación.....	35
5.9.2. Programas específicos	35
5.9.3. Propuestas de innovación y mejora.....	36

5.10. (j) Partiendo del Proyecto Educativo de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento. Organización, gestión y dinámica de las tutorías y el asesoramiento y justificación de la relevancia que tenga en el centro este aspecto.	36
5.10.1. La tutoría como clave de la educación personalizada.....	36
5.10.2. Organización, gestión y dinámica de las tutorías. El Plan de acción tutorial. PGA Tutorial	37
5.10.3. Propuestas de innovación y mejora.....	37
5.11. (k) Servicios complementarios del centro educativo: descripción y cuantificación económica: servicios y actividades (transporte, comedor, extraescolares, etc.)... 37	
5.11.1. La externalización de servicios	37
5.11.2. Las actividades complementarias	38
5.11.3. La gestión de actividades extraescolares.....	38
5.11.4. Propuestas de innovación y mejora	38
5.12. (l) Descripción de cómo se desarrollará la política de comunicación externa del centro educativo, incidiendo si es necesario en cuestiones relativas a la comercialización y el marketing.....	39
5.12.1. La importancia de la comunicación externa en un centro educativo	39
5.12.1. La situación actual de la comunicación externa	40
5.12.2. Propuestas de innovación y mejora	40
5.13. (m) Recursos Humanos: perfiles y número de Personal de Administración y Servicios y Profesorado. Debe contener también aspectos retributivos que se consideren relevantes y formación prevista.....	41
5.13.1. El profesorado	41
5.13.2. El Personal de Administración y Servicios.....	42
5.13.3. La selección de personal.....	43
5.13.4. La formación del personal.....	43
5.13.5. El procedimiento de salida de un trabajador	44
5.13.6. Aspectos retributivos	44
5.13.7. Propuestas de innovación y mejora	44
5.14. (n) Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso.	45
5.14.1. Plan de integración tecnológica	45
5.14.2. El proyecto Tablet en educación.....	45
5.14.3. La plataforma de gestión Educamos y Office 365	46
5.14.4. La informatización secretaría	46
5.14.5. El coordinador TIC	46
5.14.6. Propuestas de innovación y mejora.....	47

5.15. (o) Aspectos relativos a la comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc.	47
5.15.1. Canales físicos de comunicación interna	47
5.15.2. Canales informáticos de comunicación interna.....	47
5.15.3. Propuestas de innovación y mejora	48
5.16. (p) Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Papel del AMPA en el Centro.	48
5.16.1. Propuestas de innovación y mejora	49
5.17. (q) Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades.	50
5.17.1. Propuestas de innovación y mejora.....	50
5.18. Aspectos económicos del centro educativo en tres escenarios: optimista, normal y pesimista	51
5.18.1. Valoración de activos.....	51
5.18.1.1 Enumeración de las instalaciones más relevantes	51
5.18.1.2 Inversiones recientes realizadas en inmovilizado, y si se puede indicar, valor de las mismas	52
5.18.1.3 Instalaciones pendientes de próximo mantenimiento.....	52
5.18.2. Fuentes de financiación.....	52
5.18.2.1. Propuesta de innovación y mejora	53
5.18.3. Memoria Económica	53
5.18.4. Presupuesto en los tres escenarios	58
5.18.5. Balance de situación en los tres escenarios.....	71
5.18.6. Cuenta de resultados en los tres escenarios	74
6. Conclusiones.....	77
7. Referencias.....	78
8. Anexos.....	81

1. Presentación

El Trabajo Fin de Máster que se presenta se desarrolla sobre un centro educativo ya existente, el colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías ubicado en Madrid, con 143 años de historia. Esta particularidad, recogida como opción posible, en la Guía del Trabajo Fin de Master¹ condiciona sustancialmente todo el trabajo. Encontraremos en una visión holística e integradora muchos de los contenidos desarrollados en las distintas materias del máster, pero ya plasmados en un realidad educativa consolidada, con un ideario y proyecto educativo definidos, un estilo de dirección propio y específico contrastado con la experiencia, y un modelo de gestión administrativa solvente y actual.

El trabajo se ajusta estrictamente a los ítems indicados en el modelo de índice y contenidos propuesto en la Guía del Trabajo de Fin de Máster, corroborados a su vez por las rúbricas de corrección. Por esta razón, el trabajo tiene un importante componente descriptivo (el centro educativo objeto del mismo ya está funcionando), pero a su vez incluye elementos y propuestas de mejora e innovación, reflejados en cada uno de los apartados en forma de iniciativas de mejora, que constituirían las líneas de acción de un Proyecto de Dirección.

El colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías es un centro privado concertado, por lo que plantear un proyecto de dirección ya es, en sí mismo, algo innovador, dado que los puestos directivos (como en toda empresa de gestión privada) son asignados nominalmente por la Entidad Titular (en este caso la Fundación Escolapias Montal) y no existe de manera habitual el Proyecto de Dirección; distinto a como ocurre en los centros públicos, donde los candidatos a director/a elaboran tal documento, base de su candidatura, donde elaboran y presentan sus líneas de actuación para su mandato.

Con las anteriores premisas, conviene considerar que el trabajo presentado:

- Aunque contiene referencias bibliográficas, no es un trabajo de investigación.
- Aunque se proponen líneas de actuación en cuanto a renovación e innovación, no es un Proyecto de Dirección al uso, siguiendo los patrones y modelos que algunas Administraciones educativas sugieren o exigen para la presentación de los mismos.
- Aunque integra datos económicos (tal como pide el guión sugerido) y propuestas reales para mejorar la financiación, no es un plan de negocio ni un plan de viabilidad para el centro, ni un nuevo colegio.
- Aunque está definido el modelo pedagógico y de gestión, no es un proyecto para un nuevo centro educativo

El Trabajo Fin de Máster presentado refleja una realidad educativa consolidada en la que pueden apreciarse contenidos de las asignaturas desarrolladas a lo largo del curso.

¹ (2013), Guía del Trabajo Fin de Máster. Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos. Universidad Internacional de La Rioja

2. Introducción

Todo trabajo universitario de profundización sobre algún aspecto concreto requiere de una estructura y un hilo conductor que lleve al lector hacia conclusiones razonadas en función de los objetivos propuestos y que se desprendan de lo expuesto a lo largo del mismo. Tal es el caso del presente Trabajo Fin de Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos.

Al facilitar por parte de la Universidad Internacional de La Rioja el guión para el desarrollo del mismo, esa estructura nos viene dada y más aún cuando se exige ajustarse a él, reafirmando esta indicación en las rúbricas de corrección, como ya se ha indicado. Dejando a un lado los puntos obvios en cualquier trabajo de profundización universitaria (presentación, introducción, conclusiones, referencias bibliográficas), los dos apartados que configuran el grueso del trabajo son la legislación (punto 4) y la descripción del centro en cuestión (punto 5); para éste último se ha preferido la numeración digital en los sub-apartados, respetando siempre la enumeración alfabética en los ítems principales, indicada en el guión dado.

Con respecto a la legislación, dada la ingente cantidad por la que se ve afectado un centro educativo, se ha optado por la enumeración de las principales normas, exponiéndolas de un modo ordenado y clasificándolas según su importancia; como el Estado ha transferido las competencias educativas a las Comunidades Autónomas (excepción de Ceuta y Melilla), se ha incluido también la normativa propia (y en algunos casos exclusiva como la Ley de Autoridad del Profesor) de la Comunidad de Madrid. Especial atención merecen dos detalles: la inclusión de la legislación referida a conciertos educativos (es centro concertado) y la referida a las fundaciones, puesto que la titularidad del centro corresponde a la Fundación Escolapias Montal y también el colegio se ve afectado por esta normativa.

Con respecto al punto cinco, tal como indica su propio enunciado, encontramos la descripción del centro, en muchos aspectos pormenorizada y detallada, fruto de la vida real de un colegio en funcionamiento.

Un aspecto peculiar del trabajo es la lectura transversal que podría realizarse recorriendo todos los sub-apartados denominados “Propuestas de innovación y mejora”. De los dieciocho apartados (de la “a” a la “r”), se realizan propuestas en quince de ellos; los tres restantes son los referidos al entorno del centro educativo (5.3 [c]) y a los aspectos relevantes del Proyecto Educativo (5.2 [b]) y el modelo pedagógico (5.5 [e]), consolidados ambos según el Estilo Educativo Escolapias, y que se comparten plenamente. El trabajo no es un proyecto de dirección, pero la lectura de estos ítems nos da una idea de las líneas de actuación que se marcarían en ese proyecto de dirección.

El Proyecto de Dirección no es un documento obligatorio en la gestión educativa y no habitual en la enseñanza concertada/privada, aunque sí obligatorio para optar a la dirección de un centro público. Su propia presentación ya supondría una novedad en la gestión de centros docentes, y es lo que se ha pretendido al elaborar tales propuestas como respuesta al objetivo específico del trabajo que más adelante se verá. No es que no existieran directrices y orientaciones de dirección, sino que éstas no son habitualmente plasmadas en un documento escrito, y menos aún con una perspectiva temporal; este aspecto (la distribución temporal) no se ha incluido expresamente en el trabajo.

Otro detalle significativo del trabajo es el liderazgo colegiado como forma de organización y modelo de gestión del centro; los equipos de trabajo cobran mucha importancia y lo encontramos en la misma denominación de los órganos de gestión y gobierno: Equipo Directivo, Equipo de Coordinación de Infantil y Primaria, Equipo de Coordinación de Secundaria y Bachillerato, Equipo de Pastoral, Equipo de Tutores. Esto puede apreciarse en el apartado (5.6 [f]), dedicado a los aspectos relativos al gobierno en el centro educativo y el apartado (5.7 [g]), dedicado a los aspectos relativos al liderazgo.

Dado que según las rúbricas de corrección, los aspectos económicos del centro son los más valorados (hasta 1 punto) en el trabajo, se ha realizado un esfuerzo por que las cifras recogidas en el Presupuesto, la Cuenta de Resultados y el Balance se ajusten lo más posible a la realidad, reflejando situaciones reales tanto en el escenario normal, como en el pesimista (por ejemplo la pérdida de alumnos y unidades concertadas) o el optimista (aumentando del número de alumnos, el concierto de unidades y la oferta educativa); todo ello explicado en una Memoria Económica y por supuesto realizando propuestas para la mejora de la financiación del centro.

Son extensos también los apartados referidos a las familias, el 5.8 (h), en el que se describe la gestión de la relación con las familias, y el 5.16 [p] en el que se expone la gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Esto es así por la importancia que en los colegios de Escolapias se da a la familia, ya que forma parte de su identidad carismática.

En los dos apartados dedicados a la comunicación (5.12 [l], la comunicación externa y 5.15 [o], la comunicación interna) se hace especial hincapié en la importancia que ésta tienen en la moderna dirección y gestión de un centro educativo, así como el cuidado y potenciación de la imagen pública sobre todo a través de los canales digitales.

Concluyo esta introducción haciendo referencia al apartado 5.4 [d], donde se explican los proyectos de innovación en los que está inmerso el centro, ¡hasta siete!, señal indiscutible de la vitalidad de un proyecto educativo con mucha historia, pero también en la vanguardia de la enseñanza, la pedagogía y la técnica, que se ha pretendido reflejar en este Trabajo Fin de Máster.

3. Objetivos del Trabajo Fin de Máster

El objeto del Trabajo Fin de Máster está claramente definido en la Guía del mismo², por lo que el objetivo general está en consonancia con ese objeto y los objetivos específicos más en la línea de actuaciones prácticas, como propuestas de mejora e innovación en la dirección y gestión, la financiación, la comunicación, las tutorías y otros apartados.

Objetivo General

Realizar un Trabajo Fin de Máster que recoja, desde una visión holística e integradora, los principales elementos a tener en cuenta en la Dirección y Gestión de un Centro Educativo, tomando como referencia en su aplicación práctica el colegio de gestión privada y concertado, Ntra. Sra. de las Escuelas Pías de Madrid.

Objetivos Específicos

1. Realizar una descripción del centro a la vez que una análisis de situación del mismo reflejando los principales aspectos de su gestión.
2. Partiendo de la realidad del centro, elaborar propuestas de mejora e innovación en distintos ámbitos a modo de líneas de actuación para un proyecto de dirección.

² Guía del Trabajo Fin de Máster. Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos. Universidad Internacional de La Rioja

4. Legislación que afecta al desarrollo del proyecto

4.1. Introducción

La normativa legislativa que afecta a un centro educativo puede llegar a ser abrumadora, y estar al corriente de la misma es una de las responsabilidades más importantes de la Dirección y, en su caso, de la Secretaría del centro.

La titularidad del Colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías corresponde a la Fundación Escolapias Montal, por lo que además de la propia normativa referida a educación, se ve afectada por la legislación referida a las fundaciones, dado que su administración está integrada³.

Sin ánimo de ser exhaustivo y a modo de ejemplo el centro se verá afectado, y por lo tanto deberá permanecer alerta, a la normativa relacionada con:

- Educación: leyes, decretos, órdenes, instrucciones, tanto de ámbito estatal como su aplicación a la Comunidad de Madrid (modificación de currículums, estructura general, inicio de curso, etc.)
- Educación: normativa referida al profesorado; habilitaciones profesionales, lingüísticas, de materias específicas, etc.
- Educación: normativa referida a conciertos educativos
- Fundaciones

El criterio establecido para la organización y enumeración de normas por la que se ve afectado el centro es el siguiente:

- Enumeración de las normas de mayor rango (Leyes Orgánicas), seguidas de Decretos y Órdenes de carácter general (estatal), no todos, sino algunos a título de ejemplo y por su significación e importancia.
- Enumeración de la normativa más importante propia de la Comunidad de Madrid, donde se ubica el centro.
- Enumeración de la normativa más importante referida a los conciertos educativos.
- Relación de enlaces webs donde puede consultarse toda la normativa vigente de la Comunidad de Madrid en cuanto a educación no universitaria, y la Dirección del Área Territorial de Madrid Capital, a la que corresponde el centro
- Enumeración de la normativa más importante referida a fundaciones, tanto de ámbito estatal como de la Comunidad de Madrid.

³ Aunque el centro tiene autonomía en la elaboración y ejecución de los presupuestos, así como en la presentación de la Justificación de Gastos al Consejo Escolar y la Administración Educativa, al corresponder la Titularidad del mismo a la Fundación Escolapias Montal, la gestión administrativa de todos los centros integrantes de la misma está unificada e integrada.

4.2. Legislación educativa de ámbito estatal

LEY ORGÁNICA 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. ([BOE del 10](#)). ([Texto consolidado](#)). (LOCE)

LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. ([BOE del 4](#)). (LOE)

REAL DECRETO 806/2006, de 30 de junio, por el que se establece el calendario de aplicación de la nueva ordenación del sistema educativo, establecida por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación ([BOE de 14 de julio](#)), modificado por Real Decreto 1497/2007, de 2 de noviembre.

LEY ORGÁNICA 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación. ([BOE del 4](#)). (LODE)

LEY 10/2007, de 22 de junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas ([BOE del 23](#)).

LEY 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos ([BOE del 23](#)).

4.3. Legislación educativa de ámbito autonómico de la Comunidad de Madrid

LEY 2/2010, de 15 de junio, de Autoridad del Profesor ([BOCM del 29 - PDF](#)).

DECRETO 15/2007, de 19 de abril, por el que se establece el marco regulador de la convivencia en los centros docentes de la Comunidad de Madrid ([BOCM del 25](#)).

4.4. Legislación sobre conciertos educativos

Real Decreto 2377/1985, de 18 de diciembre, por el que se aprueba el [Reglamento de Normas Básicas sobre Conciertos Educativos](#).

Orden 5286/2009, de 23 de noviembre, de la Consejería de Educación, por la que se aprueban los modelos de documentos administrativos en los que se formalizarán los [conciertos educativos con centros privados](#) a partir del curso 2009-2010.

Resolución de 27 de junio de 2014 de la Dirección General de Becas y Ayudas a la Educación por la que se aprueba la valoración provisional de [conciertos educativos con centros docentes privados en el curso 2014-2015, referida a los Ciclos Formativos de Grado Medio y los Programas Profesionales de modalidad especial](#).

Resolución de 4 de abril de 2014 de la Dirección General de Becas y Ayudas a la Educación por la que se aprueba la valoración provisional con [centros docentes privados en el curso 2014-2015, referida a los niveles de segundo ciclo de Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato](#) (unidades y apoyos), así como a las enseñanzas de Educación Especial.

Resolución de 20 de diciembre de 2013 de la Dirección General de Becas y Ayudas a la Educación por la que se dictan [instrucciones para la tramitación de las solicitudes de los conciertos educativos para el curso 2014-2015](#)

4.5. Enlaces de normativa en Educación no Universitaria en Madrid

4.5.1. Base de datos de la Comunidad de Madrid

Normas generales y organizativas	Educación Infantil
Consejo Escolar de la Cdad. de Madrid	Educación Primaria
Centros Docentes no Universitarios sostenidos con fondos públicos	Educación Secundaria
Títulos Académicos y Profesionales	Formación Profesional Específica
Libros de Texto	Necesidades educativas especiales / Superdotados
Asociaciones de Alumnos y Padres de Alumnos	Formación del Profesorado
	Inspección educativa

4.5.2. Dirección del Área Territorial de Madrid Capital

La Dirección de Área Territorial de Madrid Capital, a la que pertenece el centro, mantiene actualizada toda la normativa vigente derivada de las distintas leyes, decretos y órdenes que afectan a los centros educativos, por lo que es muy importante mantener actualizados sus enlaces.

[LOE - LOMCE](#)

[LOCE](#)

4.5.3. Legislación referida a Fundaciones

4.5.3.1. Legislación Estatal

Régimen sustantivo

- Constitución de 1978 ([art. 34](#))
- Código Civil ([arts. 35 a 39](#))
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de [Fundaciones](#)
- Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el [Reglamento de fundaciones de competencia estatal](#)
- Real Decreto 1611/2007, de 7 de diciembre, del [Registro de Fundaciones de Competencia Estatal](#)

Régimen fiscal

- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de [Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo](#)
- Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, para la [aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo](#)

Régimen contable

- Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueban las [normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos](#) y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos (PGC ESFL 2011)

4.5.3.2. Legislación autonómica

Ley 1/1998, de 2 de marzo, de **Fundaciones de la Comunidad de Madrid**

Decreto 20/2002, de 24 de enero, por el que se regula el [Registro de Fundaciones de la Comunidad de Madrid](#)

5. Descripción del centro educativo

5.1. (a) Tipo de centro proyectado, características (etapas, alumnos, profesores, localización, etc.).

5.1.1. Notas históricas del centro

El colegio “Nuestra Señora de las Escuelas Pías”⁴ tiene su origen el siglo XIX, concretamente en 1871, cuando Dña. Rosario del Vall, cede su casa-palacio a la Congregación Religiosa Hijas de María (Madres Escolapias), para la fundación de un colegio e internado de chicas en el pueblo de Carabanchel Alto.

Por aquel entonces el pueblo de Carabanchel Alto se caracterizaba por ser la zona de fincas de esparcimiento y recreo de la nobleza y burguesía de Madrid; esto ha dado como consecuencia que en el actual entorno del colegio haya bastantes centros educativos gestionados por congregaciones religiosas que tuvieron un origen similar. Al colegio “Nuestra Señora de las Escuelas Pías” le cabe el honor de haber sido el primero de ellos y contar ya con 143 años de historia.

Durante bastantes años el colegio funcionó como centro educativo e internado para las chicas de origen humilde y sin recursos económicos, siguiendo el carisma de la fundadora de las Escolapias, santa Paula Montal. En 1910 se levantó un nuevo edificio adyacente al que ya existía, para dar cabida a las huérfanas de Hacienda y de Ingenieros y Astilleros Militares. Entre 1960 y 1969 se construyen dos nuevos edificios que permiten al centro estar a punto para la reforma educativa de 1970 (Villar Palasí), modificada por la LODE y derogada definitivamente por la LOGSE.

Una fecha significativa fue 1976, cuando deja de funcionar definitivamente el internado y su espacio es ocupado para las nuevas aulas de Preescolar y B.U.P. y un salón de actos más amplio. En el curso 1978/79, de acuerdo con otro centro concertado religioso de la zona, el colegio es pionero en la implantación de la coeducación.

Ante las dificultades de alumnos y de gestión del colegio cercano Filial San Ignacio de Loyola, de la Fundación Hogar del Empleado, las Escolapias asumen la titularidad del mismo y a partir de entonces (curso 1997/98), el bachillerato pasa a ser concertado.

El último hito importante en la historia del colegio fue en 2012; la Congregación de las Hijas de María (Escolapias) cambian la organización de sus centros en todas España y deciden constituir fundaciones. Al colegio le corresponde la Fundación Escolapias Montal, que asume la titularidad de los centros de la zona centro y sur (Madrid, Extremadura, Castilla La Mancha y Andalucía), a partir del 1 de febrero de 2013 .

⁴ Para la elaboración de esta información se toma como referencia el Archivo Histórico del Colegio y la [página web](#) del mismo

5.1.2. Enseñanzas que imparte y líneas autorizadas

El centro tiene autorizadas dos líneas en Infantil y Primaria (A y B), tres líneas en Secundaria (de las cuales son efectivas dos en primer ciclo de la ESO, A y B, y tres en segundo ciclo de ESO, A, B, y C), y tres líneas en Bachillerato (A, B, y C), cubriendo toda la diversidad de materias optativas para ofrecer el Bachillerato de Humanidades y Ciencias Sociales y el Bachillerato de Ciencias de la Naturaleza y la Salud.

5.1.3. Enseñanzas concertadas

El centro tiene Concierto General con la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid en el nivel de Primaria desde el primer curso que hubo Concierto Educativo en Madrid (1986-1987); la última renovación por 6 años se ha firmado el 28 de nov. de 2013.

La etapa de Educación Infantil está presente en el colegio desde el curso 1976-77 y el primer Concierto Educativo es del curso 1992-93; la última renovación por seis años se ha firmado a la par que con el nivel de Primaria.

Con respecto a Educación Secundaria, el Concierto Educativo, también de carácter general, se firmó originariamente a la vez que el de Primaria, y se hizo efectivo desde septiembre de 1986 y se ha renovado por cuatro años el 28 de noviembre de 2013.

Con respecto a Bachillerato, el Concierto Educativo data del curso 1997-98, cuando el centro integra la Filial San Ignacio de Loyola, de la Fundación Hogar del Empleado (Entidad Titular del mismo), que ya estaba concertado. En la actualidad tiene un Concierto Singular, y la última renovación se ha producido en la misma fecha que el de Secundaria.

5.1.4. Etapas, alumnos y perfil de los mismos

Durante el curso 2013-2014 el centro ha tenido 981 alumnos, distribuidos según indica el gráfico.

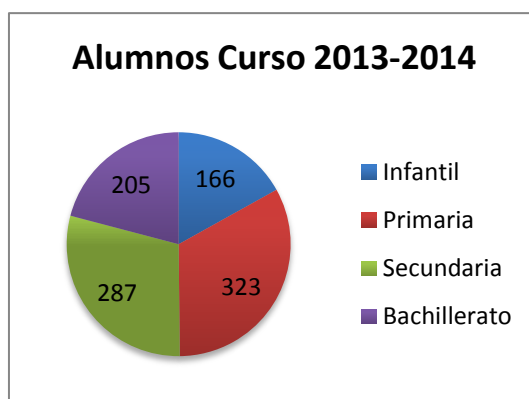


Gráfico 1. Alumnos Curso 2013-2014

Fuente: elaboración propia a partir de los datos estadísticos del centro en el curso 2013/2014

En los últimos años se ha notado una disminución en el número de solicitudes de demanda de plaza; tras analizar la situación por parte del centro, las dos principales razo-

nes de tal situación han sido el descenso de natalidad sociodemográfica y la amplia oferta de centros educativos de similares características en la zona.

El Departamento de Orientación ha tenido un seguimiento especial a 24 alumnos con necesidades educativas especiales (ANEE), en todas las etapas y niveles, incluyendo un alumno con discapacidad visual en 2º de bachillerato.

Con respecto a los resultados de las pruebas externas, PAU en bachillerato, CDI (Conocimientos y Destrezas Indispensables) en 6º de Primaria y 3º de ESO, LEA (Lectura, Escritura y Aritmética) en 2º de Primaria, el centro se sitúa en la media de la Comunidad de Madrid, y en algunos casos por encima (tomando como referencia los últimos datos conocidos en el momento de redactar esta trabajo).

Me parece oportuno señalar que en los últimos cuatro cursos académicos el centro ha recibido 5 menciones honoríficas por los buenos resultados obtenidos en la PAU (Prueba de Acceso a la Universidad). De igual forma, alumnos del centro se han presentado a concursos autonómicos de Matemáticas y Ortografía, obteniendo muy buenos resultados.

5.1.5. Estructura, servicios y horarios

- **Aula Matinal:** Este servicio es ofrecido a las familias que necesitan que sus hijos comiencen su jornada del horario lectivo. Puede usarse puntualmente adquiriendo un pase en portería. Las franjas horas de inicio son a las 7:30 h., 8:00 h., y 8:30 h., finalizando todas ellas a las 9:15 h.
- **Guardería:** Existen dos franjas horarias:
 - De 14:00 horas a 16:00 horas. - De 14:00 horas a 15:00 horas.
- **Infantil y Primaria:** Mañanas de 9:15 h. a 13:15 h. - Tardes de 15:00 h. a 16:30 h.
- **Secundaria y Bachillerato:** Mañanas de 8:30 h. a 14:30 h.(martes y jueves hasta 15:30)

5.1.6. Propuestas de innovación y mejora

Aunque centro tiene una oferta educativa amplia, Infantil, Primaria, Secundaria, Diversificación Curricular en 3º y 4º de ESO, Bachillerato, a propuesta que se realiza pasa por ampliar aún más esa oferta, previendo las posibles modificaciones legislativas en cuanto a la Diversificación Curricular, la escasez de alumnos y la alta competencia de centros educativos con una oferta de características similares.

La propuesta se concreta en:

- Solicitar la Formación Profesional Básica en especialidades que no requieran una alta inversión en infraestructuras, Administración y Gestión y Comercio y Marketing; de este modo se podría cubrir la desaparición de la Diversificación Curricular y ofrecer una alternativa más a los alumnos. Así, también, el centro entraría en la órbita de la Formación Profesional, en la que ya están otros centros del entorno.

- Solicitar la acreditación e inscripción como centro colaborador de la Consejería de Empleo de la Cdad. de Madrid⁵ y el Servicio Estatal Público de Empleo (SEPE) para optar a impartir y/o gestionar formación profesional continua. El centro ampliaría su oferta educativa (proponiendo cursos o alquilando instalaciones), su reconocimiento público en el entorno e incluso la rentabilidad de sus instalaciones, ya que podría ofertarse esta formación en horario de tarde cuando no hay actividad lectiva en Secundaria y Bachillerato.

5.2. (b) Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Educativo de Centro.

Los rasgos que definen el Proyecto Educativo de Centro del colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías están definidos en el documento Identidad Escolapia⁶, que junto con el Estilo Educativo Escolapia, la Carta Fundacional y la Carta de Servicios, forman el carácter propio, el *corpus* corporativo de los centros de en la Fundación Escolapias Montal.

La Identidad Escolapia define la Visión, la Misión, los Valores y la Cultura Organizativa de las Escolapias, a la vez que establece el modelo de persona en que se basa el Proyecto Educativo.

5.2.1. Visión

Como Institución cristiana y educativa la **visión** se concreta en una escuela que pretende ser:

- **Humanizadora:** que enseña a ser persona
- **Evangelizadora:** que busca el diálogo entre la Fe y Cultura, realizando un anuncio explícito del Evangelio
- **Innovadora:** que va más allá de la transmisión de la información, preparando a los alumnos para ser honrados ciudadanos y buenos cristianos; una escuela que promueve la innovación pedagógica y técnica.

5.2.2. Misión

La **misión** escolapia participa de la misión educativa de la Iglesia Católica por lo que tiene como referentes los principales documentos eclesiales sobre educación:

- [1965 - Gravissimum Educationis - Declaración sobre la educación cristiana. Concilio Vaticano ii. 1965](#)
- [1977 - La escuela católica](#)
- [1982 - El laico católico, testigo de la fe en la escuela](#)
- [1983 - Orientaciones educativas sobre el amor humano](#)
- [1988 - Dimensión religiosa de la educación en la escuela católica](#)

⁵ [Dirección web](#) del Portal de Empleo de la Comunidad de Madrid para esta gestión

⁶ Documentos que pueden consultarse en el [enlace](#) de la Fundación Escolapias Montal

- 1997 - La escuela católica en los umbrales del tercer milenio
- 2002 - Las personas consagradas y su misión en la escuela
- 2009 - Sobre la enseñanza de la religión en la escuela

Se concreta en: “*La educación integral de la infancia y juventud*”, en colaboración con las familias.

5.2.3. Valores

Los Valores son las cualidades que tiene y fomenta, y como Institución Escolapia, configuran la identidad y orientan ante las decisiones o retos del futuro.

Los valores significativos de la identidad escolapia son⁷:

- **Amor a los niños:** acompañamiento y especial atención a los más desfavorecidos.
- **Alegría:** entusiasmo y sentido de fiesta.
- **Sencillez:** cercanía, cordialidad en el trato, con una atención personalizada.
- **Paciencia:** acompañar, saber esperar cada proceso y saber escuchar.
- **Búsqueda de la Verdad:** coherencia, objetividad, sentido crítico y apertura.
- **Responsabilidad:** esfuerzo y dedicación al trabajo bien hecho.
- **Preparación profesional:** innovación y formación permanente.
- **Trabajo en equipo:** diálogo, corresponsabilidad y confianza en las personas.
- **Justicia:** equidad, solidaridad y compromiso.
- **Libertad:** autonomía, respeto, tolerancia y capacidad de riesgo.
- **Transcendencia:** interioridad, escucha, gratuidad y libre adhesión a Jesús.

5.2.4. La acción educativo-pastoral

La acción educativo-pastoral es otro de los aspectos relevantes a destacar en el Proyecto Educativo de Centro. Puede decirse que toda la visión, misión, valores y cultura corporativa del centro se hace más visible en esta acción educativa-pastoral, que se concreta en muchas acciones del Equipo de Pastoral, que se indicarán al hablar de la organización del centro y el Equipo de Pastoral.

5.3. (c) Descripción del entorno en el que se encuentra en el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta.

5.3.1. Ubicación geográfica

El colegio se ubica en la calle Eugenia de Montijo número 83, de Madrid.

El Distrito de Carabanchel ubicado al sur de Madrid en la orilla derecha del Manzanares, tuvo su origen en dos pequeños pueblos, que tenían basada su economía en la agricultura: Carabanchel de Abajo y Carabanchel de Arriba, que con el tiempo fueron rebautizados como Bajo y Alto

⁷ Tomados de los documentos puede consultarse y descargarse en el [enlace](#) de la Fundación Escolapias Montal

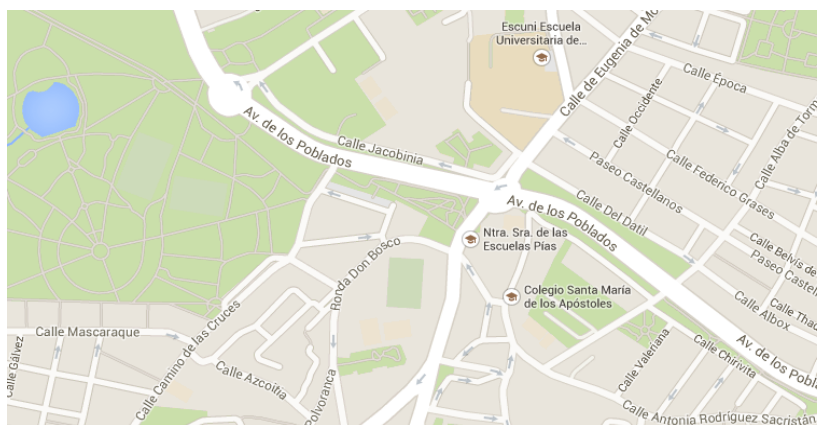


Imagen 1. Ubicación geográfica del colegio

Fuente: Google Maps

Ambos se anexionaron al municipio de Madrid en 1948. Las condiciones medioambientales de Carabanchel favorecieron la construcción de villas y palacios. Entre ellos merece mención aparte el desaparecido Palacio de los Condes de Montijo.

El monumento arquitectónico más importante es la ermita mudéjar de Santa María la Antigua, junto al antiguo cementerio del pueblo de Carabanchel Alto, aún en funcionamiento, y cercano al colegio.

5.3.2. Aspectos sociodemográficos⁸

El actual distrito de Carabanchel ha seguido las mismas pautas demográficas que el conjunto del municipio de Madrid: regresivas en la década de los ochenta y hasta mitad de los noventa, y aumento de la población a partir de 1996; en este caso, Carabanchel con un 12,9 % ligeramente superior a la media de Madrid (11,8 %). Este incremento se ha reflejado en el porcentaje de población joven, menores de 15 años (11,8 en el año 2003 a 12,4 en 2006). Esto ha permitido que la gran oferta de plazas escolares y el elevado número de centros educativos, se hayan mantenido en equilibrio, sin que ninguno tuviera que cerrar.

El porcentaje de población inmigrante, según los datos estadísticos municipales del Ayuntamiento de Madrid, ha pasado de un 1,4 % sobre el total del distrito en 1996, a un 17,34 % en 2004, y a un 26,29 % en 2006, observándose una tendencia claramente creciente. En este sentido Carabanchel es uno de los distritos con mayor porcentaje de población inmigrante.

Estos datos se ven reflejados en el alumnado del centro. El colegio tiene un 15% de alumnos (147) de población inmigrante, aunque en los últimos años se ha notado una tendencia hacia la adquisición de la doble nacionalidad (española y de origen, bien por nacimiento de los propios alumnos o por procedencia de los padres); aún así durante el presente curso académico ha habido alumnos de Angola, Marruecos, República Dominicana, Bolivia, Colombia, Perú, Ecuador, Ucrania, Rusia, Rumanía, Chequia, Japón, China.

⁸ Ayuntamiento de Madrid (2005). Diagnóstico de sostenibilidad del distrito de Carabanchel, Análisis socio-demográfico (pp. 9-10). Madrid: Ayuntamiento de Madrid

Esta evolución se ha visto frenada como consecuencia de la crisis económica entre el 2007 y el 2014, factor importante a considerar de cara al futuro del colegio, ya que, aunque sigue existiendo un importante grupo de población en edad escolar, se ha notado una disminución en la demanda de matrícula como ya se ha indicado.

5.3.3. Aspectos socioeconómicos

Según la Agencia para el Empleo de Madrid (2007), la estructura productiva en el distrito de Carabanchel se caracteriza por el predominio del sector terciario como ocurre en el conjunto del municipio de Madrid. El 79,2% de los establecimientos pertenecen a dicho sector, aunque es inferior a la media municipal, siendo esta del 86,2%.

La mayoría de los locales industriales corresponden a la industria manufacturera. Siendo el mayor número de locales industriales correspondientes a la actividad de edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados. La industria de la confección y peletería tiene un peso importante en el polígono empresarial del Distrito conocido como Polígono del Aguacate, próximo al colegio.

El perfil socioeconómico de las familias que traen sus hijos al centro se sitúa entre lo que podríamos llamar la clase media-media y la clase baja⁹. Algunas familias tienen una situación económica aguda motivada fundamentalmente por situaciones de desempleo y la grave crisis económica.

Con respecto al nivel sociocultural de las familias, según los datos que se desprenden de las fichas de familia, el 60% de los padres tienen estudios medios, y de éstos, el 47 % tiene estudios universitarios; del 40% restante, el 25% tiene estudios básicos o primarios y el 15% no ha finalizado los estudios primarios¹⁰.

5.4. (d) Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo que convengan ser destacados y subrayados.

5.4.1. Introducción

La innovación es un elemento clave de la visión y el estilo educativo escolapia; la escuela no es sólo un cauce para transmitir información sino el medio para que cada individuo pueda desarrollar sus capacidades, por eso las Escolapias, y el colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías buscan siempre los mejores medios y estar a la vanguardia en lo que a innovación educativa se refiere.

5.4.2. Inteligencias múltiples

Según la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardener (2005), basada en la biología y aplicada a la psicología y a la pedagogía, no existe una única forma de ser

⁹ Considerando una escala de cinco niveles: clase alta, clase media-alta, clase media-media, clase media-baja y clase baja

¹⁰ Fuente: Estadística interna del colegio

inteligente sino ocho modos distintos: el lógico-matemático, el lingüístico-verbal, el intra-personal, el interpersonal, el musical, el visual-espacial, el naturalista y el corporal. El colegio ha implantado en Educación Infantil el programa Colorines de la Editorial SM¹¹.

5.4.3. Aprendizaje cooperativo

El aprendizaje cooperativo ha sido desarrollado para el aula por muchos autores, un ejemplo es el trabajo de Prieto Navarro (2011). Este programa ha sido el de más reciente implantación en el colegio y se está desarrollando en los niveles de Secundaria y Bachillerato. Ha comenzado progresivamente en las materias del de Ciencias Sociales.

5.4.4. Intercambios internacionales

La potenciación del inglés como segunda lengua ha sido una constante y una apuesta por parte del centro, que se ha visto reflejado en varios aspectos:

- la contratación de una profesora Auxiliar de Conversación de Inglés, para desdoblarse las horas incluidas en el horario lectivo,
- la organización de actividades extraescolares de inglés y de un Campamento Urbano en Inglés (*Summer Camp*) en colaboración con la empresa Activa¹²,
- la realización de intercambios de grupos escolares, residiendo en familias, en los cursos de 1º de bachillerato y 3º de ESO; en el primer caso se realizan en el segundo trimestre del curso y en secundaria, la penúltima semana del curso. Ambos se realizan con la Dartford Grammar School, ubicada en la localidad de Dartford, en el condado de Kent al sudeste de Londres.

Para completar y mejorar esta opción por la lengua inglesa, el centro se ha integrado en el Programa Beda¹³ de educación bilingüe de Escuelas Católicas de Madrid.

5.4.5. Integración tecnológica

La integración de las tecnologías de la información y comunicación es sin duda uno de los elementos indispensables en la innovación de un centro educativo; el centro ha hecho un gran esfuerzo por esta integración que queda explicitado y desarrollado en el punto 5.14 (apartado n) donde se describe la informatización del centro.

No basta sólo con introducir equipos informáticos y audiovisuales en el aula, sino que con frecuencia hay que realizar una alfabetización técnica y audiovisual en los nuevos lenguajes multimedia de la comunicación (Serrano, 2003).

5.4.6. Creatividad para la vida

Al igual que en las etapas de Infantil y Primaria se ha comenzado a trabajar con las inteligencias múltiples, durante el curso académico 2013/14 se ha iniciado con 1º y 3º de ESO el programa 'Creatividad para la Vida'.

¹¹ Puede encontrarse más información en la [dirección web](#) de la propia editorial

¹² Véase desde [Empresa Activa](#)

¹³ Programa [BEDA](#) de Educación bilingüe

Ordoñez (2013) ya enumeró treinta de promover la creatividad en el aula, y Rodrigo (2012) ya estableció la creatividad como herramienta para la transformación social.

El programa pretende desarrollar estrategias creativas, no sólo para el aprendizaje, sino para todos los aspectos de la vida; ha sido desarrollado por Serrano (2012) y se concreta en una serie de tutorías y actividades en asignaturas puntuales.

5.4.7. Proyecto “Crece y Crece”

En el marco de las inteligencias múltiples, el Proyecto Crece y crece pretende desarrollar la Inteligencia espiritual en los alumnos de Primaria entre 6 y 12 años. Está respaldado por la editorial SM en la elaboración del material que está dividido en 8 áreas temáticas, en las que en cada una de ellas se trabaja un aspecto del cultivo de la inteligencia espiritual: la soledad, el silencio, la contemplación, el diálogo, la práctica de ejercicio físico, la fragilidad, la meditación y la solidaridad. En el centro está impulsado por María José Fernández¹⁴, directora pedagógica de Infantil y Primaria en el centro.

5.4.8. Implantación del programa de gestión de calidad EFQM

Diferentes autores como Solves (2006), Alustiza (2010) o Fernández (2012) han puesto de manifiesto la importancia de la calidad, la gestión de la misma y la innovación en un centro educativo. El colegio no es ajeno a esta realidad y se encuentra inmerso en un proceso de implantación del Modelo EFQM a través del Programa ECM Excelencia¹⁵. El centro ya ha superado la fase de sensibilización y formación; tiene desarrollados indicadores y documentados algunos procesos y viene realizando evaluaciones y autoevaluaciones desde hace tres cursos, pero aún no ha querido solicitar ningún nivel de acreditación.

5.4.9. Propuestas de innovación y mejora

- El centro se encuentra inmerso en muchos programas de innovación, por lo que la principal propuesta es el mantenimiento de los mismos en un equilibrio que sea capaz de ilusionar al profesorado.

5.5. (e) Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo.

Las convicciones educativas engloban a las creencias filosóficas, morales, religiosas, pedagógicas y culturales que orientan determinada acción educativa. En palabras de García y García (2012) “las formas en que se fundamentan las diferentes visiones de plenitud humana que legítimamente pueden orientar los procesos educativos en las sociedades democráticas y plurales”

5.5.1. El estilo educativo escolapias

El modelo pedagógico del colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías se basa en el Estilo Educativo Escolapias ya citado, sus rasgos característicos son:

¹⁴ Puede ampliarse información en <http://prezi.com/grh5zw3hoznx/crece-y-crece-escolapias/>

¹⁵ [Programa ECM Excelencia](#)

- La educación popular,
- La promoción de la mujer y de la familia,
- La formación integral de todas las dimensiones de la persona
- La educación en la fe cristiana.
- Una pedagogía abierta y flexible capaz de integrar los avances técnicos y pedagógicos.
- La formación permanente como constante en la tradición educativa propia.

“Piedad y letras” es la expresión del estilo educativo escolapio, concebido como síntesis entre formación cristiana y promoción humana, entre fe y cultura.

Este estilo educativo se concreta en una educación cercana y próxima; una enseñanza profesional de alto nivel académico y cultural, atentan siempre a las innovaciones técnicas y pedagógicas, donde el profesor es valorado y promocionado, jugando un papel sustancial y donde la familia no es mera acompañante sino elemento nuclear en la educación de los niños y jóvenes.

5.6. (f) Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas. Documentos de dirección y de gestión. Relación entre el componente académico y el gestor.

Seguindo a García (2002), definimos organización escolar como “el estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que las integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación”.

En Cuadro 1, podemos ver una distribución de elementos que intervienen en la organización de un centro escolar, cuyo último responsable siempre es la dirección.

Contenido científico en la organización escolar			
Elementos materiales	Elementos personales	Elementos formales y funcionales	Elementos auxiliares y complementarios
- Espacio - Recursos	- Profesorado - Familias - Alumnado - Personal de administración y servicios	- Sistema escolar - Planificación - Equipos de trabajo - Órganos de gobierno y participación - Clima disciplinario - Horarios - Evaluación - Relaciones humanas	- Actividades extraescolares - Servicios complementarios de apoyo a la escolarización - Relaciones Centro-Comunidad - Servicios de apoyo externo

Cuadro 1. Contenido científico de la organización escolar
 Extraído de Tema 1. Dirección de Instituciones Educativas. Máster en Dirección y Gestión de Centros Docentes.
 Universidad Internacional de La Rioja

5.6.1. Órganos colegiados de gobierno

Me parece oportuno señalar que la LOE reconoce únicamente como órganos colegiados de gobierno al Consejo Escolar y al Claustro de Profesores. La práctica de la gestión educativa del colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías, aconseja incluir en este apartado otros órganos de dirección colegiada, a saber: Equipo Directivo del Centro, Equipo de Coordinación de Secundaria y Bachillerato, Equipo de Coordinación de Infantil y Primaria, Equipo de Pastoral.

A) **Equipo Directivo del Centro.** El Equipo Directivo es el órgano coordinador responsable de la realización del Proyecto Educativo del Centro y asesor de la Dirección. Es el verdadero impulsor y motor de la gestión del centro; aunque exista la figura de la Directora Titular como cabeza visible, es una verdadera dirección colegiada y responsable. Se reúnen todas las semanas dos horas y además una tarde al mes (cuatro horas más). Todas las reuniones tiene orden del día previo y se levanta acta de las mismas. Está formado por:

- i) Nombradas por el Equipo de Titularidad de la Fundación:
 - (1) la Directora Titular,
 - (2) Directora Pedagógica de PRI.,
 - (3) Directora Pedagógica de ESO,
 - (4) Responsable de Pastoral
- ii) Propuesta de los anteriores y aceptados por el Equipo Titularidad de la Fundación:
 - (5) Jefe de Estudios de Secundaria y Bachillerato
 - (6) Responsable del Departamento de Orientación

El nombramiento de todos sus miembros es por un mandato de cuatro años sin que puedan estar más de dos mandatos seguidos. La participación e integración es aceptada voluntariamente. El actual equipo directivo desempeña sus funciones desde el 20 de agosto de 2012.

B) **Consejo Escolar del Centro.** Órgano colegiado representativo del Centro con la intervención de representantes de la titularidad, profesores, padres y alumnos. Está formado por la Presidenta, 3 representantes de la titularidad, 4 representantes de profesores, 4 representantes de padres, 1 representante del PAS (Personal de Administración y Servicios) y 2 representantes de alumnos.

La LOMCE ha modificado sensible y sutilmente algunas de sus competencias con respecto a la LOE; han pasado de “aprobar y evaluar” a “evaluar” y de “decidir” a informar¹⁶. Habitualmente se reúne cuatro veces al año (septiembre, diciembre, marzo y junio).

La última renovación se produjo el 1 de septiembre de 2012 y correspondió a profesores y padres (dos en cada caso). De los cuatro representantes de padres y profesores son renovados dos, cada dos años. El representante del PAS y los dos de alumnos son renova-

¹⁶ Artículo 127 tanto en la LOE como en la LOMCE

dos cada dos años. La próxima renovación se producirá en septiembre de 2014 y corresponderá a todos los estamentos.

C) **Claustro de profesores.** Realizamos la matización de que aunque existe un único claustro de profesores integrado todos los profesores del centro, en la práctica nos encontramos con dos claustros diferenciados: uno formado por los profesores que desarrollan su actividad en los niveles de Infantil y Primaria y otro en los que imparten docencia en los niveles de Secundaria y Bachillerato.

Lo habitual es que el Claustro General (todo el profesorado del centro) se reúna tres veces (septiembre, enero y junio); los “claustros parciales” por niveles, se reúnen dos veces más cada uno de ellos y estas reuniones han tienen más un carácter informativo (por ejemplo para la comunicación pública de la carga horaria individual de cada profesor y aspectos organizativos y de funcionamiento general).

D) **Equipos de Coordinación.** Una característica peculiar y destacable del centro es que, además de los órganos colegiados de gobierno de carácter legal (hecha la salvedad del Equipo Directivo), tal como se ha indicado, existen en el centro otros órganos colegiados de dirección y gestión: Equipo de Coordinación de Secundaria y Bachillerato, Equipo de Coordinación de Infantil y Primaria y Equipo de Pastoral.

Las funciones y atribuciones que la ley asigna a la Comisión de Coordinación Pedagógica (CCP) (común en centros públicos con doce unidades o más) aquí están distribuidas entre la Dirección Pedagógica, la Jefatura de Estudios y los Equipos de Coordinación.

Las funciones asignadas a los Equipos de Ciclo en Educación Infantil y Primaria, terminología usual en los centros públicos, las encontramos en el centro en el Equipo de Coordinación de Infantil y Primaria y el Equipo de Tutores de cada Ciclo.

El Equipo de Coordinación de Infantil y Primaria, está formado por la Directora Pedagógica de Infantil y Primaria y las Coordinadoras de Infantil, Primer, Segundo y Tercer Ciclo de Primaria, cinco personas en total, las cuatro últimas nombradas por la Dirección del Centro a propuesta del Equipo Directivo.

En el nivel de Secundaria y Bachillerato no existe como tal ese Equipo de Ciclo, tampoco en los centros públicos. En el Colegio sí existe el Equipo de Coordinación de Secundaria y Bachillerato, que está formado por la Directora Pedagógica, el Jefe de Estudios, el Coordinador de Secundaria y el Coordinador de Bachillerato, los dos últimos nombrados por la Dirección del Centro, a propuesta del Equipo Directivo.

Estos Equipos de Coordinación son los que llevan el peso del día a día en la vida ordinaria del colegio y en la toma de decisiones corrientes dentro de su ámbito de actuación. No tienen las mismas funciones que la Comisión de Coordinación Pedagógica de un centro público, pero sí algunas de ellas en común como:

- Establecer las directrices generales para la elaboración y revisión de las programaciones didácticas de los Departamentos y Ciclos.
- Proponer al claustro la planificación general de las sesiones de evaluación y el calendario de exámenes o pruebas extraordinarias.
- Fomentar la evaluación de todas las actividades y proyectos del colegio, colaborar con las evaluaciones que se lleven a cabo e impulsar planes de mejora.

Aparte de éstas, los Equipos de Coordinación desempeñan otras funciones relacionadas con la organización general del centro, a modo de ejemplo señalo:

- Distribución de la carga horaria de cada uno de los profesores
- Criterios para la elaboración de horarios y desarrollo de los mismos
- Agrupamiento de alumnos
- Materias optativas que se ofertan
- Seguimiento y planificación de exámenes de las materias de cursos anteriores
- Elaboración de estadísticas respecto a asuntos académicos
- La aprobación y supervisión de las actividades complementarias que programan los departamentos/seminarios y los profesores a lo largo del curso (salidas culturales, charlas, conferencias, participación en concursos, actividades diversas, etc.)
- Cuestiones relacionadas con el orden y la disciplina, alumnos conflictivos, etc.
- Revisan y dan el visto bueno a todas las comunicaciones oficiales que se publican a través de la página web del colegio
- Elaboran los distintos calendarios que se publican tanto de ámbito general como por niveles educativos

Se reúnen dos veces en semana, dos días a la semana (martes y jueves) con una hora de duración cada una. De todas las reuniones hay orden del día y se levanta acta; quien preside y dirige la reunión es la Directora Pedagógica de Secundaria y Bachillerato o de Infantil y Primaria, en su caso.

E) **Equipos de Tutores.** Son varios y están formado por los tutores de cada ciclo y/o curso (bachillerato, 1^{os} y 2^{os} de bachillerato por separado, 2^o ciclo de ESO, 3^{os} y 4^{os} por separado, 1^{er} ciclo de ESO, 1^{os} y 2^{os} por separado, etc. (aplicando el mismo criterio para Infantil y Primaria).

Tienen al menos cuatro reuniones al año, una al inicio en septiembre, de carácter programático (junto con el Departamento/Seminario de Orientación y el Equipo de Pastoral para organizar el Plan de Acción Tutorial y las actividades de tutoría), y otra en cada una de las evaluaciones (trimestres), siendo la última de carácter evaluativo. Hay orden del día y se levanta acta de las mismas; siempre asiste algún miembro del Equipo de Coordinación correspondiente, que es quien preside y levanta acta. En las reuniones interme-

días se tratan casos puntuales de disciplina y seguimiento del Plan de Acción Tutorial y las tutorías previstas.

F) **Equipo de Pastoral;** está formado por la Coordinadora de Pastoral del Centro, la Directora Titular, una persona de ESO y BTO. (normalmente el profesor de Religión), la encargada de Pastoral de Infantil y 1^{er} ciclo de Primaria y la encargada de Pastoral de 2^o y 3^{er} ciclo de Primaria.

El Equipo de Pastoral es el responsable de la oferta de educación Religiosa y en la Fe del centro. Desarrolla la programación de Pastoral (el Plan de Acción Pastoral), cada año diferente y común a todos los centros de la Fundación, aunque concretado con matices diferenciados en cada colegio. La Programación Pastoral tiene como finalidad garantizar y promover el itinerario cristiano dentro del Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Colabora con el Departamento de Orientación y el Equipo de Tutores en la planificación y elaboración del Plan de Acción Tutorial en ESO y BTO. así como las correspondientes tutorías en Infantil y Primaria, insertando en el calendario las diferentes campañas de información y sensibilización así como proponiendo materiales de Educación en la Fe.

Entre las actividades que organiza a lo largo del año, están la propuesta de oración matinal, las convivencias grupales para cada curso (unidad), las celebraciones religiosas y litúrgicas en distintos momentos del año; las campañas de sensibilización, información y solidaridad como DOMUND, Manos Unidas, Misiones Escolapias; actividades propias y específicas para los tiempos fuertes del Año Litúrgico Cristiano (Adviento, Navidad, Cuaresma, Pascua); la coordinación, junto con la Parroquia cercana, de las catequesis de 1^a Comunión de las familias que lo soliciten y de Confirmación de los jóvenes que lo pidan.

Es de señalar que está claramente diferenciado las actividades, programación, etc., del Equipo de Pastoral de lo que es en sí mismo la Enseñanza Religiosa Escolar (ERE).

5.6.2. Órganos unipersonales

En los centros de gestión privada es el Titular del mismo (dueño) quien designa al director o directora. Como ya se ha indicado, la Directora Titular del centro ha sido nombrada por el Equipo de Titularidad de la Fundación. Algunas de las funciones de esta Dirección Titular son:

- Dirigir y coordinar todas las actividades educativas del Centro.
- Ejercer la jefatura del personal docente.
- Representar legalmente a la Entidad Titular del Centro ante la Administración Educativa en todos los asuntos académicos y administrativos.
- Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de los órganos colegiados.
- Visar las certificaciones y documentos académicos del Centro.
- Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de sus facultades.

- Supervisar la elaboración y desarrollo del Proyecto Educativo de Centro en la línea marcada por el Ideario
- Resolver, en última instancia, los asuntos de carácter grave planteados en el centro en materia de disciplina de alumnos.
- Atender a las reclamaciones que le formulen directamente los Profesores, alumnos y padres de alumnos.
- Dar el V.º B.º a toda la información enviada a las familias por sus colaboradores, en función del cargo que desempeña.

En los centros de gestión privada la persona responsable de Secretaría no es necesariamente un profesor, de hecho, lo más habitual es que no lo sea, y tiene funciones estrictamente de secretaría, formando parte del PAS (Personal de Administración y Servicios); es una persona contratada (por lo que en principio no tienen rotación) específicamente para ese puesto como administrativo, aunque tenga el nombramiento por parte de la Dirección, de Secretaria, de cara a la Administración Educativa.

La Administradora del colegio, cuyo perfil es más semejante a un administrativo técnico-contable que al de un docente, es igualmente contratada (por lo tanto sin rotación previsible, más allá de las normales circunstancias laborales) como personal de Administración y Servicios por la Dirección del centro.

Las funciones del Jefe de Estudios en un centro público no se corresponden exactamente con su figura homónima en un centro de gestión privada. En este caso, en el colegio, nos encontramos con la Dirección Pedagógica, una para el nivel de Infantil y Primaria y otra para Secundaria y Bachillerato. Sus funciones están recogidas en el RRI (Reglamento de Régimen Interior), y coinciden en gran medida con las que desempeña un Jefe de Estudios en un centro público.

En el colegio existe un órgano unipersonal más de gobierno nombrado directamente por el Equipo de Titularidad de la Fundación; es la Coordinadora de Pastoral.

Existen otras figuras unipersonales implicadas en la gestión del centro, como son el propio Jefe de Estudios (con responsabilidades en la gestión de horarios), el Coordinador TIC (que se desarrolla más adelante) o el Coordinador de Biblioteca.

5.6.3. Documentos de dirección y gestión

El centro dispone de todos los documentos de gobierno exigidos; se expondrá brevemente cada uno de ellos comentando su significación.

PEC. Proyecto Educativo de Centro. Es un documento institucional de planificación educativa a medio y largo plazo que identifica, define y marca las líneas pedagógicas; intenta responder a las cuestiones de ¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?, ¿Qué queremos?, ¿Con qué recursos? Aunque es único para cada centro, desde la Integración en la

Fundación Paula Montal, todos se elaboran tomando como referencia la documentación común referida al Estilo Educativo ya citado.

PCC. Proyecto Curricular de Centro. Al igual que el PEC, es un documento institucional de planificación educativa a medio y largo plazo que supone un segundo nivel de concreción del currículo oficial, define las estrategias educativas para el centro e intenta dar respuesta a cuestiones como ¿Qué enseñar? ¿Cómo enseñar? ¿Cuándo enseñar? ¿Qué evaluar? ¿Cómo evaluar? ¿Cuándo evaluar? Es una concreción de los objetivos generales de las etapas, la metodología general, la oferta de materias optativas, los procedimientos e instrumentos de evaluación, los proyectos innovadores, el Plan de atención a la diversidad, el Plan de acción tutorial, los criterios de evaluación, etc.

RRI. Reglamento de Régimen Interior. También es un documento institucional a medio y largo plazo, único para cada centro e inspirado en el PEC. Durante este curso se encuentra en un proceso de estudio, renovación y actualización. Del RRI deriva directamente al **Plan de Convivencia**, que también tiene el centro, y que, al igual que el anterior, se encuentra en un proceso de renovación.

PGA. Programación General Anual. Es un documento de planificación educativa a corto plazo (elaborado anualmente) y que recoge aspectos relativos al contexto del centro, los objetivos para el curso académico, los criterios para la elaboración de los horarios, los proyectos educativos existentes, el calendario académico, el calendario de reuniones, las actividades complementarias y extraescolares, las actividades de formación, etc.

MA. Memoria Anual. Directamente relacionado con el anterior, ya que autoevalúa al centro y realiza propuestas de mejora para incluirlas en la PGA del próximo curso.

DOC. Documento de Organización de Centro. Es también un documento institucional a corto plazo integrado en la PGA y dirigido a la Inspección Educativa. Recoge información técnica sobre el centro en un determinado curso, incluyendo horarios de profesores, grupos, resultados académicos, organización, instalaciones, recursos, etc.

Con respecto a la gestión económica, los dos principales documentos que maneja la dirección son el **Proyecto Económico** (recoge los presupuestos, financiación, etc.) y la **Justificación y Rendición de Cuentas**.

El centro dispone también de una serie de documentos internos orientados a regularizar procesos o que reflejan formas y tradiciones del propio centro, adquiridas a lo largo de los años. Algunos de ellos proceden directamente de Fundación, pero otros son específicos del colegio. A modo de ejemplo señalo:

- Protocolo de actuación en caso de accidente o urgencia médica dentro del colegio
- Normas para la administración de medicamentos en el centro
- Normas de entrada y salida de alumnos menores de edad durante la jornada escolar.
- Hábitos y normas de educación en el comedor

- Procedimiento de contratación de nuevo personal en el colegio
- Documento de ausencias previstas por parte del profesorado del centro
- Criterios de uso de espacios de uso múltiple y/o compartido
- Procedimientos a seguir en el caso de padres y madres separados y/o divorciados (respecto al titular de la custodia, recogida de alumnos por parte de padres/madres, entrega de boletines e información, protección de datos, etc.)

5.6.4. Los departamentos didácticos

Los Departamento (Seminarios, según la terminología actual de la legislación vigente) sólo son efectivos en los niveles de Secundaria y Bachillerato, no en Educación Infantil y Primaria, en los que se funciona por ciclos.

Cada profesor está asignado a un Departamento en función de su carga horaria, y cuando un profesor comparte materias de dos o más departamentos, prevalece en el que tenga el mayor número de horas, sin que por ello deje de participar y estar al corriente de lo que sucede en “su otro” departamento.

Los Departamentos existentes son: Humanidades y Ciencias Sociales, Matemáticas, Ciencias, Lengua Castellana, Lenguas Extranjeras, Educación Física y Religión. Con respecto a su organización y funcionamiento, señalar algunos aspectos:

- Cada seminario tiene un Jefe de Seminario con una liberación horaria de 2 horas, incluidas en su propio horario lectivo
- A lo largo del curso tienen al menos 5 reuniones establecidas en calendario/programación: una al inicio en septiembre (con un carácter más programático), otras en cada evaluación/trimestre (con un carácter de seguimiento) (3) y otra al final (con un carácter más de evaluación, realización de Memoria, etc.).
- Todos ellos están obligados (y lo realizan, según consta en archivo y las evaluaciones de calidad EFQM) a un orden del día previo a la reunión y al acta de la misma.
- Cada Seminario se pone de acuerdo y fija los criterios comunes a aplicar con respecto a los criterios de evaluación y calificación de las materias que lo componen, siempre dentro de lo que la legislación permite.

Las materias asignadas a cada Seminario se indican a continuación.

Humanidades y Ciencias Sociales. Incluye las materias de Ciencias Sociales (1º y 2º ESO), Geografía (3º ESO), Historia (4º ESO), Música (2º, 3º y 4º ESO), Geografía Económica (4º ESO), Educación Plástica y Visual (1º, 3º y 4º ESO), Educación Física (1º, 2º, 3º, 4º ESO y 1º BTO), Cultura clásica (3º ESO); Historia del Mundo Contemporáneo, Geografía de España, Historia de España, Historia del Arte, Filosofía, Historia de la Filosofía, Latín, Griego, Economía, Economía y Organización de Empresas, Dibujo, y Psicología en Bachillerato.

Matemáticas. Incluye todas las materias de Matemáticas de todos los cursos, incluyendo las optativas de Refuerzo de Matemáticas y de Informática.

Ciencias. Incluye las materias de Ciencias de la Naturaleza (1º y 2º de ESO), Física y Química (3º y 4º ESO), Biología y Geología (ESO y BTO) y Tecnología (ESO).

Lengua Castellana. Incluye todas las materias de Lengua Castellana y Literatura de todos los cursos, incluyendo los refuerzos de Lengua en 2º de ESO

Lenguas Extranjeras. Incluye las materias de Inglés y Francés en todos los cursos.

Educación Física. Incluye esta asignatura desde 1º de ESO a 1º de Bachillerato

Religión. Incluye las materias de Religión (1º, 2º, 3º, y 4º de ESO, y 1º y 2º de BTO), y Ética (4º ESO)

5.6.5. Relaciones entre el componente académico y el gestor

En el centro no existe una diferencia entre el componente académico y el gestor, ya que ambos están integrados y son nombrados directamente por la Titularidad. Se busca la única finalidad de la educación de la juventud desde la perspectiva cristiana, utilizando los recursos humanos y materiales necesarios manteniendo siempre clara la finalidad.

5.6.6. Propuestas de innovación y mejora

- Aprovechando la actualización y renovación del RRI (Reglamento de Régimen Interior) que se está realizando, clarificar la estructura organizativa, detallando lo más posible las funciones de los órganos colegiados y unipersonales del centro.
- Realizar un organigrama del centro.
- Realizar el dossier/documento de bienvenida/presentación para profesores nuevos o sustitutos
- Ofrecer una mayor transparencia en la información, por ejemplo publicando los documentos (que no contengan información confidencial) del centro en la página web.

5.7. (g) Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo. Perfil directivo relativo a este aspecto de los componentes de la dirección. Reflexión fundamentada acerca de este aspecto. Combinación del liderazgo con la gestión del trabajo por equipos. Gestión del liderazgo dentro del profesorado.

La complejidad de los centros educativos actuales ha modificado el concepto tradicional de dirección de colegios e institutos, en muchos casos ejecutivo y burocrático. En el caso de instituciones privadas (por ejemplo instituciones religiosas) solía coincidir con el mismo propietario, por lo que prácticamente no rendía cuentas a nadie.

La renovación generacional, la implantación de nuevas tecnologías en la educación y la disminución de vocaciones religiosas ha ido cambiando las personas que ejercían la responsabilidad de la dirección de los colegios, y con ello el modelo de dirección. En el caso del colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías esta renovación se ha producido recientemente y sólo la Directora Titular es Escolapia.

Parece evidente la diferencia entre dirigir y liderar; Arias, A. R. Y Cantón, I. (2006) lo plasman en un cuadro muy visual.

GESTORES O DIRECTORES	LIDERES
Administran el centro	Innovan en el centro
Copian de otros	Son originales
Mantienen el centro	Desarrollan el centro
Confían en los controles	Inspiran confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Preguntan cómo y cuándo	Preguntan qué y por qué
Les interesan los resultados	Vista puesta en el horizonte
Aceptan el status quo	Desafían al status quo
Son el clásico buen soldado	Son su propia persona
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctamente
Gestión es eficiencia: cómo	Liderazgo es eficacia: para qué
Se sustentan en el control, las políticas y las estructuras organizativas	Se sustentan en la confianza

Cuadro 2. Diferencia entre gestores directores y líderes en un centro educativo
Fuente: Arias, A. R. y Cantón, I. (2006). El liderazgo y la dirección de centros educativos. Barcelona: Editorial Davinci, (pág. 28)

La profesionalización de la función directiva ha llevado a buscar personas con suficiente y amplia formación específica (postgrados en Organización Escolar, Dirección de Centros, etc.) además de cualidades de líderes; lo primero es más fácil encontrarlo, pero lo segundo está en relación con la individualidad de las personas.

En la tradición educativa escolapia, la comunidad, el grupo, siempre han sido muy importantes, y siguiendo al refranero español que nos dice que “muchos pocos hacen un mucho”¹⁷, se ha optado por crear equipos directivos fuertes y complementarios, donde el liderazgo es ejercido por el equipo, más que por sus individualidades. Todos son responsables en las decisiones tomadas siguiendo más el modelo de dirección colegiada, aunque diferenciando responsabilidades y funciones de cada uno de sus miembros. Quien impulsa el centro es el equipo directivo, no la individualidad.

¹⁷ Puede consultarse y ampliarse sus significado en <http://cvc.cervantes.es/lengua/refranero/ficha.aspx?Par=59103&Lng=0>

Las capacidades exigibles al liderazgo de los centros educativo (formación, experiencia, técnica, comunicación, gestión de conflictos, toma de decisiones, identidad y entrega a la misión compartida) son completadas todas ellas por el conjunto de los miembros del equipo directivo, en la que alguno de ellos puede acentuarse más una u otra.

La capacidad de trabajar en equipo se convierte en el componente principal para formar parte de la dirección del centro educativo. En el modelo de dirección y gestión de los centros educativos de Escolapias las propuestas e innovaciones individuales son reconocidas como tales, incluso impulsadas e incentivadas, pero su concreción siempre pasa por el equipo, el grupo que aúna, potencia y respalda la individualidad, desde el principio de que las personas pasan pero las instituciones quedan.

Un ejemplo de este liderazgo educativo compartido ha sido la integración de los colegios en la Fundación Escolapias Montal. Una directora de colegio puede ser líder en su centro o abrumarse por la responsabilidad, pero el respaldo de los otros centros, compartiendo iniciativas, programas, proyectos e incluso en un futuro (como está previsto) recursos humanos, amplían la visión de cualquier centro educativo.

5.7.1. Propuestas de innovación y mejora

- Es importante que, para dar continuidad a los equipos de trabajo, no se renueven todos los cargos simultáneamente, sino que haya una cadencia de uno o dos años en algunos de los puestos.
- Aunque ya existen planes de formación en este ámbito (como se verá en el punto 5.13, apartado (m) de recursos humanos), no se debe descuidar la formación continua sobre aspectos puntuales, aunque no sean estudios reglados.

5.8. (h) Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámica.

La familia constituye un elemento nuclear y esencial en la pedagogía, estilo educativo y carisma de las Religiosas Escolapias.

Su fundadora, Sta. Paula Montal, tomó como referencia (en el siglo XIX) la Pedagogía de la Escuela Pía ideada por S. José de Calasanz en el siglo XVII, basada en la ciencia, la investigación, la innovación¹⁸, pero también en métodos sencillos y rápidos (didáctica diríamos hoy) que favorecieran el aprendizaje eficaz en poco tiempo, a la vez que cada persona tuviera un acompañamiento personal durante todo su proceso de aprendizaje. Lo que ella añade es precisamente la dedicación expresa a la promoción de la mujer de su tiempo (funda las Escolapias en el siglo XIX) y la atención a las familias.

¹⁸ Resulta desconocido y curioso comprobar cómo José de Calasanz y Galileo Galilei, contemporáneos, tuvieron una estrecha relación y el primero mando que se siguiera enseñando en sus centros la teorías del segundo, por lo que tuvo muchos problemas con la Inquisición. Cuando Galileo fue condenado, éste fue acogido por José de Calasanz e incluso mandó que un escolapio le asistiera al final de su vida, cuando ya estaba ciego.

5.8.1. Implicación de la dirección.

Ese elemento carismático conlleva una implicación directa y personal de la Dirección Titular en todo lo relacionado con las familias, pero esta implicación va más allá de la figura de la Directora Titular y alcanza al Equipo Directivo, y cada uno de los profesores.

La atención a las familias y padres es uno de los elementos distintivos de este centro y sorprende la cantidad de citas personales que tienen los tutores y los profesores (aunque no sean tutores) con los padres de los alumnos.

5.8.2. Implicación de las familias en el centro educativo

La mayor implicación es a través del AMPA que gestiona gran parte de las actividades extraescolares que se desarrollan en el centro, pero también las familias y padres están presentes en otros momentos:

1. Asistiendo a las reuniones a las que son convocadas
2. Asistiendo a las entrevistas con profesores y tutores
3. Asistiendo a la Escuela de Padres y participando en el Plan de Formación de Familias, organizado por el Departamento de Orientación del Centro, y con el que colaboran también el AMPA.

5.8.3. Eventos programados a lo largo del año

A lo largo del año, en la programación encontramos distintos momentos con una participación directa de las familias:

- Reunión de inicio de curso
- Una tarde al trimestre de atención a padres por parte de todos los profesores, normalmente tras la entrega de boletines de notas
- Las jornadas programadas de “Educación en Familia” de la Escuela de padres
- La Fiesta de Navidad de Infantil y Primaria
- La Fiesta de la Familia cada año escolar

5.8.4. Canales habituales de comunicación

Los principales canales de comunicación que encontramos son los siguientes:

- La atención personal, directa y presencial de los padres en el centro
- La atención telefónica
- Las circulares escritas en soporte papel y enviadas a las familias vía alumnos; este procedimiento desaparecerá en el curso 2014-2015, cuando todas las comunicaciones se hagan vía plataforma Educamos.
- La plataforma educativa Educamos; cada padre y madre tienen una clave de acceso diferenciada para acceder a la información que se suministra desde el centro.
- La página web del centro, como un instrumento y canal más de comunicación externa del colegio.

5.8.5. Propuestas de innovación y mejora

- La gestión de la relación con las familias por parte del centro (actividades y dinámica) se considera positiva, por lo que la primera propuesta está en la línea de mantener esta relación.
- Las propuestas de este apartado hay que ponerlas en relación con las del 5.16 (p)
- Aunque la respuesta de los padres es desigual ante propuestas de formación, es conveniente mantener la Escuela de Padres, incrementando la oferta formativa en aspectos relacionados directamente con la gestión del colegio, por ejemplo cursos relacionados con el uso de la secretaría virtual o la gestión a través de Educamos.

5.9. (i) Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo.

5.9.1. El Seminario de Orientación

La gestión de la atención a la diversidad está planificada y programada desde el Seminario de Orientación. Está formado por seis personas: una orientadora de Secundaria y Bachillerato, una orientadora de Infantil y Primaria, una profesora de Pedagogía Terapéutica, una Profesora de Audición y Lenguaje, una Psicóloga Infantil y una Mediadora Familiar; este departamento vuelve a reflejar la importancia que se le da en este centro a las relaciones Familia – Colegio.

Al referirnos al perfil del alumnado (5.1.3) ya comentamos que había atendido especialmente a 24 alumnos ACNEE, durante este curso, pero entre las actividades que desarrolla cabe señalar:

- Planificar, junto con el equipo de tutores y bajo la supervisión de la Jefatura de Estudios el Plan de Acción tutorial
- La realización de tutorías específicas en todos los grupos
- La planificación y desarrollo de la Escuela de Padres y el Plan de Formación Familiar
- Elaborar los informes pertinentes para cada uno de los chicos atendidos
- Programar y coordinar actividades relacionadas con su ámbito de actuación (charlas, mesas redondas, etc.)

5.9.2. Programas específicos

Además de la labor propia y específica del Seminario de Orientación, desde el centro se pone especial interés por la personalización de la enseñanza y su adaptación a los diferentes grados de conocimiento, por lo que lleva a cabo otros programas específicos de atención a la diversidad, entre los que se señalan:

- Diversificación Curricular en 3º y 4º de Secundaria.
- Aulas de Educación Compensatoria en Primaria y Secundaria
- Programa de Refuerzo Educativo en primer ciclo de Secundaria

- Programa de atención especial a alumnos inmigrantes de reciente incorporación
- Programa de preparación específica para la realización de pruebas de acceso a ciclos de grado medio por parte de alumnos que han cumplido 16 años
- Plan de voluntariado para alumnos de bachillerato (especialmente de primer curso) para el apoyo y ayuda de alumnos con dificultades de Primaria
- Programa de Asesoramiento y Mediación Familiar

5.9.3. Propuestas de innovación y mejora

- El centro no tiene ningún programa de atención a la diversidad de alumnos con altas capacidades, por lo que sería conveniente que realizase pruebas para detectar este tipo de alumnos y elaborar un programa de atención específica.

5.10. (j) Partiendo del Proyecto Educativo de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento. Organización, gestión y dinámica de las tutorías y el asesoramiento y justificación de la relevancia que tenga en el centro este aspecto.

5.10.1. La tutoría como clave de la educación personalizada

Siguiendo el estilo educativo de las escolapias, el Proyecto Educativo de Centro refleja la importancia de la educación personalizada y las tutorías; esto se concreta en que los tutores tienen dos horas lectivas semanales computadas en su horario, una de tutoría de grupo y otra de tutoría individualiza. El seguimiento individual de los alumnos es una constante no sólo en su trayectoria académica, sino en su madurez y crecimiento personal.

La figura del tutor es referente y modelo, por eso la elección de los mismos no es aleatoria, sino intencionalmente buscada, priorizando la capacidad de comunicación y cercanía con los alumnos. El tutor siempre es profesor del grupo, ya que la labor de tutoría no se centra exclusivamente en esas dos horas a la semana, sino que con frecuencia es necesario dedicar tiempo extra a resolver cuestiones puntuales que van surgiendo a lo largo del curso.

El diálogo individual con los alumnos y sus familias no es patrimonio exclusivo de los tutores, sino que todos los profesores realizan esta labor. Sorprende el alto número de entrevistas personales que se tienen a lo largo del curso. Siempre desde la confidencialidad y el secreto profesional, las decisiones y acuerdos tomados son recogidas en ficha individual de cada alumno dentro de la plataforma Educamos, y puede ser consultada por el Departamento de Orientación.

El Plan de Acción Tutorial recoge los principios, objetivos, funciones y responsabilidades de todos los que participan más directamente en esta labor.

5.10.2. Organización, gestión y dinámica de las tutorías. El Plan de acción tutorial. PGA Tutorial

Para explicar la organización, gestión y dinámica de las tutorías nos detendremos en el nivel de ESO. Muchos son los materiales existentes, Villanueva (2004) y Sánchez (2002) son buenos ejemplos, para desarrollar tutorías con adolescentes en Secundaria, sin embargo el centro ha optado por una organización propia y específica que combina aspectos de gestión, asesoría e información, campañas de sensibilización, formación en valores humanos y dinámicas y estrategias orientadas al crecimiento individual.

Esta organización se concreta en la Programación General Anual (PGA) de Tutorías que se elabora al inicio de cada año, de manera conjunta, por parte del Departamento de Orientación, el Equipo de Tutores y el Equipo de Pastoral. Se adjunta en el Anexo un ejemplo de PGA de las tutorías de 3º de ESO durante el curso 2013-2014.

A modo de ejemplo señalaremos temas y actividades tipo que se desarrollan en las tutorías: convivencias y excursiones de curso; riesgos y seguridad en Internet; vivir con normas; motivación y técnicas de estudio; derechos humanos y solidaridad; preparación y celebración de fiestas escolares propias (S. José de Calasanz y Sta. Paula Montal); entrega de boletines y revisión de resultados; consumismo y comercio justo; campañas de Navidad, Manos Unidas, misiones Escolapias y Celebración de la Paz; interculturalidad; alcohol y sociedad; educación afectiva-sexual; orientación académica-profesional; publicidad y medios de comunicación.

5.10.3. Propuestas de innovación y mejora

- Aunque exista el Plan de Acción tutorial y la PGA para cada curso, debería haber una línea continuada, coherente y progresiva entre todos los cursos de secundaria; una mayor coordinación entre tutores para evitar la repetición de actividades y dinámicas, profundizando más en los temas que sean necesarios.
- Los materiales de tutoría deberían estar disponibles al inicio de curso

5.11. (k) Servicios complementarios del centro educativo: descripción y cuantificación económica: servicios y actividades (transporte, comedor, extraescolares, etc.).

5.11.1. La externalización de servicios

La externalización de servicios es una característica de muchos centros de gestión privada; la limpieza de aulas, el servicio de mantenimiento, el transporte, el comedor o las actividades complementarias y extraescolares son algunos ejemplos. El centro ha optado por externalizar puntualmente algunos de ellos (comedor y limpieza de aulas), recuperar la gestión de otros y mejorar la gestión de los ya realiza. Los servicios que podríamos considerar complementarios y ofrece el centro son:

- ➔ El aula matinal. Es un servicio a las familias para que sus hijos estén atendidos por las mañanas si tienen que llegar antes al centro.
- ➔ Guardería. En los meses de junio y septiembre, para atender a todos aquellos alumnos que se quedan en el comedor y que las familias no pueden venir a recoger en el momento de la finalización de este servicio.
- ➔ Comedor. Servicio externalizado con la empresa Serunion¹⁹.
- ➔ Inglés extraescolar. Servicio externalizado con la empresa Activa²⁰
- ➔ Campamentos de veranos. Organizados para distintas edades y coordinados desde la Fundación Escolapias Montal en colaboración con otros colegios de Escolapias
- ➔ Actividades Extraescolares. Se desarrollan en epígrafe posterior
- ➔ Grupos Caminando. Grupos de formación humana y cristiana para un crecimiento personal y en grupo en la Fe.
- ➔ Catequesis de Primera Comunión. En colaboración con la Parroquia de S. Pedro, en la que está inserta el centro.

El coste de los servicios de comedor y aula matinal están desarrollados en el punto de la Memoria Económica

5.11.2. Las actividades complementarias

El centro no tiene un departamento de Actividades Culturales, propiamente considerado como tal, sino que todas éstas son contempladas como actividades complementarias y propuestas bien por los departamentos/seminarios, bien por los profesores individualmente, siendo aceptadas y supervisadas por el Equipo de Coordinación. Gran parte de estas actividades pueden consultarse en la página web del centro tanto en la enlace de [fiestas](#), como en el de [visitas](#), o el de la jornada de [puertas abiertas](#).

5.11.3. La gestión de actividades extraescolares

Las actividades extraescolares del centro podemos dividir las en dos grupos, por un lado las gestionadas directamente por el centro y por otro las gestionadas por la AMPA. Entre las primeras están la actividad de Inglés (gestionada por [Activa](#)) y a la Música (gestionada por la [Escuela Internacional Música Maestro](#)).

El grueso de las actividades extraescolares que se desarrollan en el centro están gestionadas directamente con el AMPA; hay actividades [deportivas](#), [musicales](#), y lúdico festivas. El traspaso en la gestión de estas actividades es una de las propuestas de mejora.

5.11.4. Propuestas de innovación y mejora

- Las actividades extraescolares de un centro forman parte de la imagen pública del mismo y de su oferta educativa, externalizar o delegar la gestión de las mismas supone

¹⁹ Puede consultarse más información en [Serunion Educa](#)

²⁰ Puede consultarse más información en [Activa Idiomas](#)

tanto la pérdida de control de esa imagen como del modelo pedagógico con que se llevan a cabo, por lo que la propuesta consiste en asumir por parte del centro la gestión íntegra de todas las actividades extraescolares que se desarrollan en el centro, de ese modo se mantendría una imagen pública única, se aumentaría la oferta educativa-formativa y además supondría un ingreso económico complementario.

5.12. (I) Descripción de cómo se desarrollará la política de comunicación externa del centro educativo, incidiendo si es necesario en cuestiones relativas a la comercialización y el marketing.

5.12.1. La importancia de la comunicación externa en un centro educativo

Un centro educativo no enseña sólo en sus aulas (Serrano, 2012) sino que realiza su misión a través de todas las actividades que desarrolla, y entre ellas está, por su puesto, las acciones de comunicación externa. Dado que es imposible no comunicar, todas las instituciones, colegios, por omisión o con intención, están permanentemente comunicando.

Ser consciente de esto y prestar atención a esta realidad implica cuidar todos los detalles que configuran la imagen externa de un colegio. Un centro de gestión privada, como el que nos ocupa, se mantiene en función de sus alumnos y las familias que deciden llevarles sus hijos; en este punto, no basta sólo la tradición, y los centros que sólo se han confiado a ella, han visto reducir drásticamente el número de solicitudes de ingreso.

En una sociedad en la que la comunicación lo ha invadido todo, no basta con tener buenos profesionales docentes, las mejores instalaciones e incluso unos resultados brillantes en la pruebas externas de nivel, es necesario que la misma sociedad lo conozca, lo diferencie de otros centros, lo valore y finalmente lo recomiende o haga que las familias traigan sus hijos al colegio.

En el contexto de España, hasta la llegada de Internet, prácticamente la mayor parte de los centros de gestión privada no tenían ninguna acción directa de comunicación externa; en algunos casos, se cuidaba y prestaba atención a la imagen corporativa reflejada en el escudo del colegio, el uniforme escolar o el membrete de las cartas enviadas a las familias. Con las primeras páginas web surgió la necesidad de un presupuesto específico y de repensar algunos aspectos de la comunicación externa de los centros educativos. La generalización de la web 2.0 impulsó exponencialmente la calidad de las webs de colegios, a la vez que otras acciones de comunicación externa, corporativa e institucional; la explosión de las redes sociales ha relanzado estas acciones en muchos colegios, profesionalizando la figura del responsable de las mismas hacia el perfil del Community Manager Educativo.

Sin embargo el elemento que más ha influido en los centros de gestión privada, para desarrollar decididamente políticas de comunicación externa estructuradas y organizadas ha sido la merma de alumnos, que afectaba directamente a la supervivencia del colegio.

El marketing educativo no es ninguna novedad²¹, sobre todo en los centros privados no concertados, pero sus conceptos e ideas sigue siendo novedosas en el ámbito de los centros concertados.

5.12.1. La situación actual de la comunicación externa

Tras la integración en la Fundación Escolapias Montal la comunicación externa ha mejorado sustancialmente. Se ha creado un Manual de Identidad Corporativa que incluye logotipo, colores, papelería y cómo usarlo en distintos soportes.

Se han comenzado a realizar acciones puntuales de comunicación y marketing educativo, como campañas informativas a familias, otros centros, jornada de puertas abiertas. Sin embargo estas acciones no están dentro de un marco general con unos objetivos definidos y una planificación estratégica, por lo que no podrían definirse como parte de una política de comunicación externa.

En los dos últimos años se ha mejorado ostensiblemente la comunicación digital externa, renovando la página web del centro y manteniendo activo el perfil de la red social Twitter; aún así son acciones puntuales sin una visión estratégica en el conjunto de una política de comunicación externa.

En los últimos años también se han renovado los grafitis de las fachadas externas con motivos corporativos y educativos; a esto hay que añadir la renovación y actualización de las vallas/lonas publicitarias externas.

5.12.2. Propuestas de innovación y mejora

- Aplicar en todas las circunstancias las indicaciones del Manual de Identidad Corporativa, sobre todo a lo que papelería se refiere.
- Realizar un Plan de Comunicación integral, que defina una política de comunicación externa e incida especialmente en los aspectos de la comunicación digital.
- Realizar un Plan de Marketing Educativo, concretado en campañas orientadas tanto a la información como a la captación de alumnos.
- Gestionar adecuadamente los perfiles en las redes sociales, aplicando estrategias de marketing digital (SEO y SEM) para aumentar el volumen de tráfico digital.
- Ofrecer a todo el personal del centro un correo institucional, obligando a usarlo para todas aquellas comunicaciones relacionadas con el colegio.
- Potenciar la figura del Community Manger Educativo (formación, liberación horaria, presupuesto, equipos, etc.)

²¹ Este año 2014 se ha celebrado el IV Congreso Internacional de Marketing Educativo, puede ampliarse información en <http://www.eduketing.com/es/inicio.aspx>

5.13. (m) Recursos Humanos: perfiles y número de Personal de Administración y Servicios y Profesorado. Debe contener también aspectos retributivos que se consideren relevantes y formación prevista.

5.13.1. El profesorado

El profesorado del centro está formado por 65 profesores, de los cuales 56 son mujeres y 9 hombres; este dato sorprende ya que desde el curso 1978/79 el colegio es mixto, y sin embargo, aunque siempre ha habido profesores hombres, siguen siendo mayoritarias las mujeres. En las etapas de Infantil y Primaria son 31 profesores y 34 en Secundaria y Bachillerato. Por la confidencialidad de la información y la Ley de Protección de Datos, no se ha podido acceder a las fichas individuales, pero sí a algunas de las estadísticas de personal que dispone el centro²².

El 58% del profesorado (38) tiene más de una titulación universitaria y un 9% (6 profesores) poseen un postgrado universitario (doctorado o máster).

Un 37% (24 profesores) tiene una habilitación oficial en una lengua extranjera (inglés o francés) con un nivel B2 o superior.

Tres profesores comparten horario con otro centro educativo, y entre los dos colegios completan la jornada de 25 horas lectivas; existe un acuerdo mutuo entre los centros para la distribución horaria, de manera que son perfectamente compatibles.

La edad media de los profesores es 46,8 años. Ha disminuido sensiblemente en los últimos años por la incorporación de nuevos profesores

La antigüedad en el centro del profesorado es uno de los puntos fuertes del mismo, ya que a pesar de llevar bastantes años en el centro, han sabido adaptarse a las nuevas situaciones demandadas por los cambios legislativos.

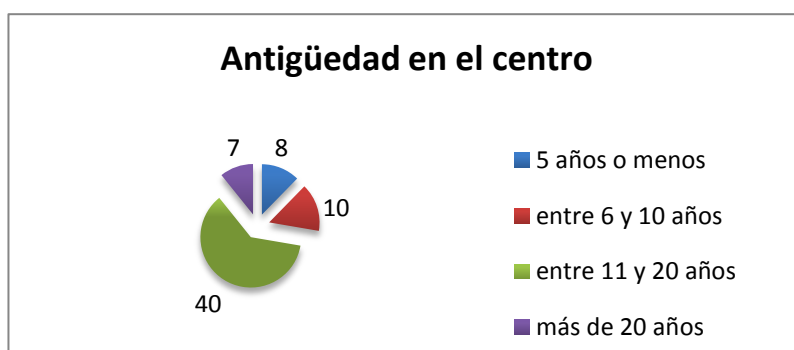


Gráfico 2: Antigüedad en el centro del profesorado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos del centro

Las incorporaciones más recientes se han producido por dos vías;

²² Fuente de los datos: estadísticas internas del colegio

- ✓ por un lado las relativas a las jubilaciones: para cubrir las jubilaciones parciales de profesores (2 en el curso 2013-2014), y las jubilaciones totales de profesores, (una persona de Educación Física y otra de Religión, ambas en el curso 2012-2103)
- ✓ y por otra las relativas a las reducciones de jornada voluntarias (2 en últimos cursos).



Gráfico 3: Incorporaciones de profesores

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos del centro

En las últimas elecciones sindicales celebradas el 23 de marzo de 2011 el resultado fue: 3 representantes de CC.OO. (Comisiones Obreras) y 2 representantes de FSIE (Federación de Sindicatos Independientes de la Enseñanza).

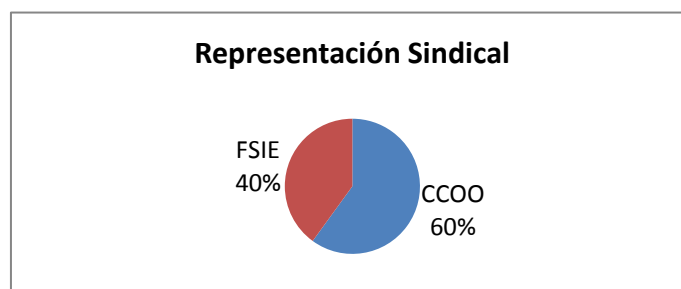


Gráfico 4: Representación sindical

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos

5.13.2. El Personal de Administración y Servicios

El PAS, Personal de Administración y Servicios está formado por siete personas: dos en recepción, dos en secretaría, una en administración, una de mantenimiento y una en biblioteca, ésta última con síndrome de Down y que distribuye su jornada laboral, como auxiliar de administración, tanto en la biblioteca como en secretaría, realizando las copias de exámenes y material escolar pedido por los profesores.

Hasta la fecha no ha existido como tal una política de recursos humanos, sino que más bien se ha ido contratando personal según las necesidades.

No existen de manera definida, unos perfiles docentes; ésta es una de las tareas pendientes del área de Recursos Humanos de la Fundación.

5.13.3. La selección de personal

Hasta ahora la selección de personal se hacía exclusivamente por parte de la dirección, según los currículums vitae recibidos en papel y unos criterios generales consensuados tradicionalmente, entre los que se encontraban la formación sólida y amplia, titulación acorde con la vacante a sustituir o la materia a impartir, la experiencia educativa, la identificación con el ideario educativo y estilo pedagógico, etc.

Desde hace dos cursos, con el cambio de la actual dirección, se utiliza la base de datos de la [bolsa de empleo de Escuelas Católicas](#), para un primer filtro en la selección de personal. Manteniendo los criterios tradicionales, los candidatos realizan una entrevista, bien con la Directora Titular o bien con ésta junto con la Directora Pedagógica.

Sin prescindir de esa bolsa de empleo, en la actualidad, desde la Fundación, está previsto que en la página web de los centros y de la propia Fundación se habilite un enlace para recoger currículums de candidatos. En la contratación, cada centro es independiente, pero desde el área de Recursos Humanos de la Fundación se trabaja en la elaboración de un protocolo común, que incluya la definición de perfiles docentes, los criterios de contratación, y el procedimiento (entrevistas, etc.).

5.13.4. La formación del personal

Existe un plan estratégico de formación para el profesorado de todos los centros, dirigido desde el Equipo de la Titularidad (Fundación), donde se han marcado unas pautas generales. La Fundación subvenciona completamente esta formación a los profesores. Este plan estratégico ha ido dirigido en cuatro líneas:

- ✓ Formación de personal directivo. Propuesta a algunos profesores de los centros para que realicen formación específica en Dirección de Centros Educativos.
- ✓ Formación en el ámbito de la Pastoral. Propuesta a algunos profesores para que realicen un curso específico de Educación en la FE y Pastoral Educativa.
- ✓ Formación específica en el ideario y estilo educativo propio de la Escolapias. Esta formación es obligatoria para todos los profesores de reciente incorporación; se realiza cada dos años académicos durante la 1ª semana del mes de julio.
- ✓ Formación técnica para puestos claves. Son reuniones técnicas con PAS (Personal de Administración y Servicios), administradores, secretarios; en este ámbito también se incluyen las reuniones con jefes de estudio de los distintos colegios para aunar criterios de organización y funcionamiento y los coordinadores de los equipos de pastoral con las mismas intenciones.

Además de esta formación general, cada centro dispone de libertad para organizar planes y cursos específicos de formación para su personal, ya sea en aspectos pedagógicos, metodológicos, etc. En concreto en el Colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías se han realizado dos cursos de formación a lo largo del curso, empleando para ello algunas de las tar-

des (martes) del año; los cursos han sido Trabajo Cooperativo y Gestión de Calidad. Son cursos reconocidos oficialmente, normalmente financiados por la Fundación Tripartita.

5.13.5. El procedimiento de salida de un trabajador

En cuanto al procedimiento de salida de un trabajador, conviene diferenciar entre salidas obligadas y salidas voluntarias. Entre las primeras, cabe señalar que no se ha dado ninguna en los últimos veinte años, es decir, no se ha producido ningún despido sancionador conforme a lo recogido en el convenio colectivo. Sí se han producido “finalizaciones de contrato”, o “no renovación de los mismos”; la mayor parte de ellas ha sido por reincorporación de la persona a la que se estaba sustituyendo.

Cuando se ha sabido con certeza y suficiente tiempo la no renovación de un contrato, se ha procurado comunicarlo a la persona interesada para que pudiera buscar empleo con antelación, si ese era su deseo.

El centro también se ha encontrado con salidas de trabajadores “no previstas”, bajas voluntarias; en la mayor parte de los casos ha sido porque las personas han obtenido plaza en una oposición y han preferido dejar el centro; en estos casos ha sido más problemático para el centro (por la premura de tiempo al buscar un profesor) que para el interesado.

Un caso aparte es el de las personas que se jubilan o prejubilán parcialmente; en estos casos, normalmente, el acuerdo entre interesados y la dirección ha sido total. Por parte del centro se han dado facilidades para el agrupamiento horario.

5.13.6. Aspectos retributivos

En cuanto a los aspectos retributivos, al ser un centro concertado, la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid realiza el pago delegado directamente a cada uno de los profesores en la cuenta indicada por ellos, teniendo en cuenta la carga horaria asignada a cada uno de ellos al inicio de curso.

Con respecto a la remuneración del PAS o a cuestiones generales y laborales, el centro toma como referencia el VI Convenio Colectivo de Enseñanza Concertada²³, firmado por la patronal Educación y Gestión (Escuelas Católicas de Madrid) de la que forma parte integrante y por los sindicatos Comisiones Obreras (CCOO) y la Federación de Sindicatos Independientes de Madrid (FSIE) que tienen representación en el centro.

5.13.7. Propuestas de innovación y mejora

- Elaborar tanto los perfiles docentes como los del personal de administración y servicios (PAS)
- Incentivar al personal de centro con contratos o jornadas parciales para que pueda asumir otras responsabilidades, por ejemplo la gestión de actividades extraescolares.

²³ El VI Convenio Colectivo de Enseñanza Concertada fue publicado en el [BOE con fecha 17 de agosto de 2013](#), y tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2019; el código del convenio es: 99008725011994

- Poner en marcha una bolsa de empleo *on line* centralizada con un acceso desde la web de la Fundación Escolapias Montal como desde cada uno de los ocho centros educativos que la integran.

5.14. (n) Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso.

5.14.1. Plan de integración tecnológica

Hace bastantes años que el centro apostó decididamente por la implantación de las TIC, y eso se aprecia en algunos detalles externos. Existen tres aulas de informática (todas ellas bajo el sistema operativo Windows), dos de ellas con monitores planos (tipo LCD y LED) y una con monitores de tubo (tipo CRT); en total suman 80 puestos informáticos. Asimismo el centro entrega a cada tutor de grupo (mientras se mantenga esta función) un ordenador portátil para facilitar su labor. En todas las aulas del centro, a excepción de 10 en el pabellón de Infantil y Primaria, disponen de pantalla, ordenador, proyector y altavoces conectados, para proyecciones audiovisuales y pizarra digital; en cada punto hay además un conector VGA y MiniJack de audio (tipo *splitter*), para que el profesor pueda conectar su propio equipo (ordenador, Tablet).

El centro tiene una conexión exterior de fibra óptica de 100 Mb y 7 redes diferenciadas de acceso inalámbrico que cubren todo el colegio; los profesores conocen la clave de acceso a las redes para conectar sus equipos individuales y de trabajo.

Esta apuesta por la implantación de las TIC ha supuesto que en el centro existen un parque de más de 130 ordenadores, conexiones de redes fijas e inalámbricas, otros equipos informáticos, que necesitan un mantenimiento y puesta al día. Este aspecto se ha solucionado externalizando este servicio a un joven técnico (antiguo alumno del centro) que factura como autónomo y dedica 9 horas a la semana (3 días, 3 horas cada día). Existe un protocolo para comunicar las incidencias informáticas a través de un [formulario](#) en la Intranet, a la que se tiene acceso directo desde la página web del centro.

5.14.2. El proyecto Tablet en educación

Compartimos con Marés (2012) que el proceso de integración progresiva de las Tablets en la educación es una realidad que se irá materializando con el paso de los años. Entre las ventajas que recoge González (2014) está el hecho de que con las tablets los alumnos pueden trabajar, modificar, añadir y quitar aplicaciones sin comprometer el software interno. Así el profesor integra la tecnología en el aula, usando sus beneficios sin convertirse en un técnico informático.

En el caso particular del centro, el proyecto se encuentra en la fase de estudio, animados por los buenos resultados iniciales obtenidos por otro proyecto similar, el coordinado por Domingo Vayá²⁴ en el colegio de las Escolapias de Gandía (Valencia).

5.14.3. La plataforma de gestión Educamos y Office 365

La plataforma de gestión de centros educativos Educamos²⁵ está presente en cinco países. En España en más de 960 colegios. En el colegio está implantada desde hace siete años y para el curso próximo (2014/15) se actualizará a la nueva versión que integra el programa en línea Office 365 de Microsoft²⁶ y un disco duro virtual para cada docente.

Es una solución integral que afecta tanto a la dirección, la gestión de secretaría, la gestión académica docente, las tutorías, la comunicación familia-colegio, la comunicación entre profesores, etc.

5.14.4. La informatización secretaría

La secretaría dispone de dos puestos informáticos completos con acceso a Internet en banda ancha, además de impresora láser color, escáneres, una multcopista electrónica, fotocopiadoras, amén de otro equipamiento menor, propio para sus funciones. El centro cuenta asimismo con un servidor dedicado para copias de seguridad, que se realizan diariamente al final de la jornada, de los sistemas de Secretaría y Administración del centro, y de los ordenadores conectados en red.

El software que encontramos es por un lado de ámbito general, tipo Microsoft Office, uso de escáner, multcopista, etc., y por otro de ámbito específico, propio de la gestión de secretaría; aquí destacamos:

- a) [Gestión Integrada de Títulos](#). (GIT) Obligado por la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid para la gestión de los títulos de Graduado en Secundaria.
- b) Gestión de Pruebas de la PAU. Obligado por la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, para la matriculación oficial de las pruebas del PAU
- c) Plataforma gestión docente [Educamos \(enlace propio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías\)](#)

5.14.5. El coordinador TIC

Como es obvio, existe la figura del Coordinador de TIC de Centro; para la Comunidad de Madrid sus principales funciones están recogidas en las Instrucciones conjuntas de las viceconsejerías de educación y de organización educativa, de 29 de junio de 2009, sobre comienzo del curso escolar 2009/2010 en los centros públicos de la Cdad. de Madrid; a esas se le pueden añadir otras como:

1. Supervisar las labores de reparación y mantenimiento del servicio externalizado.

²⁴ Puede obtenerse más información del Proyecto iBEG del colegio Escolapias de Gandía en <http://escolapiasgandia.org/wp-content/uploads/2013/10/2013-SUBV.PROYECTO-IBEG.pdf>

²⁵ Plataforma de gestión educativa [Educamos](#)

²⁶ [Office 365](#)

2. Velar por el buen funcionamiento, desde el punto de vista técnico, de la Plataforma Educamos.
3. Colaborar con el Community Manager del centro en la presencia del colegio en Internet (página web, redes sociales, etc.).

5.14.6. Propuestas de innovación y mejora

- Completar la instalación de equipos informáticos/audiovisuales (ordenador, monitor, proyector, pantalla, equipo de sonido) en todas las aulas del centro.
- Aumentar el número de puntos wifi del centro
- Acondicionar una de las aulas para posibles cursos con el Servicio de Empleo Regional, una vez reconocido como centro colaborador
- Ofrecer formación específica a los profesores sobre integración y uso de tablets en educación
- Potenciar el Proyecto Tablet para bachillerato
- Continuar con el proyecto de digitalización del archivo del centro y la documentación de secretaría
- Potenciar la gestión académica y administrativa *on line*, aumentando el número de gestiones que puedan realizarse a través de la página web del centro, y reduciendo con ello el volumen de papel del centro.

5.15. (o) Aspectos relativos a la comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc.

5.15.1. Canales físicos de comunicación interna

La existencia de distintos edificios en los que se distribuyen los diversos niveles educativos, provocó que en cada uno de ellos haya una sala de profesores (en la actualidad hay cuatro), con su correspondiente tablón de anuncios e informaciones internas; esto ha provocado que la información interna no fuese todo lo fluida y eficaz que se precisa para un centro educativo, por ejemplo a la hora de cubrir las ausencias no previstas de algún profesor, por parte de los profesores de guardia. Esto se ha resuelto centralizando la información de las comunicaciones internas en un único tablón de anuncios físico, en el de segundo ciclo de Secundaria, ya que es donde más profesores guardan sus materiales.

Además del canal físico se ha previsto que las mismas sean publicadas en un “tablón digital” en la intranet del centro a través de la plataforma Educamos.

5.15.2. Canales informáticos de comunicación interna

El principal canal de comunicación informática interna dentro del centro es a través de la plataforma de gestión educativa [Educamos](#); cada trabajador del centro tiene una cuenta individualizada con acceso a los módulos correspondientes, según las funciones que

desempeña durante ese curso escolar, por lo que la accesibilidad a los distintos módulos es renovada cada año.

Desde la dirección, el equipo directivo y otros puestos de administración y secretaría, tienen accesos de supervisor para modificar o restringir módulos informativos.

Aunque no existe un correo corporativo-institucional, tipo nombre@escolapiascarabanchel.com, cada profesor dispone de una cuenta de correo como docente, facilitada por la Consejería de la Comunidad de Madrid, de carácter gratuito, del tipo jserranosoria@educa.madrid.org (dirección personal y válida) usada aleatoria y discrecionalmente por cada profesor (fundamentalmente para blogs educativos, páginas y registros propios docentes, etc.),

Esta dirección de correo (y en algunos casos otras particulares facilitadas individualmente por cada profesor) se utilizan también para crear grupos en función de los seminarios/departamentos, etc., como vía alternativa y paralela a la intranet facilitada por la plataforma Educamos.

De cara al próximo curso 2014-2015, en la renovación de la plataforma Educamos, se incluirá una dirección de correo electrónico institucional para cada profesor y miembro del PAS, con acceso a un disco duro virtual individualizado de 25 Gb y licencias de uso del software Office 365.

Otro canal informático de comunicación interna lo constituyen los calendarios de Google (lo cual implica que todos los docentes tienen una cuenta en el gestor de correo Gmail (del tipo nombre@gmail.com). Existen 3: uno general, que recoge todas las actividades que se desarrollan en el centro, reuniones, eventos, fiestas, etc.; otro para Infantil y Primaria y el último para Secundaria y Bachillerato. Estos dos últimos recogen reuniones por áreas, actividades específicas, calendarios de exámenes, etc. Cada profesor tiene acceso al calendario general y al específico de su nivel.

5.15.3. Propuestas de innovación y mejora

- Poner en marcha en tablón digital para las comunicaciones internas, enviando un correo a la dirección institucional con las novedades.
- Desterrar los canales alternativos (tipo mensajería instantánea Whatsapp) para comunicaciones oficiales internas.

5.16.(p) Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Papel del AMPA en el Centro.

Como se ha indicado en el apartado 5.8 (h), la atención a las familias es una seña distintiva de los centros con ideario y estilo educativo de las escolapias, por lo que las propias Religiosas Escolapias se han preocupado siempre de que existiese una asociación u organización que agrupara a las familias de las chicas y chicos de sus colegios. Aunque la

denominación haya ido cambiando con el tiempo, la actual AMPA (Asociación de Madres y Padres de Alumnos) del Colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías, no tiene constancia de su fecha de fundación original, ya que prácticamente ha estado desde el inicio del colegio.

La Asociación está actualmente muy bien organizada. La actual Junta Directiva desarrolla su mandato entre 2013 y 2015. Dispone de una sala/despacho, dentro del recinto escolar, donde guarda sus pertenencias y se reúne la Junta directiva; tiene estatutos renovados (desde 2008) conforme a la legislación vigente; [página web propia](#); [perfil en la red social Twitter](#); teléfono de contacto (914664692) y [dirección de correo electrónico](#). Sus fines y objetivos pueden consultarse en la propia página web.

Esta organización desemboca en la gestión de un buen conjunto de actividades, entre las que destaca la gestión de las principales Actividades Extraescolares del Centro. La relación de la oferta de actividades es la siguiente: Predeporte, Natación, Multideporte, Fútbol Sala, Baloncesto, Judo, Gimnasia Rítmica, Danza española, Pilates, Taichi, Aeróbic, Fútbol sala *senior*, Teatro.

Al final (junio) e inicio (septiembre) de cada curso escolar, la Asociación envía una circular a todas las familias (aprovechando la plataforma Educamos) informando de todas las actividades gestionadas por el AMPA.

Además de éstas, organiza también una Fiesta de Navidad (orientada sobre todo a Infantil y Primaria); la Fiesta de las Familias (en torno a final de mayo de cada año); colabora en la Catequesis de Primera Comunión, la Jornada de Puertas Abiertas del Centro, la Escuela de Padres, junto con el Departamento de Orientación del Centro y la gestión de un “Banco de Libros de Texto” con el ánimo de poderlos prestar a alumnos con necesidades.

La relación de la Junta Directiva actual con la Dirección Titular y el colegio puede considerarse buena, colaborativa y dialogante.

La AMPA no tiene una colaboración económica directa con el colegio. La aportación, cuota durante este curso, por familia (no por hijo) es de 25 € al año. Además de por la cuota, se financia por la gestión de las actividades extraescolares y por medio de la “barra” con servicio de bocadillos y refrescos que pone en la Fiesta de las Familias que organiza cada año en torno a finales de mayo.

5.16.1. Propuestas de innovación y mejora

Respetando siempre la autonomía propia de la asociación, recogida en sus estatutos, pero también a raíz de los mismos y de los fines de la misma se proponen como sugerencia las siguientes líneas de acción y actuaciones en aras a una mejor coordinación y comunicación entre la asociación y el centro.

1. Que en todas sus comunicaciones oficiales aparezca el logotipo o la imagen corporativa del colegio del que son referencia

2. Que en su página web y sus perfiles en redes sociales enlacen con la página web del centro, tal como el propio centro hace con la página y los perfiles de la asociación
3. Que la “fiesta del colegio” que se celebra en torno al mes de mayo, vaya dando más cabida (por ejemplo con actividades y actos) a los niveles de ESO y BTO., no únicamente Infantil y Primaria, ya que en porcentaje de alumnos, son más del 50%.
4. Que se revise la gestión de las actividades extraescolares, ya que suponen una parte muy importante y referencial del centro, de cara a una gestión conjunta o a una posible progresiva cesión de la gestión de las mismas por parte de la asociación.

5.17. (q) Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades.

Las relaciones formales ya han quedado definidas en el apartado 5.6 (f) (Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo) y ahí ya se señalaba la estructura jerárquica (Equipo de Titularidad, Equipo Directivo, Jefes de Seminario/Departamento, etc.) y el funcionamiento por equipos, seminarios-departamentos, ciclos (sobre todo en Infantil y Primaria), etc., por lo que en este punto me detendré en el sistema de organización informal. Se detectan varios grupos y dentro de éstos algún subgrupo definido.

Los grandes grupos de relaciones informales coinciden básicamente con la estructura por niveles del colegio, es decir los profesores de Primaria e Infantil se relacionan mayoritariamente entre ellos y de igual manera ocurre con los profesores de Secundaria y Bachillerato. Sin embargo, dentro de estos grandes grupos encontramos otros muy definidos; en Infantil y Primaria las profesoras de reciente incorporación tienen una relación más estrecha entre ellas, reafirmando esta situación por la proximidad en edad, y del mismo modo ocurre con las profesoras más veteranas.

En Secundaria y Bachillerato, los grupos informales no están definidos por la edad, sino por la antigüedad y el origen de procedencia. Tras la absorción del colegio de la Filial San Ignacio de Loyola, de la Fundación Hogar del Empleado, en 1997, los profesores provenientes de este centro formaron una piña que se ha mantenido casi veinte años después con los que aún quedan; resulta curioso y llamativo que algunos de ellos, tienen como un “ritual sagrado” jugar una partida de mus en la sala de profesores, durante el recreo de los alumnos.

Las buenas relaciones existentes entre todos los profesores del claustro motiva que en tres o cuatro momentos a lo largo del año, un considerable grupo (entre 15 y 20 personas) “queden para tomar algo”.

5.17.1. Propuestas de innovación y mejora

- Aunque en sí mismo la organización informal entra en contradicción con la propia realización de propuestas formales, me parece interesante institucionalizar tres mo-

mentos que vienen dándose de manera aleatoria y flexible (según los años) para fomentar el buen clima y la convivencia entre el personal del centro; me refiero a la convivencia inicial de curso (primeros días de septiembre) preferiblemente realizada en el formato de ‘excursión campestre’, en encuentro de Navidad (en el propio centro) y la comida final de curso (en algún restaurante cercano y a cargo de la Titularidad).

5.18. Aspectos económicos del centro educativo en tres escenarios: optimista, normal y pesimista

5.18.1. Valoración de activos

Entre los principales activos del colegio están sus instalaciones, por lo que considero importante su enumeración y el proceso de renovación ya que afecta directamente a los aspectos económicos del centro.

5.18.1.1 Enumeración de las instalaciones más relevantes

El centro está dividido en tres edificios/pabellones. Uno está dedicado a ESO con 17 aulas, dos de ellas de carácter auxiliar, de usos múltiples, para optativas, etc.; una sala de profesores en cada una de las dos plantas, una sala general para asambleas, reuniones de padres, etc., con capacidad para 250 personas, y despachos de Dirección Titular y Pedagógica, Jefatura de Estudios, Orientación y Coordinación Académica.

Otro está dedicado a Infantil y Primaria en sus plantas inferiores y Bachillerato en la planta superior. Tiene 22 aulas para Infantil y Primaria, 10 para Bachillerato, incluyendo las de uso múltiple y auxiliares. Este mismo edificio alberga la biblioteca, laboratorios de física, química, biología, aula de música, sala de profesores, despachos de Dirección Pedagógica de Infantil y Primaria, de Coordinación, Orientación, salas para la recepción individual de padres, etc.

El tercer edificio acoge la entrada principal al colegio, recepción, las salas del aula matinal (juegos, descanso, estudio), dos comedores (uno específico para infantil y otro de carácter general), tres aulas de informática, aula de dibujo, taller de tecnología, aulas auxiliares dedicadas a Inglés oral y desdobles, despachos de administración y secretaria, sala de AMPA, sala-despacho de Orientación Familiar, y en la parte inferior la cocina.

Los tres edificios están internamente comunicados (vía corredores/pasillos) lo que favorece el desplazamiento de profesores y alumnos en los intercambios de clase para las materias optativas y específicas.

Además el centro cuenta con cuatro patios diferenciados, uno específico para infantil (con zona de arena y juegos propios) y tres de ellos pavimentados (dos de los cuales tienen pintado en el suelo campos de baloncestos, fútbol sala, voleibol); un oratorio y una capilla con acceso directo desde la calle; un salón de actos con capacidad para 350 personas y acceso directo desde la calle; un pabellón polideportivo cubierto construido en 1992,

con vestuarios, acceso directo desde la calle y los patios del centro, con capacidad para 1.000 personas en las gradas y posibilidad de uso simultáneo en doble pista.

Además de la entrada principal de portería-recepción (calle Madre Nazaria, 2), el colegio cuenta con otros dos accesos (uno de ellos tipo portón que permite el acceso de vehículos grandes) en la calle Jerónimo Iborra 16 y la calle Eugenia de Montijo, 83.

Las instalaciones pueden visionarse en la [página web](#) del centro.

5.18.1.2 Inversiones recientes realizadas en inmovilizado, y si se puede indicar, valor de las mismas

Todos los años se realizan obras de mantenimiento y mejora en el centro, la inversión en las mismas está en función de las necesidades y prioridades establecidas por el Equipo Directivo del centro.

La inversión más reciente se realizó en el verano del curso pasado (2013) donde se renovaron y realizaron mejoras en los patios e instalaciones deportivas, sobre todo atendiendo a elementos de seguridad y renovación de instalaciones técnicas (iluminación, fontanería). La inversión total fue de 150.000 €.

5.18.1.3 Instalaciones pendientes de próximo mantenimiento

Las actuaciones de mejora son la renovación e instalación de equipos audiovisuales (proyector, amplificador, ordenador, pantalla) en la sección de Primaria; la renovación e instalación de puertas ignífugas en áreas de paso y puntos estratégicos sugeridos en el Plan de Seguridad; pintura y renovación de las aulas auxiliares de Infantil (madrugadores); renovación de los servicios de Infantil y Primaria.

5.18.2. Fuentes de financiación

La financiación de un centro concertado tiene dos vías principales: por un lado el Concierto Educativo firmado con la Consejería de Educación y por otro las actividades que pueda realizar y gestionar como empresa privada.

Con respecto la primera, el Concierto Educativo está en relación a las unidades autorizadas y funcionando efectivamente, y éstas a su vez están en relación al número de alumnos que tiene el centro y la ratio alumno/aula estipulada por la Administración, de tal manera que la propia Administración Educativa, a través de la Inspección, puede retirar o modificar el concierto (por ejemplo reducir una unidad) si no se cumple esa ratio, que en la Comunidad de Madrid está en 35 alumnos/aula.

Esta ratio es un criterio variable y flexible y, en cierta medida, a juicio discrecional de la Inspección Educativa de turno (la zona); la Administración sólo la aplica para la enseñanza concertada, ya que para la enseñanza pública es mucho menor y consiente aulas con bastantes menos alumnos.

El dinero que la Administración da al colegio en forma de subvención (la cantidad asignada por cada unidad, variable en función del nivel educativo, más el complemento por función directiva) hay que justificarlo anualmente mediante la aplicación informática de la propia Administración, ([SICEP/Financiación otros Gastos](#)), por lo que lleva una triple auditoría de gastos: la externa que realiza el propio centro de sus cuentas, el Consejo Escolar del centro, a quien hay que presentar la justificación anual de gastos, y la propia de la Administración.

Además de este dinero, la Administración asume el pago de los docentes (que a su vez vuelve a estar en función del número de horas y las unidades supervisadas por la Inspección Educativa), llamado Pago Delegado. Es la Administración quien abona directamente el pago a cada profesor, pero es el centro el responsable de su situación laboral (contratación, nóminas, reducción de jornada, indemnizaciones, etc.).

La segunda vía de financiación del centro está en función de las actividades que como empresa privada pueda realizar y/o gestionar, por ejemplo el comedor escolar, el aula matinal, las actividades culturales, las actividades extraescolares, el alquiler de instalaciones y/o equipos, etc.

Este aspecto queda desarrollado y detallado en el punto de la Memoria Económica de los tres escenarios posibles.

5.18.2.1. Propuesta de innovación y mejora

- Recuperar la gestión de las actividades extraescolares, ya que actualmente suponen un coste (uso de instalaciones) y ningún ingreso.
- Solicitar el convertirse en centro colaborador de la Consejería de Empleo de la Cdad. de Madrid y del SEPE para proponer y gestionar directamente cursos de formación continua para desempleados y empresas.
- Alquilar instalaciones como el salón de actos, aulas o el polideportivo para cursos, eventos, reuniones, actos sociales o competiciones deportivas.
- Llegar a acuerdos con empresas para ofrecer soporte de publicidad estática en el interior del polideportivo.
- Realizar una campaña de información a las familias, a propósito de la aportación voluntaria a la Fundación y su desgravación en la declaración de la Renta.

5.18.3. Memoria Económica

ESCENARIO NORMAL

Para la realización del presupuesto en cada una de las partidas, según el **escenario normal** se han tenido presente los siguientes criterios y datos:

- Número de alumnos:
 - Infantil: 166
 - Primaria: 323
 - Secundaria: 287
 - Bachillerato: 205
- Número de unidades concertadas:
 - Infantil: 6
 - Primaria: 12
 - Secundaria: 10
 - Bachillerato: 6 (en concierto singular)

Presupuesto. Partidas de Ingresos

- Servicios

Al ser un centro concertado, no se puede cobrar por educación ni matriculación, pero la Administración sí permite cobrar por servicios educativos relacionados directamente con la actividad docente. Las cantidades consideradas son:

- Orientación: 62 €/año por alumno
- Profesora Auxiliar de Inglés: 34 €/año por alumno
- Material fungible:
 - Infantil: 127 €/año / alumno
 - Primaria: 97 €/año / alumno
 - Secundaria: 57 €/año / alumno
 - Bachillerato: 102 €/año / alumno
- Aportaciones voluntarias

Es una propuesta que se realiza a las familias para colaborar voluntariamente en el sostenimiento del centro y la actividad educativa del mismo; las familias que no la realizan no tienen ningún tipo de excepción, de hecho sólo son conocidas por la Dirección y la Administración del centro. Es un escenario normal, contribuyen en un 85 %; este porcentaje ya incluye los recibos impagados y los de dudoso cobro. Las cantidades propuestas son:

- Infantil y Primaria: 21 €/mes por alumno (10 mensualidades)
- Secundaria: 23 €/mes por alumno (10 mensualidades)
- Bachillerato: 26 €/mes por alumno (10 mensualidades)

- Actividades culturales

Según otros años se estima en prorrateo de todos los niveles en 6 €/mes por alumno, de los que 5 € son un coste directo de la misma actividad. No se cobra cada mes, sino cuando se realiza la propia actividad.

- Concierto Educativo con la Comunidad de Madrid:
 - Infantil: 6 unidades x 580 € unidad al mes
 - Primaria: 12 unidades x 700 € unidad al mes
 - Secundaria: 8 unidades x 700 € unidad al mes
 - Bachillerato: 6 (en concierto singular) unidades x 460 € unidad al mes
 - Función directiva Infantil y Primaria: 150 € /mes
 - Función directiva Secundaria y Bachillerato: 400 €/mes

- Pago delegado de profesores (se contempla como ingreso y la misma cantidad como gasto, ya que como la situación laboral de cada uno de ellos depende del centro, en el caso de despidos, caso de escenario desfavorable, o reducciones de jornada, la cantidad a abonar por indemnizaciones depende del centro). Para el cálculo de las cantidades se toma como referencia las tablas salariales publicadas del VI Convenio colectivo de enseñanza Privada sostenida parcial o totalmente con fondos públicos²⁷, en el BOE
 - o Infantil: 10 docentes a jornada completa
 - o Primaria: 25 docentes a jornada completa
 - o Secundaria y Bachillerato: 30 docentes a jornada completa
- Otros servicios

En Bachillerato el Concierto Educativo es singular, por lo que la subvención de la Administración es mucho menor, por lo que autoriza al cobro de una cantidad por enseñanza reglada que en un escenario normal consideramos 40 €/mes por alumno en 9 mensualidades (excluida junio), que supone 360 €/alumno al año.

El servicio de comedor está externalizado con la empresa Serunión, pero para su presupuesto se estiman las siguientes cantidades:

- 280 comidas diarias
- 9 meses (noviembre a mayo y la mitad de septiembre y junio)
- 117 €/mes por comensal

En el aula matinal aunque hay diversidad de precios en función del tiempo y los días de utilización del servicio, para su presupuesto se estiman las siguientes cantidades:

- 60 niñas/os /día
- 25 €/hora (incluido desayuno, cuando sea el caso)

Este curso se ha iniciado, por los cursos inferiores, la venta de ropa deportiva con los elementos corporativos del colegio, y se ha presupuestado un ingreso bruto de 7.000 €

Presupuesto. Partidas de Gastos

Se han tenido en cuenta las partidas que se consideran habituales en un centro educativo. Algunas de las que merecen un comentario son las siguiente:

- Servicios Profesionales. El centro trabaja con dos consultorías, una para los aspectos jurídicos, sociolaborales, nóminas, etc., y otra para los aspectos de contabilidad
- Suministros:
 - el gas sólo se usa en la cocina del colegio
 - la calefacción es a gasóleo
 - en los suministros informáticos (toner, cartuchos de tinta, etc.) se han incluido los materiales de reprografía (papel, etc.)

²⁷ [BOE del 17 del agosto de 2013](#)

- Otros Servicios.
 - Para el cálculo de gasto del comedor con la empresa Serunión, se ha considerado 85 €/comensal al mes, durante 9 meses
 - La externalización del servicio de limpieza del colegio según contrato
 - Las actividades extraescolares suponen un coste para el centro, aunque no es ningún ingresos ya que están gestionadas por la AMPA; una de las propuestas de mejora está en esta línea.
 - Las actividades culturales (salidas, convivencias, etc.) suponen un gasto a la vez que ingreso como ya se ha explicado al comentar las partidas de ingresos
- Tributos. Al igual que otras instituciones, fundaciones y organizaciones religiosas, el colegio está exento del pago de tributos municipales.
- Gastos de Personal. La partida del Pago Delegado, coincide exactamente con la de los ingresos, por eso su resultado para el centro es 0, pero hay que contemplarla por las posibles modificaciones de contrato del personal del colegio.

El pago del personal de Administración y Servicios sale de la subvención de la Administración; su cantidades se han calculado teniendo en cuenta la tabla salarial del VI Convenio colectivo de enseñanza Privada sostenida parcial o totalmente con fondos públicos. El personal tenido en cuenta ha sido: 3 personas a jornada completa y 4 personas a media jornada; para el cálculo del coste de la Seguridad Social se ha tomado como referencia el 30% del salario bruto (teniendo en cuenta que son 12 mensualidades y no 14 como el salario)

En la apuesta por la Orientación educativa en el colegio, el centro tiene contratada dos personas, una a jornada completa y otra a media jornada.

Cuenta de Resultados

Se recogen los gastos por deterioro, pérdidas y enajenaciones. No existen gastos financieros por acuerdo con la entidad bancaria con la que se trabaja. El Resultado del Ejercicio (positivo) permite realizar inversiones.

Balance

La antigüedad del colegio ha permitido amortizar el terreno y todos los edificios, por lo que las amortizaciones se refieren a las mejoras realizadas.

ESCENARIO PESIMISTA

En este caso tenemos en cuenta que el colegio se ha visto afectado por las siguiente circunstancias, y en función se de ellas se ha recalculado el presupuesto:

⇒ Ha disminuido el número de alumnos en Secundaria y Bachillerato

- Número de alumnos:
 - Infantil: 166
 - Primaria: 323

- Secundaria: 250 (anteriormente 287) - Bachillerato: 180 (anteriormente 205)
- ⇒ Se han perdido dos unidades concertadas en 2º ciclo de ESO (una en 3º y una en 4º)
 - Infantil: 6 - Secundaria: 8
 - Primaria: 12 - Bachillerato: 6 (en concierto singular)
- ⇒ Como consecuencia de la reducción del número de alumnos, se ha vendido menos ropa deportiva.
- ⇒ La aportación voluntaria ha disminuido de 85 % a un 70 %
- ⇒ Ha habido que hacer frente a una gran obra en instalaciones técnicas (tuberías y electricidad) no prevista ni presupuestada
- ⇒ Por la reducción horaria, ha habido que despedir e indemnizar a dos profesores
- ⇒ Al disminuir los ingresos no se ha podido realizar ninguna inversiónn.

ESCENARIO OPTIMISTA

En este caso tenemos en cuenta que el colegio se ha visto afectado por las siguientes circunstancias, y en función se de ellas se ha recalculado el presupuesto:

- ⇒ Ha aumentado sustancialmente el número de alumnos en todos los niveles
 - Número de alumnos:
 - Infantil: 200 (166 en normal) - Secundaria: 324 (287 en normal))
 - Primaria: 360 (323 en normal) - Bachillerato: 220 (205 en normal))
- ⇒ Han concertado dos unidades más en 1º ciclo de ESO (una en 1º y una en 2º)
 - Infantil: 6 - Secundaria: 12
 - Primaria: 12 - Bachillerato: 6 (en concierto singular)
- ⇒ La aportación voluntaria ha aumentado de 85 % a un 90 %
- ⇒ Han concedido dos unidades de FP Básica (aumentando el número de alumnos en 40)

5.18.4. Presupuesto en los tres escenarios

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (ESC. NORMAL)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
<u>MATERIAL DIDÁCTICO</u>												
MATERIAL DEPORTIVO	1.000					500						
LIBROS BIBLIOTECA	500				300				200			
MATERIAL DIVERSO	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575		
MATERIAL DEPORTIVO	25.000											
<u>REPARA. Y CONSERVACIÓN</u>												
MOBILIARIO	1.000			1.000			1.000			2.000		
MANTENIMIENTO GENERAL	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
EDIFICIOS Y REFORMAS											40.000	40.000
<u>SERVICIOS PROFESIONALES</u>												
ASESORÍA JURÍDICA, SOCIO-LABORAL Y EDUCATIVA	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
GESTORIA CONTABILIDAD	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
FORMACIÓN	2.000				2.000				2.000			
<u>SEGUROS</u>												
RESPON. CIVIL DEL CENTRO	2.500						2.500					
ESCOLAR OBLI. DE ALUMNOS	500											
PERSONAL (CIVIL Y ACCID.)	500											
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>SUMINISTROS</u>												
AGUA	600		950		950		900		900		700	
GAS		650		650		650		650		650		250
ELECTRICIDAD		3.500		3.900		4.700		2.700		2.600		2.600

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (ESC. NORMAL)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
GASÓLEO		10.000				15.000						
TELÉFONO	1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000	
MATERIAL OFICINA	100		100		100		100		100		100	
CORREOS	50		50		50		50		50			
COCINA	800				500			300				
SUMINISTROS INFORMÁTICOS Y REPROGRAFÍA	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670
<u>OTROS SERVICIOS</u>												
COMEDOR		23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800		
LIMPIEZA	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350
EXTRAESCOLARES		770	770	770	770	770	770	770	770	770		
ACTIVIDADES CULTURALES	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905		
<u>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</u>	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
<u>TRIBUTOS</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>GASTOS DE PERSONAL</u>												
PERSONAL AD. Y SERVICIOS												
NÓMINAS	9.850	9.850	9.850	19.700	9.850	9.850	9.850	9.850	9.850	19.700	9.850	9.850
SEGURIDAD SOCIAL	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955
PERSONAL DE ORIENTACIÓN												
NÓMINAS	2.700	2.700	2.700	5.400	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	5.400	2.700	2.700
SEGURIDAD SOCIAL	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810
PAGO DELE. CDAD. MADRID												
INFANTIL	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654
PRIMARIA	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (ESC. NORMAL)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
ESO Y BACHILLERATO	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148
INDEMNIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTACION A ASOCIACIONES	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375
OTROS												
PASTORAL Y CONVIVENCIAS	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
TOTAL	180.397	183.567	171.517	297.454	174.317	190.267	174.967	173.067	173.667	297.154	181.167	182.217

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (ESC. NORMAL)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
INGRESOS												
SERVICIOS												
Orientación	6.082	6.082	6.082	6.082	6.082	6.082	6.082	6.082	6.082	6.082		
Auxiliar conversación inglés		16.677				16.677						
Material fungible												
Infantil	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108		
Primaria	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133		
Secundaria	1.636	1.636	1.636	1.636	1.636	1.636	1.636	1.636	1.636	1.636		
Bachillerato	2.323	2.323	2.323	2.323	2.323	2.323	2.323	2.323	2.323			
APORTACIONES VOLUNTARIAS												
Infantil - Primaria	8.727	8.727	8.727	8.727	8.727	8.727	8.727	8.727	8.727	8.727		
Secundaria	5.611	5.611	5.611	5.611	5.611	5.611	5.611	5.611	5.611	5.611		
Bachillerato	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531			
ACTIVIDADES CULTURALES	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886		
SUBVENCIONES CDAD. MADRID												

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (ESC. NORMAL)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
INGRESOS												
Infantil	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480
Primaria	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Secundaria	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Bachillerato	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
Función directiva INF. y PRI.	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Función directiva ESO y BTO.	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
PAGO DELEGA. CDAD. MADRID												
INFANTIL	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654
PRIMARIA	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135
ESO Y BACHILLERATO	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148
OTROS SERVICIOS												
ENSEÑANZA REGLADA BTO.	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200			
COMEDOR		32.760	32.760	32.760	32.760	32.760	32.760	32.760	32.760			
AULA MATINAL	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500		
VENTA ROPA DEPORTIVA	4.000		1.000		1.000		500		500			
REMESAS IMPAGADOS												
TOTAL	185.863	231.300	215.623	324.560	215.623	231.300	215.123	214.623	215.123	276.746	132.127	132.127

INGRESOS - GASTOS

5.467	47.734	44.107	27.107	41.307	41.034	40.157	41.557	41.457	-20.407	-49.040	-50.090
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

INVERSIONES (DESGLOSAR)												
INVERSIONES												
MOBILIARIO	13.000	0	0	0	0	0	0	6.000	0	0	3.000	3.000
EQUIPOS ADV. E INFORM.	25.000	0	0	0	0	25.000	0	0	0	0	0	0

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (ESC. NORMAL)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
INGRESOS												
TOTAL INVERSIONES	38.000	0	0	0	0	25.000	0	6.000	0	0	3.000	3.000
TOTAL= ING-GTS-INV	-32.533	47.734	44.107	27.107	41.307	16.034	40.157	35.557	41.457	-20.407	-52.040	-53.090

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (E. OPTIMISTA)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
<u>MATERIAL DIDÁCTICO</u>												
MATERIAL DEPORTIVO	1.000					500						
LIBROS BIBLIOTECA	500				300				200			
MATERIAL DIVERSO	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575		
MATERIAL DEPORTIVO	25.000											
<u>REPARA. Y CONSERVACIÓN</u>												
MOBILIARIO	1.000			1.000			1.000			2.000		
MANTENIMIENTO GENERAL	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
EDIFICIOS Y REFORMAS											40.000	40.000
<u>SERVICIOS PROFESIONALES</u>												
ASESORÍA JURÍDICA, SOCIO-LABORAL Y EDUCATIVA	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
GESTORIA CONTABILIDAD	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
FORMACIÓN	2.000				2.000				2.000			
<u>SEGUROS</u>												
RESPON. CIVIL DEL CENTRO	2.500						2.500					
ESCOLAR OBLI. DE ALUMNOS	500											

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (E. OPTIMISTA)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
PERSONAL (CIVIL Y ACCID.)	500											
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>SUMINISTROS</u>												
AGUA	600		950		950		900		900		700	
GAS		650		650		650		650		650		250
ELECTRICIDAD		3.500		3.900		4.700		2.700		2.600		2.600
GASÓLEO		10.000				15.000						
TELÉFONO	1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000	
MATERIAL OFICINA	100		100		100		100		100		100	
CORREOS	50		50		50		50		50			
COCINA	800				500			300				
SUMINISTROS INFORMÁTICOS Y REPROGRAFÍA	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670
<u>OTROS SERVICIOS</u>												
COMEDOR		23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800		
LIMPIEZA	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350
EXTRAESCOLARES		770	770	770	770	770	770	770	770	770		
ACTIVIDADES CULTURALES	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905		
<u>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</u>	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
<u>TRIBUTOS</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>GASTOS DE PERSONAL</u>												
PERSONAL AD. Y SERVICIOS												
NÓMINAS	9.850	9.850	9.850	19.700	9.850	9.850	9.850	9.850	9.850	19.700	9.850	9.850
SEGURIDAD SOCIAL	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (E. OPTIMISTA)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
PERSONAL DE ORIENTACIÓN												
NÓMINAS	2.700	2.700	2.700	5.400	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	5.400	2.700	2.700
SEGURIDAD SOCIAL	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810
PAGO DELE. CDAD. MADRID												
INFANTIL	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654
PRIMARIA	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135
ESO Y BACHILLERATO	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148
INDEMNIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>APORTACION A ASOCIACIONES</u>	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375
<u>OTROS</u>												
PASTORAL Y CONVIVENCIAS	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
TOTAL	180.397	183.567	171.517	297.454	174.317	190.267	174.967	173.067	173.667	297.154	181.167	182.217

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (E. OPTIMISTA)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
INGRESOS												
<u>SERVICIOS</u>												
Orientación	6.845	6.845	6.845	6.845	6.845	6.845	6.845	6.845	6.845	6.845		
Auxiliar conversación inglés		18.768				18.768						
Material fungible												
Infantil	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540	2.540		
Primaria	3.492	3.492	3.492	3.492	3.492	3.492	3.492	3.492	3.492	3.492		
Secundaria	1.847	1.847	1.847	1.847	1.847	1.847	1.847	1.847	1.847	1.847		
Bachillerato	2.492	2.492	2.492	2.492	2.492	2.492	2.492	2.492	2.492			

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (E. OPTIMISTA)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
INGRESOS												
APORTACIONES VOLUNTARIAS												
Infantil - Primaria	10.848	10.848	10.848	10.848	10.848	10.848	10.848	10.848	10.848	10.848		
Secundaria	6.709	6.709	6.709	6.709	6.709	6.709	6.709	6.709	6.709	6.709		
Bachillerato	5.148	5.148	5.148	5.148	5.148	5.148	5.148	5.148	5.148			
ACTIVIDADES CULTURALES	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886		
SUBVENCIONES CDAD. MADRID												
Infantil	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480
Primaria	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Secundaria	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Bachillerato	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
Función directiva INF. PRI.	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Función directiva ESO y BTO.	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
PAGO DELEGA. CDAD. MADRID												
INFANTIL	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654
PRIMARIA	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135
ESO Y BACHILLERATO	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148
OTROS SERVICIOS												
ENSEÑANZA REGLADA BTO.	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200			
COMEDOR		32.760	32.760	32.760	32.760	32.760	32.760	32.760	32.760			
AULA MATINAL	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500		
VENTA ROPA DEPORTIVA	5.000		1.500		1.500		1.0000		1.000			
REMESAS IMPAGADOS												
TOTAL	194.372	240.900	223.632	332.069	223.632	240.900	223.132	222.132	223.132	282.867	133.527	132.127

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (E. OPTIMISTA)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
INGRESOS												
INGRESOS - GASTOS	13.975	57.333	52.115	34.615	49.315	50.633	48.165	49.065	49.465	-14.287	-47.640	-50.090
INVERSIONES (DESGLOSAR)												
INVERSIONES												
MOBILIARIO	15.000	0	0	0	0	0	0	7.000	0	0	5.000	5.000
EQUIPOS ADV. INFOR.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	15.000	0	0	0	0	0	0	7.000	0	0	5.000	5.000
TOTAL= ING-GTS-INV.	-1.025	57.333	52.115	34.615	49.315	50.633	48.165	42.065	49.465	-14.287	-52.640	-55.090

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (E. PESIMISTA)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
MATERIAL DIDÁCTICO												
MATERIAL DEPORTIVO	1.000					500						
LIBROS BIBLIOTECA	500				300				200			
MATERIAL DIVERSO	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575		
MATERIAL DEPORTIVO	25.000											
REPARA. Y CONSERVACIÓN												
MOBILIARIO	1.000			1.000			1.000			2.000		
MANTENIMIENTO GENERAL	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
EDIFICIOS Y REFORMAS						95.000					15.000	15.000
SERVICIOS PROFESIONALES												

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRE-SUPUESTO (E. PESIMISTA)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
ASESORÍA JURÍDICA, SOCIOLABORAL Y EDUCATIVA	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
GESTORIA CONTABILIDAD	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
FORMACIÓN	2.000				2.000				2.000			
SEGUROS												
RESPON. CIVIL DEL CENTRO	2.500						2.500					
ESCOLAR OBLI. DE ALUMNOS	500											
PERSONAL (CIVIL Y ACCID.)	500											
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMINISTROS												
AGUA	600		950		950		900		900		700	
GAS		650		650		650		650		650		250
ELECTRICIDAD		3.500		3.900		4.700		2.700		2.600		2.600
GASÓLEO		10.000				15.000						
TELÉFONO	1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		1.000	
MATERIAL OFICINA	100		100		100		100		100		100	
CORREOS	50		50		50		50		50			
COCINA	800				500			300				
SUMINISTROS INFOR. REPROGRAFÍA	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670
OTROS SERVICIOS												
COMEDOR		23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800	23.800		
LIMPIEZA	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350
EXTRAESCOLARES		770	770	770	770	770	770	770	770	770		
ACTIVIDADES CULTURALES	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905	4.905		

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRE-SUPUESTO (E. PESIMISTA)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
<u>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</u>	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
<u>TRIBUTOS</u>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE PERSONAL												
PERSONAL AD. Y SERVICIOS												
NÓMINAS	9.850	9.850	9.850	19.700	9.850	9.850	9.850	9.850	9.850	19.700	9.850	9.850
SEGURIDAD SOCIAL	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955
PERSONAL DE ORIENTACIÓN												
NÓMINAS	2.700	2.700	2.700	5.400	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	5.400	2.700	2.700
SEGURIDAD SOCIAL	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810
PAGO DELEGADO CDAD. MADRID												
INFANTIL	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654
PRIMARIA	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135
ESO Y BACHILLERATO	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148
INDEMNIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40.000
<u>APORTACION A ASOCIACIONES</u>	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375
OTROS												
PASTORAL Y CONVIVENCIAS	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
TOTAL	180.397	183.567	171.517	297.454	174.317	190.267	174.967	173.067	173.667	297.154	181.167	182.217

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO (E. PESIMISTA)	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
INGRESOS												
SERVICIOS												
Orientación	5.698	5.698	5.698	5.698	5.698	5.698	5.698	5.698	5.698	5.698		
Auxiliar conversación inglés		15.623				15.623						
Material fungible												
Infantil	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108	2.108		
Primaria	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133	3.133		
Secundaria	1.425	1.425	1.425	1.425	1.425	1.425	1.425	1.425	1.425	1.425		
Bachillerato	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040			
APORTACIONES VOLUNTARIAS												
Infantil - Primaria	7.188	7.188	7.188	7.188	7.188	7.188	7.188	7.188	7.188	7.188		
Secundaria	4.025	4.025	4.025	4.025	4.025	4.025	4.025	4.025	4.025	4.025		
Bachillerato	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531	4.531			
ACTIVIDADES CULTURALES	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886	5.886		
SUBVENCIONES CDAD. MADRID												
Infantil	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480
Primaria	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Secundaria	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600
Bachillerato	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
Función directiva INF. y PRI.	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Función directiva ESO y BTO.	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
PAGO DELEGA. CDAD. MADRID												
INFANTIL	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654	15.654	15.654	15.654	31.308	15.654	15.654
PRIMARIA	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135	39.135	39.135	39.135	78.270	39.135	39.135
ESO Y BACHILLERATO	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148	55.148	55.148	55.148	110.296	55.148	55.148

OTROS SERVICIOS												
ENSEÑANZA REGLADA BTO.	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200		
COMEDOR		32.760	32.760	32.760	32.760	32.760	32.760	32.760	32.760	32.760		
AULA MATINAL	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
VENTA ROPA DEPORTIVA	3.000		500		500		500		500			
REMESAS IMPAGADOS												
TOTAL	175.851	221.234	206.111	315.548	206.111	221.234	206.111	205.611	206.111	269.017	130.727	130.727
INGRESOS - GASTOS	-4.546	37.667	34.594	18.094	31.794	-64.033	31.144	32.544	32.444	-28.136	-25.440	-66.490
INVERSIONES (DESGLOSAR)												
INVERSIONES												
MOBILIARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPOS ADV. INFOR.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL= ING-GTS- INV	-32.533	47.734	44.107	27.107	41.307	16.034	40.157	35.557	41.457	-20.407	-52.040	-53.090

5.18.5. Balance de situación en los tres escenarios

BALANCE DE SITUACIÓN (ESCENARIO NORMAL)	Año	Año-1	Año-2
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE	3.291.000	3.192.270	3.455.550
<u>A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL</u>	0	0	0
a) Inmovilizado inmaterial bruto	0	0	0
b) Amortización acumulada inmovilizado inmaterial	0	0	0
<u>A.2. INMOVILIZADO MATERIAL</u>	3.291.000	3.192.270	3.455.550
a) Terrenos y construcciones			
a.1) Terrenos y construcciones	3.000.000	3.000.000	3.000.000
a.2) Amortización acumulada, terrenos y con.	-4.000	-3.880	-4.200
b) Instalaciones tec. y otro inmovilizado material			
b.1) Instalaciones tec. otro inmovilizado material	300.000	291.000	315.000
b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	-5.000	-4.850	-5.250
B) ACTIVO CORRIENTE	287.690	279.059	302.075
<u>A.1. EXISTENCIAS</u>	15.000	14.550	15.750
<u>A.2. REALIZABLE</u>	72.190		
a) Clientes	22.190	21.524	23.300
b) Inversiones financieras a corto plazo	50.000	48.500	52.500
<u>A.3. TESORERÍA</u>	200.500		
a) Caja	500	485	525
b) Bancos e instituciones de crédito	200.000	194.000	210.000
TOTAL ACTIVO	3.578.690	3.471.329	3.757.625
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO	3.569.405	3.462.323	3.747.875
<u>A.1 FONDOS PROPIOS</u>			
a) Capital	3.000.000	3.000.000	3.000.000
b) Reservas	337.518	327.392	354.394
c) Resultado del ejercicio	231.887	224.930	243.481
B) PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0
<u>B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO</u>	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE	9.285		
<u>C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO</u>	2.000	1.940	2.100
<u>C.2 ACREEDORES COM. Y OTRAS CUENTAS A PAGAR</u>	0	0	
a) Acreedores varios	3.000	2.910	3.150
b) Pasivos por impuesto corriente	0	0	0
c) Otras deudas con las administraciones públicas	3.785	3.671	3.974
<u>C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO</u>	500	485	525
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	3.578.690	3.471.329	3.757.625

BALANCE DE SITUACIÓN (ESCENARIO OPTIMISTA)	Año	Año-1	Año-2
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE	3.291.000	3.192.270	3.455.550
A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL	0	0	0
a) Inmovilizado inmaterial bruto	0	0	0
b) Amortización acumulada inmovilizado inmaterial	0	0	0
A.2. INMOVILIZADO MATERIAL	3.291.000	3.192.270	3.455.550
a) Terrenos y construcciones			
a.1) Terrenos y construcciones	3.000.000	3.000.000	3.000.000
a.2) Amortización acumulada, terrenos y con.	-4.000	-3.880	-4.200
b) Instalaciones tec. y otro inmovilizado material			
b.1) Instalaciones tec. otro inmovilizado material	300.000	291.000	315.000
b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	-5.000	-4.850	-5.250
B) ACTIVO CORRIENTE	287.690	279.059	302.075
A.1. EXISTENCIAS	15.000	14.550	15.750
A.2. REALIZABLE	72.190		
a) Clientes	22.190	21.524	23.300
b) Inversiones financieras a corto plazo	50.000	48.500	52.500
A.3. TESORERÍA	200.500		
a) Caja	500	485	525
b) Bancos e instituciones de crédito	267.377	259.356	280.746
TOTAL ACTIVO	3.645.567	3.536.200	3.827.845
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO	3.636.282	3.527.194	3.818.096
A.1 FONDOS PROPIOS			
a) Capital	3.000.000	3.000.000	3.000.000
b) Reservas	337.518	327.392	354.394
c) Resultado del ejercicio	298.764	289.801	313.702
B) PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0
B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE	9.285		
C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO	2.000	1.940	2.100
C.2 ACREEDORES COM. Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	0	0	
a) Acreedores varios	3.000	2.910	3.150
b) Pasivos por impuesto corriente	0	0	0
c) Otras deudas con las administraciones públicas	3.785	3.671	3.974
C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO	500	485	525
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	3.645.567	3.536.200	3.827.845

BALANCE DE SITUACIÓN (ESCENARIO PESIMISTA)	Año	Año-1	Año-2
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE	3.291.000	3.192.270	3.455.550
A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL	0	0	0
a) Inmovilizado inmaterial bruto	0	0	0
b) Amortización acumulada inmovilizado inmaterial	0	0	0
A.2. INMOVILIZADO MATERIAL	3.291.000	3.192.270	3.455.550
a) Terrenos y construcciones			
a.1) Terrenos y construcciones	3.000.000	3.000.000	3.000.000
a.2) Amortización acumulada, terrenos y con.	-4.000	-3.880	-4.200
b) Instalaciones tec. y otro inmovilizado material			
b.1) Instalaciones tec. otro inmovilizado material	300.000	291.000	315.000
b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	-5.000	-4.850	-5.250
B) ACTIVO CORRIENTE	287.690	279.059	302.075
A.1. EXISTENCIAS	15.000	14.550	15.750
A.2. REALIZABLE	72.190		
a) Clientes	22.190	21.524	23.300
b) Inversiones financieras a corto plazo	50.000	48.500	52.500
A.3. TESORERÍA	200.500		
a) Caja	500	485	525
b) Bancos e instituciones de crédito	100.000	97.000	105.000
TOTAL ACTIVO	3.478.690	3.374.329	3.652.625
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO	3.469.405	3.365.323	3.642.875
A.1 FONDOS PROPIOS			
a) Capital	3.000.000	3.000.000	3.000.000
b) Reservas	354.168	343.543	371.876
c) Resultado del ejercicio (Ver C. de Resultados)	115.237	111.780	120.999
B) PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0
B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE	9.285		
C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO	2.000	1.940	2.100
C.2 ACREEDORES COM. Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	0	0	
a) Acreedores varios	3.000	2.910	3.150
b) Pasivos por impuesto corriente	0	0	0
c) Otras deudas con las administraciones públicas	3.785	3.671	3.974
C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO	500	485	525
		0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	3.478.690	3.374.329	3.652.625

5.18.6. Cuenta de resultados en los tres escenarios

CUENTA DE RESULTADOS (ESCENARIO NORMAL)	Año	Año-1	Año-2
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS			
1.1 Directamente relacionadas con la actividad	94.176		
1.2 Otros servicios	89.682	86.992	94.166
2. APROVISIONAMIENTOS			
2.1 Consumo de mat. primas y ma. consumibles	-16.290	-15.801	-17.105
2.2 Trabajos realizados por otras empresas	-314.400	-304.968	-330.120
3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		0	0
3.1 Ingresos acc. y otros de gestión corriente	357.880	347.144	375.774
3.2 Subvenciones de explotación	1.805.395	1.751.233	1.895.665
3.3 Aportaciones voluntarias	184.150	178.625	193.357
3.4 Actividades culturales	58.860	57.094	61.803
4. GASTOS DE PERSONAL			
4.1 Sueldos y salarios	-1.714.815	-1.663.371	-1.800.556
4.2 Cargas sociales (Seg. Social y gastos sociales)	-45.180	-43.825	-47.439
4.3 Provisiones		0	0
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
5.1 Servicios exteriores			
a) Reparaciones y conservación	-95.200	-92.344	-99.960
b) Servicios de profesionales independientes	-25.800	-25.026	-27.090
c) Primas de seguros	-6.000	-5.820	-6.300
d) Servicios bancarios y similares	0	0	0
e) Suministros	-61.950	-60.092	-65.048
f) Otros servicios			
5.2 Tributos	0	0	0
5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones	0	0	0
5.4 Otros gastos de gestión corriente	-75.120	-72.866	-78.876
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	0	0	0
7. IMPUTACIÓN DE SUB. INMOVI. NO FINANCIERO	0	0	0
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES		0	0
8.1 Deterioro y pérdidas	-2.500	-2.425	-2.625
8.2 Resultados por enajenaciones	-1.000	-970	-1.050
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	231.887	224.931	243.482
9. INGRESOS FINANCIEROS	1.000	970	1.050
10. GASTOS FINANCIEROS		0	0
10.1 Por deudas	0	0	0
10.2 Por actualización de provisiones	0	0	0
A.2 RESULTADO FINANCIERO	1.000	970	1.050
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	232.887	225.901	244.532
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	0	0	0
A.4 RESULTADO DEL EJERC. PROCEDE. DE OPERAC. CONT.	0	0	0
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO	231.887	224.931	243.482
TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	231.887	224.931	243.482

CUENTA DE RESULTADOS (ESCENARIO OPTIMISTA)	Año	Año-1	Año-2
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS			
1.1 Directamente relacionadas con la actividad	105.986	102.806	111.285
1.2 Otros servicios	101.236	98.199	106.298
2. APROVISIONAMIENTOS			
2.1 Consumo de mat. primas y ma. consumibles	-16.290	-15.801	-17.105
2.2 Trabajos realizados por otras empresas	-314.400	-304.968	-330.120
3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN			
3.1 Ingresos acc. y otros de gestión corriente	366.280	355.292	384.594
3.2 Subvenciones de explotación	1.805.395	1.751.233	1.895.665
3.3 Aportaciones voluntarias	219.262	212.684	230.225
3.4 Actividades culturales	58.860	57.094	61.803
4. GASTOS DE PERSONAL			
4.1 Sueldos y salarios	-1.714.815	-1.663.371	-1.800.556
4.2 Cargas sociales (Seg. Social y gastos sociales)	-45.180	-43.825	-47.439
4.3 Provisiones		0	0
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
5.1 Servicios exteriores			
a) Reparaciones y conservación	-95.200	-92.344	-99.960
b) Servicios de profesionales independientes	-25.800	-25.026	-27.090
c) Primas de seguros	-6.000	-5.820	-6.300
d) Servicios bancarios y similares	0	0	0
e) Suministros	-61.950	-60.092	-65.048
f) Otros servicios		0	0
5.2 Tributos	0	0	0
5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones	0	0	0
5.4 Otros gastos de gestión corriente	75.120	72.866	78.876
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	0	0	0
7. IMPUTACIÓN DE SUB. INMOVI. NO FINANCIERO	0	0	0
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES			
8.1 Deterioro y pérdidas	-2.500	-2.425	-2.625
8.2 Resultados por enajenaciones	-1.000	-970	-1050
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	298.764	289.801	313.702
9. INGRESOS FINANCIEROS	1.000	970	1.050
10. GASTOS FINANCIEROS		0	0
10.1 Por deudas	0	0	0
10.2 Por actualización de provisiones	0	0	0
A.2 RESULTADO FINANCIERO	1.000	970	1.050
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	386.628	375.029	405.959
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	0	0	0
A.4 RESULTADO DEL EJERC. PROCEDE. DE OPERAC. CONT.	0	0	0
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO	298.764	289.801	313.702
		0	0
TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	298.764	289.801	313.702

CUENTA DE RESULTADOS (ESCENARIO PESIMISTA)	Año	Año-1	Año-2
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS			
1.1 Directamente relacionadas con la actividad	88.226	85.579	92.637
1.2 Otros servicios	85.023	82.472	89.274
2. APROVISIONAMIENTOS			
2.1 Consumo de mat. primas y ma. consumibles	-16.290	-15.801	-17.105
2.2 Trabajos realizados por otras empresas	-314.400	-304.968	-330.120
3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN			
3.1 Ingresos acc. y otros de gestión corriente	346.880	336.474	364.224
3.2 Subvenciones de explotación	1.805.395	1.751.233	1.895.665
3.3 Aportaciones voluntarias	152.908	148.321	160.553
3.4 Actividades culturales	58.860	57.094	61.803
4. GASTOS DE PERSONAL			
4.1 Sueldos y salarios	-1.714.815	-1.663.371	-1.800.556
4.2 Cargas sociales (Seg. Social y gastos sociales)	-45.180	-43.825	-47.439
4.3 Provisiones		0	0
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
5.1 Servicios exteriores			
a) Reparaciones y conservación	-140.200	-135.994	-147.210
b) Servicios de profesionales independientes	-25.800	-25.026	-27.090
c) Primas de seguros	-6.000	-5.820	-6.300
d) Servicios bancarios y similares	0	0	0
e) Suministros	-61.950	-60.092	-65.048
f) Otros servicios	0	0	0
5.2 Tributos	0	0	0
5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones		0	0
5.4 Otros gastos de gestión corriente	-75.120	-72.866	-78.876
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	0	0	0
7. IMPUTACIÓN DE SUB. INMOVI. NO FINANCIERO	0	0	0
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES			
8.1 Deterioro y pérdidas	-4.500	-4.365	-4.725
8.2 Resultados por enajenaciones	-1.000	-970	-1050
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	115.237	111.780	120.999
9. INGRESOS FINANCIEROS	1.000	970	1.050
10. GASTOS FINANCIEROS			
10.1 Por deudas	0	0	0
10.2 Por actualización de provisiones	0	0	0
A.2 RESULTADO FINANCIERO	1.000	970	1.050
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	116.237	112.750	122.049
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	0	0	0
A.4 RESULTADO DEL EJERC. PROCEDE. DE OPERAC. CONT.	0	0	0
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO	115.237	111.780	120.999
		0	0
TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	115.237	111.780	120.999

6. Conclusiones

Las conclusiones que se presentan están en relación con el trabajo expuesto y los objetivos enunciados al inicio del mismo. Ya en la presentación se indicaba la premisa de que el trabajo se realizaba sobre un centro educativo existente por lo que los resultados del mismo son inseparables de la realidad educativa que constituye el colegio Ntra. Sra. de las Escuelas Pías. Teniendo esto presente se elaboran las siguientes conclusiones:

1. El Trabajo Fin de Máster cumple el objetivo general pretendido para el mismo ya que a lo largo del mismo se aprecian los principales elementos a tener en cuenta en la Dirección y Gestión de un Centro Educativo.
2. En referencia al objetivo específico 1, el Trabajo Fin de Máster realiza una descripción detallada del centro, mostrando una realidad educativa consolidada.
3. En el desarrollo del trabajo se realizan más de cuarenta y cinco propuestas de innovación y mejora en distintos aspectos de la dirección y gestión del centro, por lo que consideramos cumplido también el objetivo específico 2.
4. El centro tiene un modelo de gestión y gobierno basado en equipos de trabajo, donde los órganos unipersonales ejercen un liderazgo compartido, en un modelo que podemos llamar liderazgo colegiado, puesto que todos los miembros de los respectivos equipos se hacen corresponsables de las decisiones tomadas.
5. Dada la merma en la solicitud de matrícula, y ante el riesgo de perder unidades concertadas por la escasez de alumnado, con el consiguiente riesgo de viabilidad del colegio se considera urgente e importante ampliar oferta educativa, ya sea hacia la Formación Profesional Básica o la gestión de Formación Continua y Permanente para desempleados y/o empresas, mediante acuerdos de colaboración.
6. Aunque el centro tiene una estructura consolidada, se aprecia un margen de mejora en muchas de sus áreas, que ha quedado reflejado en las múltiples propuestas de mejora.
7. En un escenario económico normal, el centro tiene suficientes fondos como para realizar inversiones y realizar mejoras en las instalaciones del centro; esto no exime que tome en consideración alguna de las propuestas para mejorar la financiación del centro.

7. Referencias

- Agencia para el Empleo Madrid (2007). Estudio territorial Distrito de Carabanchel, *Análisis sociodemográfico* (pp. 3-4). Madrid: Agencia para el empleo Madrid
- Alustiza, J.C. (2010). Análisis del impacto de la implantación del modelo EFQM en la gestión de personas en centros de enseñanza no universitaria. In *4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 1545-1554.
- Arias, A.R. & Cantón, I. (2006). El liderazgo y la dirección de centros educativos. Barcelona: Editorial Davinci
- Ayuntamiento de Madrid (2005). Diagnóstico de sostenibilidad del distrito de Carabanchel, *Análisis sociodemográfico* (pp. 9-10). Madrid: Ayuntamiento de Madrid
- Bernal, J. L. (2010). El proyecto de dirección. Recuperado el 7 de junio de 2014 de http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_proydir.pdf
- Carballo, R., Congosto, E., Fernández, F. J. (2013). Evaluación del impacto de la implantación del modelo de excelencia europeo (EFQM) en el sistema de gestión del centro educativo. En Cardona Moltó, M. A., Chiner Sanz, E., Giner Gomis, A. (coord.), *Investigación e Innovación Educativa al Servicio de Instituciones y Comunidades Globales, Plurales y Diversas: Actas del XVI Congreso Nacional / II Internacional Modelos de Investigación Educativa de la Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE)* (pp. 846-854). Alicante: Universidad de Alicante. Recuperado el 7 de junio de 2014 de http://www.uv.es/aidipe/congresos/Actas_XVI_Congreso.pdf
- Cerecada Rioja, I., Fernández Martínez, A., Hernández Garduño, M., Iriarte Olarra, L., López Armendariz, J., Pérez Rodríguez, E., et al. (2012). Guía para la elaboración del proyecto de dirección. Vitoria: Gobierno Vasco. Recuperado el 7 de junio de 2014 de http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.net/r43-573/es/contenidos/informacion/dig_publicaciones_innovacion/es_liderazg/adjuntos/200011c_Pub_EJ_proyecto_direccion_c.pdf
- Domingo, Joan (2008). El Aprendizaje cooperativo. *Cuadernos de trabajo social*, (Nº 21) (pp. 231-246). Recuperado el 30 de junio de 2014 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2756952>
- Fernández, M.J. (2012). La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas. *Educación XXI*, 8
- García, F. (2002). Organización escolar y gestión de centros educativos. Archidona: Ediciones Aljibe

- García, M. y García, J. (2012). *Filosofía de la Educación: cuestiones de hoy y de siempre*. Madrid: Narcea-UNED.
- Gardner, Howard (2005). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Madrid: Paidós Ibérica
- González Montes, Beatriz (2014). Cinco ventajas del uso de las tablets en educación. Recuperado el 30 de junio de 2014 de <http://blog.smconectados.com/2014/04/14/cinco-ventajas-del-uso-de-tablets-en-educacion/>
- Ley 1/1990 de 3 de octubre, Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo, BOE 238 de 4 de octubre (LOGSE)
- Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa, BOE 187 de 6 de agosto
- Ley 8/1985 de 3 de julio, Orgánica reguladora del Derecho a la Educación, BOE 159 de 4 de julio (LODE)
- Marés, Laura (2012). Tablets en Educación. Oportunidades y desafíos en políticas uno a uno. OEI (Organización de Estados Americanos). Recuperado el 30 de junio de 2014 de <http://www.oei.es/70cd/Tabletseneducacion.pdf>
- Martínez Domínguez, L. M. (noviembre 2013). Responsabilidad social y comunicación institucional en los centros educativos. *Derecom*, (15) 2. Recuperado el 7 de junio de 2014 de <http://www.derecom.com/numeros/pdf/responsabilidadsocial.pdf>
- Mira Solves, J. J. (2006). El modelo EFQM en clave para lograr una gestión eficaz en los centros educativos. En *Libro de Ponencias. Las administraciones, en el camino de la excelencia. Congreso de Calidad y Mejores Prácticas en las Administraciones Públicas*. Logroño: Gobierno de La Rioja, Administraciones Públicas y Política Local
- Montero Alcaide, A. (2006). El Proyecto de dirección como mérito para la selección de directores en el sistema educativo español. *XXI. Revista de educación*, (Nº 8), (pp. 83-94). Recuperado el 7 de junio de 2014 de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2018/b15167446.pdf?sequence=1>
- Olarte Pascual, C. (2014). Comunicación para la gestión. En M. González Menorca, F. Navaridas Nalda (coord.), *Acción pedagógica en los centros escolares: Enfoque teórico y práctico* (pp. 93-104). Logroño: Universidad de La Rioja
- Ordoñez Clifford, Miriam (2013). 30 formas de promover la creatividad en el aula. Recuperado el 30 de junio de 2014 de

<http://www.innovationexcellence.com/blog/2013/01/30/30-formas-de-promover-la-creatividad-en-el-aula/>

- Pastor, J. L. (2011). 'Branding en centros educativos: El poder de ser una marca deseada. ESIC Alumni (Nº 9). Recuperado el 24 de julio de 2014 de <http://rethinkmarketing.es/wp-content/uploads/branding-en-centros-educativos.pdf>
- Prieto Navarro, Leonor (2011). El Aprendizaje cooperativo. Boadilla del Monte (Madrid): PPC
- Rodrigo Martín, I., Rodrigo Marín, L. (2012). Creatividad y educación: el desarrollo de la creatividad como herramienta para la transformación social, en *Prisma Social (Nº 9) (pp. 311-351)*. Recuperado el 30 de junio de 2014 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4180475>
- Sánchez Íñiguez, F. (2002). Tutorías en la ESO. 20 actividades prácticas. Elda: Cefire de Elda. Recuperado el 20 de julio de 2014 de https://iessecundaria.files.wordpress.com/2009/01/tutoria-en-la-eso_20-actividades-practicas.pdf
- Serrano Soria, J. C. (2003). Las enciclopedias multimedia y su aplicación didáctica en la enseñanza. Recuperado el 30 de junio de 2014 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=16705>
- Serrano Soria, J. C. (2012). Desarrollar la creatividad en el aula. Material no publicado
- Serrano Soria, J. C. (2012). La comunicación externa de los centros educativos. Madrid: Censa
- Texeidó, J. (1999). La comunicación en los centros educativos. Recuperado el 24 de julio de 2014 de http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf
- Villanueva, A. (Coord.) (2004). Herramientas para la actividad tutorial. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Recuperado el 20 de julio de 2014 de <http://148.202.105.12/tutoria/pdfc/C4.pdf>

8. Anexos

TUTORIAS y ACTIVIDADES 3º E.S.O. 2013– 2014

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
11/09/2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida y revisión de listas. 2. Elección de sitio dentro de la clase. 3. Dinámica de presentación (hablar entre ellos y que el otro les presente). 4. Texto de inicio de curso. (“En tu palabra echaré las redes”) 5. Comunicación de horarios y fechas importantes. 6. Profesores y materias. 7. Listas de optativas y aulas. 8. Ficha personal. 9. Fotos para lista de clase. 10. Normas de disciplina y consecuencias. 11. Uso de la agenda. Vehículo de comunicación con la familia y herramienta de organización. 	Conocer al resto de alumnos y situarse en el curso y en el centro.	<p>Hacer 81 fotocopias</p> <p>Texto</p> <p>Dinámica de grupos</p> <p>Cámara de fotos</p> <p>Cordones ya cortados para hacer las redes</p>	De 11:00 a 13:00

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
17/09/2012	Hablar de incidencias de la semana. Programar la convivencia de inicio de curso. Concurso de fotografía dentro de la convivencia. Dinámica del árbol de los deseos.	Planificar la convivencia con ellos. Conocer los deseos de los alumnos para este curso	Los “pasaportes” que se usarán en la convivencia. Las normas del concurso de fotos El árbol de los deseos pintado Post-it	
24/09/2013	Actividad sobre normas de convivencia	Comprender las ventajas de vivir con normas. Asumir las normas de la clase y el centro.	Dinámica de Manuel Segura. V,I,D. (Ventajas, Inconvenientes, Dudas) “ Vivir sin normas”	
25/09/2013	Salida de convivencia Retiro.	Conocer a los alumnos fuera del aula. Concurso de fotos.	Bolígrafos y rotuladores Los “pasaportes”	
01/10/2013	Elección de delegados y subdelegados. Comisión de cultura y deportes.	Conocer las funciones de cada uno dentro del aula. Elegir a los representantes de la clase.	Acta de elección. Documento “Elegimos a nuestro representante” Documento de derechos y deberes.	

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
08/10/2013	Actitudes positivas o negativas ante el estudio	Ver qué actitudes o acciones repercuten positivamente en mis estudios. Aprender a organizarse el tiempo. Estructurar el tiempo de estudio.	Material de 20 tutorías propuestas por Fernando Sánchez. Entidad: CEFIRE EL-DA. Está en dropbox.	
15/10/2013	Riesgos y seguridad de internet Campaña: Rebélate contra la pobreza.	Aprovechar la charla recibida por la policía para trabajar más sobre los riesgos de internet. Sensibilizar a los alumnos con los más empobrecidos. Animar a asistir a la marcha contra la pobreza, día 17 octubre.	Materiales de internet sobre dichos riesgos. Buscar algún vídeo. Documento con motivos de la pobreza. Vídeo sobre la manifestación, o la web.	
22/10/2013	Actitudes positivas o negativas ante el estudio.2. Explicarles la técnica de hojas de seguimiento. A rellenar con familias (firma)	Ver qué actitudes o acciones repercuten positivamente en mis estudios. Aprender a organizarse el tiempo. Estructurar el tiempo de estudio.	Material de 20 tutorías propuestas por Fernando Sánchez. Entidad: CEFIRE EL-DA. Está en dropbox. Hojas de seguimiento	

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
29/10/201	Motivación hacia el Estudio.	Recordar y aplicar diversas técnicas de estudio.	Material del Departamento de Orientación. Material del Departamento de Pastoral para Convivencias.	
5/11/2013	Motivación hacia el Estudio.	Recordar y aplicar diversas técnicas de estudio.	Material del Departamento de Orientación. Material del Departamento de Pastoral para Convivencias.	
12/11/2013	Derechos humanos y solidaridad.	Conocer y valorar los Derechos Humanos.	Declaración D. Humanos, Videos,...	
19/11/2013	Preparación de la Fiesta de S. José de Calasanz.	Recordar aspectos de la vida de San José de Calasanz.	Material de pastoral	Equipo de pastoral
26/11/2013	Preparación de la Fiesta de S. José de Calasanz. Revisión del trimestre	Recordar aspectos de la vida de San José de Calasanz. Valorar la marcha del trimestre. Tomar medidas individuales y/o grupo.	Material de pastoral Encuesta individual y anónima	Equipo de pastoral
V29 Nov.	FIESTA SAN JOSÉ DE CALASANZ	Celebrar y compartir fiesta.	El material de la fiesta	Equipo de pastoral

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
3/12/2013	Entrega de boletines y revisamos el trimestre en más profundidad y con las respuestas de la junta de evaluación	Poder solucionar aquellos problemas que hayan surgido. Potenciar aquellos aspectos positivos que se hayan producido en la clase	Material recogido en la junta y en las encuestas individuales del día 26 de noviembre. Boletines	
10/12/2013	El consumismo, comercio justo.	Sensibilizar al alumno de las consecuencias derivadas de un consumo excesivo y poco controlado. Conocer formas alternativas de consumo.	Videos y materiales de Setem.	
17/12/2013	10' de organización de recuperación de asignaturas después de Navidad. El consumo. Preparación de la Navidad y propuesta de amigo invisible con enfoque "justo" o "ecológico".	Concienciar de nuestra capacidad de consumidores. Preparar la fiesta de Navidad. Llevar a la práctica lo aprendido en el amigo invisible. Participar en la celebración de la Navidad como Centro cristiano.	Materiales sobre consumo.	
20/12/2013 Viernes	Celebración de la Navidad.	Celebrar con el resto del centro la Navidad.	El que se necesite para la celebración	

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
TRIMESTRE 2				
14/01/2014	Alcohol y sociedad 1. Día de la interculturalidad	Concienciar de los problemas que acarrea el consumo de alcohol y otras drogas Promover el conocimiento de las distintas culturas y la convivencia entre ellas.	Fundación Alcohol y Sociedad Material de pastoral	
21/01/2014	Alcohol y sociedad 2	Concienciar de los problemas que acarrea el consumo de alcohol y otras drogas	Fundación Alcohol y Sociedad	
28/01/2014	Preparación día de la paz. Diseñar acciones concretas de lo reflexionado.	Fomentar la No- violencia y convivencia pacífica.	Material proporcionado por Departamento Pastoral	
30/01/2014 JUEVES	CELEBRACIÓN DÍA DE LA PAZ	Unirnos todo el colegio para celebrar este día.	Ninguno	
4/02/2014	Competencias Sociales en el aula.	Desarrollar actitudes de grupo.	Material de Manuel Segura	

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
11/02/2014	Tutorías Manos Unidas.	Desarrollar actitudes de solidaridad. Tomar conciencia de nuestra situación privilegiada.	Material proporcionado por el Departamento de Pastoral	
14/02/2014	Bocadillo solidario	Desarrollar actitudes de solidaridad.	Bocadillo y bebida	
18/02/2014	Preparación Fiesta de Madre Paula.	Recordar la trascendencia actual (vigencia) de aspectos de la vida y obra de Sta. Paula Montal.	Material Escolapias proporcionado por el Departamento de Pastoral	
25/02/2014	Preparación Fiesta de Madre Paula.	Recordar la trascendencia actual (vigencia) de aspectos de la vida y obra de Sta. Paula Montal.	Material Escolapias proporcionado por el Departamento de Pastoral	
27/02/2014 Viernes	FIESTA MADRE PAULA	Celebrar con todo el colegio la fiesta de la fundadora.		
04/03/2014	Dinámicas de autoestima 1	Desarrollar una autoestima sana y equilibrada.	Material proporcionado por el Departamento de Orientación.	
11/03/2014	Dinámicas de autoestima 2.	Desarrollar una autoestima sana y equilibrada.	Película: Antwone Fisher / fragmentos de películas o series que traten su realidad	

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
18/03/2014	Entrega de boletines segunda evaluación y revisión del trimestre.	Poder solucionar aquellos problemas que hayan surgido. Potenciar aquellos aspectos positivos que se hayan producido en la clase	Material recogido en la junta. Boletines	
25/03/2014	1-Educación Afectivo-Sexual - "Características de la Sexualidad Humana"	Trabajar diversos aspectos de la sexualidad.	Material Escolapias	
01/04/2014	2-Educación Afectivo-Sexual "Características de la Sexualidad Humana"	Trabajar diversos aspectos de la sexualidad. Darles herramientas para poder tomar decisiones.	Material Escolapias	
08/04/2014	2º Convivencia del curso	Trabajar contenidos afectivo-sexuales	Prepara tutoría con pastoral	
TRIMESTRE 3				
DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
22/04/2014	Orientación Académica-Profesional	Orientar la elección de asignaturas de 4º ESO	Proporcionado por el Departamento de Orientación.	El horario se establecerá en coordinación con las orientadoras.

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
29/04/2014	Orientación Académica-Profesional	Orientar la elección de asignaturas de 4º ESO	Proporcionado por el Departamento de Orientación.	El horario se establecerá en coordinación con las orientadoras.
06/05/2014	Orientación Académica-Profesional	Orientar la elección de asignaturas de 4º ESO	Proporcionado por el Departamento de Orientación.	El horario se establecerá en coordinación con las orientadoras.
13/05/2013	Misiones escolapias	Conocer la misión de las Escolapias en otros países del mundo Promover el voluntariado	Departamento de pastoral	
20/05/2014	Educación y Presión Social: Publicidad	Concienciar sobre la presión que ejerce sobre nosotros la publicidad.	Material de la FERE	
27/05/2014	Educación y Presión Social: la presión entre iguales	Trabajar la presión de grupo y cómo nos condiciona en nuestras decisiones	Material de internet.	
03/06/2014	Preparación exámenes finales.	Ayudar a organizar y planificar el estudio de los alumnos.		
10/06/2014	Preparación exámenes finales.	Ayudar a organizar y planificar el estudio de los alumnos.		
17/06/2014	Exámenes finales. No hay tutoría.			

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL	OBSERVACIONES
25/06/2014	Comunicación Notas Finales.	Revisar la evolución de cada alumno.	Los boletines.	Entregar trabajos para el verano.
Junio 2014	Excursión final de curso: La Panera	Cerrar el curso con una convivencia Consolidar la relación entre las distintas clases de tercero		
A lo largo del tercer trimestre	Excursión huerto urbano: Aliseda 18	Conocer las posibilidades de un huerto en la ciudad Conocer aspectos de la agricultura y el autoconsumo	Organizado asociación Paso a Paso	